

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

**A ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA NA PERCEPÇÃO DA COALIZÃO DOMINANTE:
UM ESTUDO DE CASO NA CONSTRUÇÃO DE EDIFICAÇÕES**

EDSON ANTÔNIO SALVADOR

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 UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO

**A ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA NA PERCEPÇÃO DA COALIZÃO DOMINANTE:
UM ESTUDO DE CASO NA CONSTRUÇÃO DE EDIFICAÇÕES**

EDSON ANTÔNIO SALVADOR

FLORIANÓPOLIS/SC

2000

SALVADOR, Edson Antônio. A adaptação estratégica na percepção da coalizão dominante: um estudo de caso na construção de edificações. Florianópolis, 2000. 132p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Prof. Carlos Ricardo Rosseto, Dr.

Defesa: 26 de janeiro de 2000

Estudo de caso do processo de adaptação estratégica organizacional na indústria da construção civil – setor de edificações, analisando as principais mudanças estratégicas na percepção da coalizão dominante que influenciaram a empresa estudada.

Palavras-chave: Mudança Estratégica; Indústria da construção civil; Coalizão dominante.

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

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**A ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA NA PERCEPÇÃO DA COALIZÃO DOMINANTE:
UM ESTUDO DE CASO NA CONSTRUÇÃO DE EDIFICAÇÕES**

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

Orientador: Professor Dr. Carlos Ricardo Rossetto.

EDSON ANTÔNIO SALVADOR

FLORIANÓPOLIS/SC

2000

**A ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA NA PERCEPÇÃO DA COALIZÃO DOMINANTE:
UM ESTUDO DE CASO NA CONSTRUÇÃO DE EDIFICAÇÕES**

EDSON ANTÔNIO SALVADOR

Esta dissertação foi julgada adequada para 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 do CPGA/UFSC

Apresentada junto à Comissão Examinadora integrada pelos professores:



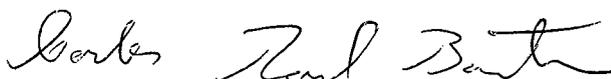
Prof. Carlos Ricardo Rosseto, Dr.

Orientador



Prof. Rolf Hermann Erdmann, Dr.

Membro



Prof. Carlos Raul Borenstein, Dr.

Membro



Prof. Rudimar Antunes da Rocha, MSc.

Membro suplente

A Deus, que em todos os momentos se fez presente nesta caminhada; que me concedeu saúde, paz e discernimento para vencer os momentos de maiores dificuldades. Em sua onipresença, indubitavelmente verdadeira, apeguei-me, na certeza de que podia contar com Ele em todos os dias de minha vida.

Ao meu pai – Wencelle Salvador (*in memoriam*) e a minha mãe – Elgide Badotti Salvador, que, com seu amor, me deram a vida.

Aos meus filhos Juliana e gêmeos Isabela e Gregório e à companheira de todas as horas, Lusimar Falabrette, pelo amor e carinho que fazem com que eu jamais desista de buscar, a cada momento, objetivos ambiciosos.
A vocês, razões da minha vida, obrigado!

AGRADECIMENTOS

Ao professor 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.

A todos os colegas de mestrado, principalmente ao mestrando Luiz Fernando Mello, com o qual dividi as tarefas, pelo incentivo na conclusão deste trabalho.

A todos os professores da Faculdade de Economia e Administração, em especial ao Dr. Marco Antonio Montoya Rodrigues, coordenador do Centro Regional de Economia da FEA/UPF.

Aos funcionários da pós-graduação em Administração e a todas as pessoas que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização desta dissertação.

À Universidade de Passo Fundo, na pessoa do diretor da Faculdade de Economia e Administração (FEA), professor Acioly Rösing, e do coordenador do curso de Administração, professor Paulo Carataju Simor, pelo incentivo seja no suporte institucional, seja nas palavras de apoio quando da trajetória do curso e sua conclusão neste trabalho.

À estagiária Rudinéia de Souza, pelo auxílio na pesquisa, coleta e organização dos dados para a elaboração da investigação.

À Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de desenvolver esta pesquisa e evoluir como professor, profissional e ser humano.

À empresa Giacomini Engenharia e Construções, em especial nas pessoas dos sócios Luiz Giacomini, Mário Humberto Giacomini e Ulisses Galileu Giacomini, pelo acolhimento e solicitação nas informações prestadas, as quais possibilitaram a execução prática desta dissertação.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	ix
LISTA DE GRÁFICOS	x
LISTA DE QUADROS	xi
LISTA DE TABELAS	xii
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	xiii
RESUMO	xv
ABSTRACT	xvi
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	1
1.1 Tema	2
1.2 Formulação do problema de pesquisa	3
1.3 Objetivos da pesquisa	5
1.4 Justificativa teórico-prática	5
CAPÍTULO II – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	7
2.1 As transformações ambientais	7
2.2 Ambiente organizacional	9
2.3 Estratégia organizacional	13
2.4 Adaptação estratégica	20
2.4.1 A visão determinista	23
2.4.2 A visão voluntarista	26
2.5 Mudança estratégica	31
CAPÍTULO III – METODOLOGIA	36
3.1 Perguntas de pesquisa	39
3.2 Delimitação da pesquisa	40
3.3 <i>Design</i> e perspectiva de pesquisa	41
3.4 Técnicas de coletas e análise de dados	44

3.4.1	Tipos de dados	44
3.4.2	Coletas de dados	44
3.4.3	Análise dos dados	45
3.4.4	Confiabilidade dos dados	48
CAPÍTULO IV – CAMPO ORGANIZACIONAL DA INDÚSTRIA DA CONS- TRUÇÃO CIVIL		49
4.1	Características da indústria da construção civil	50
4.1.1	O setor de edificações	53
4.1.2	O ambiente objetivo do campo organizacional da ICC nacional	56
4.1.3	O ambiente objetivo do campo organizacional da ICC passo-fundense	74
CAPÍTULO V – O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DA EMPRE- SA GIACOMINI ENGENHARIA E CONSTRUÇÕES LTDA		87
5.1	Caracterização da empresa	87
5.2	Períodos do processo da mudança e adaptação estratégica	89
5.2.1	Período estratégico 1: Criação da Giacomini (1974-1979)	90
5.2.2	Período estratégico 2: Aprendizagem organizacional em edifícios residencial e comercial (1980-1985)	95
5.2.3	Período estratégico 3: Desenvolvimento de mercado (1986-1991)	98
5.2.4	Período estratégico 4: Consolidação no setor de edificações (1992-1996)	106
5.2.5	Período estratégico 5: Redirecionamento estratégico planejado (1997-1999) .	110
5.3	O processo de adaptação estratégica	118
CAPÍTULO VI – CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES		120
6.1	Considerações finais	120
6.2	Recomendações	122
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		124

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Modelo de estudo do processo de mudança estratégica	33
Figura 3.1 – <i>Design</i> da pesquisa	43
Figura 4.1 – Fluxograma de funcionamento do SFI	72
Figura 5.1 – Organograma da Giacomini Engenharia e Construções Ltda.	88

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1 – Comportamento do PIB nacional e do PIB da ICC (1991-1998)	55
Gráfico 4.2 – Evolução do estoque de imóveis novos à venda em Passo Fundo	83
Gráfico 4.3 – Tendência de verticalização na cidade de Passo Fundo	84
Gráfico 4.4 – Licenças concedidas e habite-se emitidos em Passo Fundo	84

LISTA DE QUADROS

Quadro 3.1 – Definições utilizadas pelo <i>framework</i>	47
Quadro 3.2 – Dimensões da mudança estratégica utilizadas no <i>framework</i>	48
Quadro 4.1 – Participação do PIB da ICC no PIB nacional	50
Quadro 4.2 – Emprego na construção civil brasileira e participação no total (%)	54
Quadro 4.3 – Variação, no ano, do IGP-di, do UPC-Fipe e do INCC (1980-1999) ...	65
Quadro 4.4 – Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimos (SBPE), recursos (1994-1999) – financiamentos para aquisição de imóveis novos e usa- dos no país	71
Quadro 4.5 – Evolução da população e área do município de Passo Fundo	75
Quadro 4.6 – Extensão da rede de água e esgoto e número de economias ligadas à rede de água e esgoto de Passo Fundo	77
Quadro 4.7 – Evolução do número de empresas sindicalizadas ao Sinduscon – Passo Fundo (1986-1999)	78
Quadro 4.8 – Empresas do setor da ICC cadastradas no município de Passo Fundo ..	79
Quadro 4.9 – Fornecedores e profissionais do setor da ICC passo-fundense	80
Quadro 4.10 – Valor e variação anual do CUB/Porto Alegre e do CUB/Passo Fundo (1995-1999)	81
Quadro 4.11 – Número de novas ligações de energia elétrica em Passo Fundo	85
Quadro 5.1 – Construções lançadas pela Giacomini (1980-1999)	89

LISTA DE TABELAS

Tabela 5.1 – Períodos estratégicos (1974-1999)	90
Tabela 5.2 – Eventos críticos do período estratégico 1 – Criação da Giacomini (1974-1979)	91
Tabela 5.3 – Resumo do Período Estratégico 1: Criação da Giacomini (1974-1979) .	94
Tabela 5.4 – Eventos críticos do período estratégico 2 - Aprendizagem organizacio- nal em edifícios residencial e comercial (1980-1985)	95
Tabela 5.5 – Resumo do Período Estratégico 2: Aprendizagem organizacional em edifícios residencial e comercial (1980-1985)	97
Tabela 5.6 – Eventos críticos do período estratégico 3 – Desenvolvimento de mer- cado (1986-1991)	98
Tabela 5.7 – Resumo do Período Estratégico 3: Desenvolvimento de mercado (1986-1991)	105
Tabela 5.8 - Eventos críticos do período estratégico 4 – Consolidação no setor de edificações (1992-1996)	106
Tabela 5.9 – Resumo do Período Estratégico 4: Consolidação no setor de edifica- ções (1992-1996)	109
Tabela 5.10 – Eventos críticos do período estratégico 5 – Redirecionamento estra- tégico planejado (1997-1999)	110
Tabela 5.11 – Resumo do Período Estratégico 5: Redirecionamento estratégico planejado (1997-1999)	117

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

- Apt^o. – Apartamento
- Bacen – Banco Central do Brasil
- BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
- BNDS – Banco Nacional de Desenvolvimento Social
- BNH – Banco Nacional de Habitação
- CDC – Código de Defesa do Consumidor
- CEEE – Companhia Estadual de Energia Elétrica
- CEF – Caixa Econômica Federal
- Cintea – Companhia Intermunicipal de Estradas Alimentadoras
- CMN – Conselho Monetário Nacional
- Cohab – Cooperativa Habitacional
- CRT – Companhia Riograndense de Telecomunicações
- CUB – Custo Unitário Básico
- Daer – Departamento Autônomo de Estradas de Rodagem
- Ed. – Edifício
- FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
- FGV – Fundação Getúlio Vargas
- FII – Fundo de Investimento Imobiliário
- Giacomini – Giacomini Engenharia e Construções Ltda.
- ICC – Indústria da Construção Civil
- ICC-SE – Indústria da Construção Civil – Setor de Edificações
- IGP-di – Índice Geral de Preços – disponibilidade interna
- INCC – Índice Nacional da Construção Civil
- IOF – Imposto sobre Operações Financeiras
- IPC-Fipe – Índice de Preços ao consumidor – Fundação Instituto de Pesquisa Econômica
- L/S – Lojas e/ou salas comerciais
- MP – Medida Provisória
- OTN – Obrigações do Tesouro Nacional

PAR – Projeto Arrendamento Residencial

PES – Plano de Equivalência Salarial

PIB – Produto Interno Bruto

PND – Plano Nacional de Desenvolvimento

RS – Rio Grande do Sul

SBPE – Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo

SC – Santa Catarina

Secovi - Sindicato de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis

SFH – Sistema Financeiro da Habitação

SFI – Sistema Financeiro Imobiliário

Sinduscon – Sindicato da Indústria da Construção Civil

UPC – Unidade Padrão de Capital

UPF – Universidade de Passo Fundo

URP – Unidade de Referência Padrão

URV – Unidade Referencial de Valor

ZC1 – Zona Comercial 1

RESUMO

Esta pesquisa, na área de concentração de Políticas e Gestão Empresarial do ramo da Administração, através de um estudo de caso, descreve como uma empresa da indústria da construção civil – setor de edificações, situada na cidade de Passo Fundo, Rio Grande do Sul, adaptou-se estrategicamente na percepção da sua coalização dominante. O estudo foi desenvolvido através de uma pesquisa qualificativa, utilizando a metodologia de Pettigrew (1987) e suas três dimensões estratégicas: contexto, conteúdo e processo. Além do caráter qualificativo (Lüdke e André, 1986; Trivinõs, 1992) e contextualista (Pettigrew, 1987), utilizou-se também a visão longitudinal e histórica (Kimberly, 1976; Salama, 1992). Considerou-se a história da organização ao longo do período analisado (1980 a 1999), definindo eventos críticos, a partir das quais se determinaram os períodos estratégicos da organização, utilizando-se a metodologia de Miles e Huberman (1984) e de Mintzberg e McHugh (1985). Em função da metodologia adotada, não se teve a preocupação de generalizar os resultados aqui encontrados; o que se procurou foi apresentar elementos que auxiliem na explicação do processo de adaptação estratégica da organização. Pôde-se concluir que as mudanças estratégicas são influenciadas pelo líder, que, em conjunto com a coalização dominante, embora sem um planejamento formal, têm forte influência no processo de tomada de decisão. Assim, esta pesquisa pode contribuir para os estudos que visem esclarecer como as empresas da indústria em foco adaptam suas estratégias.

ABSTRACT

This research, in the concentration area of Policies and Entrepreneurial Management of the branch of Administration, through the study of a case, describes how a company of the civil architecture industry - edification sector, located in Passo Fundo, Rio Grande do Sul, has adapted strategically in the perception of its dominant coalition. The study was developed through a qualitative research, using the Pettigrew's methodology (1987) and its three strategic dimensions: context, content and process. Besides the qualitative character (Lüdke and André, 1986; Trivinões, 1992) and contextual (Pettigrew, 1987), it was also used the longitudinal and historical view (Kimberly, 1976; Salama, 1992). It was considered the history of the organization along the analysed period (1980 to 1999), defining critical events, from which were determined the strategic periods of the organization, using the Miles and Huberman's methodology (1984) and Mintzberg and McHugh's (1985). Due the adopted methodology, there was no preoccupation in generalizing the results found here; it was aimed to show elements that help in the explanation of the process of strategic adaptation of the organization. It was possible to conclude that the strategic changes are influenced by the leader, who, together with the dominant coalition, however without a formal planning, have strong influence in the process of taking a decision. Thus, this research can contribute to the studies that aim to elucidate how the companies of the focused industry adapt their strategies.

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

O momento histórico em que se vive é caracterizado por grandes transformações, evidenciadas diariamente por estudos que visam demonstrar que a mudança está se tornando a regra e não a exceção. No campo das organizações, isso pode ser exemplificado por 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, novas tecnologias de construção, novos materiais, novas qualificações por parte dos trabalhadores, entre outros aspectos.

Quanto mais se estudam os problemas enfrentados pelas organizações, mais se percebe que eles não podem ser entendidos isoladamente, ou seja, são problemas sistêmicos, o que pressupõe interligação e interdependência.

Tendo como base o contexto descrito e sendo esses problemas decorrentes de uma única crise, pode-se perceber que os fenômenos a eles relacionados fazem parte da vida das empresas e, por consequência, da indústria da construção civil. Todos esses fatores, aliados à complexidade da natureza humana, demonstram que muito pouco ou quase nada do universo, e também das organizações, faz lembrar o determinismo e a linearidade que supostamente caracterizariam o mundo.

Assim, interessado em desenvolver um estudo que possa complementar estudos

desenvolvidos por Mello (1997) e Rossetto (1998), insere-se esse estudo dentro de um projeto maior que tem por objetivo estudar a indústria da construção civil – setor de edificações, em Passo Fundo, coordenada pelo professor Carlos Ricardo Rossetto no Centro Regional de Economia e Administração da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de Passo Fundo.

1.1 Tema

Vive-se um momento em que o mundo está marcado pela convivência com incertezas e dúvidas no pensamento. A indústria da construção civil, organização que nasceu quase que simultaneamente com as cidades, enfrenta, nesse contexto, uma ruptura no comportamento tradicional do conhecimento e nos processos de apreensão da realidade.

Nesse processo de entendimento de uma nova realidade, as organizações, como organismos vivos, evoluem, adaptam-se, renovam-se e aperfeiçoam-se de acordo com a sua natureza, missão e circunstâncias concretas. Nelas, as idéias adquirem vida e sofrem o embate da confrontação, da crítica, do mundo envolvente em constante ebulição e busca de novas condições de equilíbrio.

A busca crescente por respostas aos processos de interação e adaptação entre as organizações e as características desse ambiente têm levado pesquisadores, estudiosos ou simples observadores a uma série de indagações. Como pressuposição primeira está a de que, com o aumento da turbulência ambiental e as alterações nas concepções dos sistemas sociais, a adaptação dessas organizações torna-se um fenômeno fundamental para a sua sobrevivência. Aliados a essa, surgem outros questionamentos, referentes à efetividade na adoção de mudanças, bem como aos efeitos resultantes desses processos.

Embora as últimas décadas deste século tenham sido marcadas por uma importante

produção intelectual, a qual favoreceu o entendimento das organizações e a forma cada vez mais eficiente de alcançar os objetivos a que elas se propõem, o campo de estudos sobre a indústria da construção civil ainda carece de maiores investigações.

Rodriguez (1983) destaca que é imperativa a união de esforços para que, mediante estudos sérios e sistemáticos baseados nas características próprias da indústria da construção civil, seja possível a aplicação de medidas e de técnicas que respondam a essa realidade, pouco conhecida até agora pelos especialistas em administração.

Assim, este estudo por tem objetivo verificar como se dá a adaptação estratégica em uma empresa da construção civil de Passo Fundo, em termos de processo, contexto e conteúdo, segundo definições de Pettigrew (1987), na percepção da coalizão dominante.

1.2 Formulação do problema de pesquisa

Com a finalidade de contribuir para o aprimoramento do conhecimento acerca da indústria da construção civil e, mais especificamente, no que se refere ao processo de adaptação dessas organizações, este estudo pretende investigar o seguinte problema de pesquisa:

Como se deu a adaptação estratégica organizacional na empresa Giacomini Engenharia e Construções entre 1980 e 1999, em termos de processo, contexto e conteúdo, a partir da percepção da coalizão dominante¹.

A empresa Giacomini Engenharia e Construções está situada no Planalto Médio do estado do Rio Grande do Sul e vem, claramente, alargando o seu espaço, movendo-se estrategicamente no sentido de obter um maior respaldo junto ao setor, bem como uma maior

fatia de mercado, tendo em vista o aumento da demanda relativa aos produtos por ela apresentados à sociedade e à comunidade em geral.

O cenário gaúcho atual mostra que muitas empresas da indústria da construção civil iniciam um processo de mudança na tentativa de aumentarem o seu campo de atuação, bem como o seu atendimento a um público-alvo cada vez mais exigente. Ao mesmo tempo, e em consequência disso, percebe-se que esse ramo industrial sofre influências das políticas habitacionais dos sucessivos governos.

Dentre as ações estratégicas desenvolvidas por essas organizações, estão a de apresentar produtos cada vez melhores e servir de referência para outras empresas da indústria da construção civil do Planalto Médio. Esse movimento denota a importância de estudos que descrevam o posicionamento da Giacomini frente ao ambiente, pois ela exerce grande influência no município, fazendo parte do desenvolvimento do setor de sua atuação.

A relevância de estudos dessa natureza evidencia-se pelo fato de não haver evidências de que pesquisas como a proposta estejam sendo feitas em uma organização da construção civil no Rio Grande do Sul. Ainda, salienta-se o caráter histórico e qualitativo que se deu à investigação, pois a maioria dos estudos sobre mudança organizacional são desenvolvidas por meio de uma abordagem seccional ou de cortes transversais (Pettigrew apud Rossetto, 1998).

A ênfase no entendimento da mudança organizacional através da análise longitudinal tem a finalidade de fornecer respostas para as questões relativas às pressões ambientais, ao próprio processo de mudança, ao papel dos dirigentes e suas percepções do ambiente.

Além disso, espera-se que este estudo possa fornecer subsídios para a tomada de decisão, pelo favorecimento de uma perspectiva histórica de avaliação do comportamento

¹ Para Miles e Snow (1978), a coalizão dominante é constituída pelas pessoas responsáveis pela tomada de decisão e que têm como responsabilidade a busca da solução dos problemas organizacionais.

organizacional e de um arcabouço para o melhor entendimento do processo de adaptação estratégica da Giacomini frente aos desafios dos novos tempos.

1.3 Objetivos da pesquisa

Tendo em vista o problema de pesquisa proposto, este estudo possui como objetivo geral compreender o processo de adaptação estratégica da empresa Giacomini Engenharia e Construções, situada em Passo Fundo, estado do Rio Grande do Sul.

Especificamente, pretende-se:

- a) determinar quais foram as mudanças estratégicas ocorridas na organização (conteúdo);
- b) focalizar em que condições ocorreram as mudanças, analisando tanto o contexto externo quanto o contexto interno;
- c) entender como se deu o processo de mudança, identificando e analisando as respostas organizacionais através do tempo.

1.4 Justificativa teórico-prática

Este estudo, ao examinar como se deu o processo de adaptação estratégica da Giacomini, pretende, segundo Pettigrew (1987), analisar o processo da mudança, ou seja: a forma como ocorre no contexto, que pode ser externo, formado pelas condições econômicas, competitivas, políticas e sociais do ambiente, e interno, espaço no qual surgem as idéias de mudança; o conteúdo da mudança estratégica, qual seja, em que nível foi implementada, explicando essa ferramenta muito utilizada pelas organizações para se posicionarem frente ao ambiente onde estão inseridas, com o intuito de se manterem competitiva.

Os escassos estudos de que se tem conhecimento realizados com outras organizações

não tratam o tema com essa magnitude, fornecendo poucos detalhes quanto à natureza ou o contexto mais amplo no qual as mudanças estratégicas ocorreram (Miller e Friesen, 1982).

O estudo longitudinal na Giacomini buscou fornecer respostas necessárias às questões relativas às pressões ambientais; à natureza da mudança e forma como são possíveis; ao papel da coalizão dominante e suas percepções do ambiente objetivo organizacional.

Estudos do processo de adaptação estratégica na realidade brasileira, cujo ambiente é de turbulência e com forte influência governamental, são raros; por isso, este estudo possibilitou a melhor compreensão desse processo na indústria da construção civil.

Os resultados deste estudo poderão auxiliar os tomadores de decisão, fornecendo-lhes uma perspectiva histórica para avaliar o comportamento organizacional e estratégico de uma estrutura, entendendo a natureza e o processo da mudança estratégica e percebendo com melhor acuidade as forças que provocam a inércia organizacional e as que desencadeiam a mudança.

CAPÍTULO II

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A fundamentação teórica que sustenta a investigação feita abrange conhecimentos acerca das organizações e da sua adaptação frente ao ambiente a partir de diferentes perspectivas.

A opção por revisão bibliográfica deu-se por entender que esse procedimento pode contribuir para a compreensão da temática já que, apesar das diferenças, a indústria da construção civil – ICC - apresenta características comuns aos demais tipos de organizações. Além disso, esse item favorece o entendimento da própria evolução histórica do tipo de organização que se investiga.

Esta revisão não teve a intenção de esgotar-se em si mesma, visto que no estudo qualitativo, o caso a ser analisado indicou a necessidade da fundamentação teórica. Passa-se, então, a revisar as transformações ambientais, o ambiente organizacional a estratégia organizacional, a adaptação estratégica e a mudança estratégica.

2.1 As transformações ambientais

O estudo visou entender o processo de adaptação estratégica da empresa Giacomini Engenharia e Construções Ltda., entre 1980 e 1999. Portanto, a análise englobou um período marcado por grandes mudanças econômicas, sociais e políticas, que culminou no momento

atual. Como a pesquisa procura utilizar uma abordagem contextualista¹, entende-se que a caracterização das mudanças ocorridas no final deste século é essencial para que se compreenda a complexidade do contexto no qual essa organização desenvolveu-se.

Alperstedt et al. (1996) procuram caracterizar o contexto dos últimos anos deste século demonstrando que se tem vivido em uma era na qual as mudanças em ritmo acelerado integram o cotidiano de quase todos os setores da vida organizacional. A velocidade e a profundidade com que as mudanças vêm ocorrendo constituem um desafio a todos. São mudanças não só nos panoramas econômico, social e político, mas um inter-relacionamento de acontecimentos que têm conduzido a profundas transformações, sobretudo organizacionais.

É possível perceber as mudanças a cada dia, entretanto há períodos em que elas ocorrem de formas diferentes, ou seja, ao invés de evolução, há rupturas; ao invés de construir para atender às necessidades de uma tendência predeterminada, é necessário que se construa o próprio projeto de futuro.

São diversos os sintomas que demonstram que, atualmente, as mudanças não se dão apenas em quantidades, mas também em termos de qualidades novas. Para Buarque (1991), as empresas da indústria da construção civil, dentro desse contexto, não podem fugir de um papel mais importante do que o tradicional.

Senge (1990) salienta que o nível de complexidade do atual ambiente não tem precedentes. Pela primeira vez na história, tem-se a capacidade de criar muito mais informação do que se pode absorver, de gerar muito mais interdependência do que se pode administrar e de acelerar as mudanças com muito mais rapidez do que se pode acompanhar, o que tem profundas implicações na vida dos profissionais e das empresas.

¹ Abordagem no qual o ambiente objetivo e o percebido constituem o contexto onde as escolhas estratégicas foram formuladas e implementadas.

2.2 Ambiente organizacional

Em meio a todo um contexto de incerteza e turbulência, encontram-se as organizações concebidas pela teoria administrativa como sistemas abertos, as quais vêm, cada vez mais, despertando a atenção para a necessidade de responderem com rapidez às pressões do meio ambiente.

O cenário atual, de crescentes mudanças econômicas, políticas e sociais, tem provocado a necessidade de rever configurações organizacionais de maneira a adequá-las ao atual ambiente turbulento e mutável. A organização do tipo burocrática já não responde adequadamente aos novos valores que vem sendo progressivamente instituídos ao longo dos anos. É preciso que uma nova configuração organizacional seja gradativamente desenhada, considerando essa nova realidade que se esboça. A necessidade de introduzir a noção de mudança e inovação nas organizações não pode ser apenas um modismo; ela é, sim, uma questão de sobrevivência e possibilidade de sucesso.

As organizações burocráticas ainda subsistem e funcionam como estratégias de produção de bens e serviços, de modo que se precisa levar em conta essa finalidade para que se possa pensá-las no momento atual, de forma que respondam ao ambiente de turbulência do mundo contemporâneo, buscando novos valores, superando os obstáculos e os desafios de se adaptarem às constantes mudanças ambientais.

Nessa linha de pensamento, encontram-se Pinchot e Pinchot (1995), os quais salientam que embora a burocracia tenha alcançado sucesso (criando um sistema capaz de gerir eficazmente os maciços investimentos, a divisão do trabalho e a produção mecanizada e em grande escala), ao longo do tempo consideração por ela está declinando. Como em muitas outras áreas, a fonte de grande sucesso no passado tornou-se a limitação do presente. Percebe-

se que a burocracia está tolhendo a capacidade das organizações internamente, tornando-as estagnadas e não-criativas, sendo, por isso, necessário questioná-la.

As organizações, por fazerem parte, de alguma maneira, da vida dos homens, precisam permitir o aprendizado crítico, consciente e criativo, utilizando novas estratégias de mudança sob uma nova base de valores. Dessa forma, parece claro que é preciso encontrar formas de se chegar a organizações capazes de aprender, por meio de um processo que inclua pensamento crítico e ação. Assim, terão condições de responder com maior rapidez às exigências que hoje são colocadas e, ainda, conseguirão antecipar-se, prevendo as possíveis alterações que possam ocorrer no futuro.

Assim, a passagem de um ambiente estável para um turbulento, como se vivencia neste país, envolve mudanças estratégicas, que são dramáticas pela como que alteram normas, estruturas, processos e metas, além de envolverem profundas alterações na construção da realidade social. Tal visão sugere que a mudança organizacional deverá envolver uma reorientação cognitiva da organização, refletindo discontinuidades de percepções, estruturas e contexto que ocorrem através de alterações nas interações de processos deliberados e emergentes (Mintzberg e Waters, 1985).

A principal idéia que acompanha o fenômeno da mudança é a de que as organizações, para que assegurem competitividade, devem ser permeáveis ao meio em que estão inseridas, estando atentas aos sinais emitidos por ele e considerando-os no constante aprimoramento de suas atividades. Os próprios produtos, procedimentos e formas organizacionais que levaram ao sucesso no passado muitas vezes se tornam a principal causa da ruína no presente.

O ambiente, então, tem sido freqüentemente apontado como uma das principais fontes de pressão, cuja turbulência demanda a permanente modificação dos mecanismos de alcance

dos objetivos organizacionais, ou o desencadeamento de um contínuo processo de adaptação. (Miles e Snow, 1978).

Entendido como o conjunto de todos os fenômenos externos à organização e que a influenciam de forma potencial ou real (Hawley apud Hall, 1984), ou como elementos relevantes ou potencialmente relevantes para as operações da organização (Stoner e Freeman, 1995), o ambiente pode ser mais bem compreendido como tudo o que está fora dos limites da organização. A dificuldade encontra-se em operacionalizar, na prática, as fronteiras organizacionais, principalmente no atual ambiente globalizado em que as organizações operam.

Na análise do ambiente, entretanto, há tentativas em procurar distinguir os elementos que são diretamente relevantes para a organização daqueles que a influenciam indiretamente. Os primeiros, explicitamente relevantes, são conhecidos como fazendo parte do *ambiente específico* da organização (Miles, 1980) ou *ambiente direto* (Stoner e Freeman, 1995). Os últimos, potencialmente relevantes, são comumente denominados de *ambiente geral* (Miles, 1980) ou *indireto* (Stoner e Freeman, 1995).

Os elementos do ambiente geral afetam todas as organizações através de fatores que podem ser classificados em tecnológicos, econômicos, políticos e sociais (Fahey e Narayanan apud Stoner e Freeman, 1995). Muitos autores referem-se ao ambiente geral como macroambiente, incluindo, além dos elementos citados, os de natureza cultural, demográfica, legal e ecológica.

O ambiente específico ou operacional, por sua vez, varia dependendo das atividades da organização, tais como os produtos oferecidos e os mercados atendidos (Bowditch e Buono, 1992). Alguns autores referem-se ao ambiente específico como aquele que contém os

“públicos relevantes externos”, como, por exemplo, fornecedores, consumidores, distribuidores, governo, sindicatos, associações de classe, veículos de comunicação, concorrentes, comunidade, dentre outros.

Tendo em vista a complexidade do ambiente atual em que as organizações estão inseridas e a consciência de que os fatos e acontecimentos da turbulência ambiental que se atravessa estão entrelaçados em uma teia de difícil desmembramento, torna-se interessante o estudo da forma pela qual as organizações percebem o seu ambiente.

O verbo *perceber* sugere que, partindo do pressuposto da racionalidade limitada de Simon (1979), fica difícil para os membros da organização apreenderem o ambiente como ele realmente é (ambiente real ou objetivo). Na realidade, o ambiente real é muito mais do que fatores isolados ocorrendo simultaneamente.

A caracterização do ambiente atual indica uma complexidade sem precedentes, visto que os fatos possuem uma ampla relação de interdependência. Assim, tanto no interior quanto fora das organizações - se é que ainda seja possível estabelecer essa diferença -, convive-se com realidades que já não são mais explicadas. São situações onde convivem, simultaneamente, a ordem e o caos e onde não mais existem fronteiras (Vergara e Branco, 1993).

Assim, os membros das organizações tomam decisões com base na percepção que têm do ambiente, buscando selecionar aqueles aspectos mais significativos para ela (ambiente percebido ou subjetivo). Em outros termos, a coalizão dominante da organização toma decisões de acordo com a sua percepção, e não com os fatos como eles realmente ocorrem (Bowditch e Buono, 1992).

A forma como o ambiente é percebido leva as organizações a desenvolverem

estratégias visando a melhor se adaptarem a ele. Como sugere Chakravarthy (1982, p. 35), na época corrente, “a essência da administração é lidar com a mudança”. E as organizações, como sistemas adaptativos, necessitam perceber e analisar continuamente os requisitos mutáveis do ambiente para que a ele possam se adaptar.

A adaptação, entretanto, para a maioria das organizações, apresenta-se como um processo complexo, que requer uma enorme variedade de decisões e a reformulação de comportamentos em todos os níveis organizacionais. De modo geral, as respostas organizacionais às pressões do ambiente remetem o pesquisador para a análise dos fatores que orientam o processo de adaptação das organizações e que afetam, por conseguinte, a sua configuração interna. O exame desses fatores, subjetivos e objetivos, do ambiente é que forma o chamado *contexto*, onde as escolhas estratégicas, por sua vez, são conduzidas.

Aumentar o entendimento do ambiente constitui-se numa das tentativas mais perseguidas pelas organizações, pois, dessa compreensão, podem resultar melhores estratégias para sobrevivência em um ambiente cada vez mais complexo. Entretanto, a ampliação do entendimento do ambiente passa, necessariamente, por uma consciência crítica que só será alcançada na medida em que a organização der vazão para que a coalizão dominante possa desenvolver tal habilidade para o aprendizado contínuo.

Como o relacionamento entre a organização e seu meio ambiente ocorre através das estratégias que a organização adota, estudar estratégia é essencial para o entendimento do processo de mudança.

2.3 Estratégia organizacional

Estratégia é uma palavra que vem do grego *strategos* e está intimamente relacionada com a questão militar. *Strategos* significa um general em comando de um exército, ou seja, “a

arte do general” (Oliveira, 1988, p. 146).

Antes de Napoleão, a estratégia pressupunha a arte e a ciência de dirigir forças militares a fim de vencer o inimigo ou tornar mais brandos os resultados de uma derrota. Já na época napoleônica, o termo desdobrou-se, sendo incorporado aos movimentos políticos e econômicos com o objetivo de obter melhores mudanças para a vitória militar (Steiner apud Oliveira, 1988, p. 146).

Russ (1994) discute a origem da palavra *estratégia*, através de um outro termo, *strategia*, originário também do grego, o qual quer dizer a arte do estrategista, de quem dirige alguma coisa. Assim como *strategos*, a *strategia* endereça-se também à atividade militar, pois refere-se à condução de uma guerra e de suas manobras militares. O termo pressupõe ainda um conjunto corrente de iniciativas destinadas a engendrar certo resultado, eliminando o inimigo.

O conceito de estratégia, associado à política e principalmente à arte militar, foi, na realidade, incorporado pela primeira vez na área de negócios por Sócrates, quando este designou um militar grego para atuar na referida área, procurando provar a semelhança do uso da estratégia tanto na esfera militar como na esfera dos negócios (Bracker apud Andrade, 1988).

Com exceção de Sócrates, nenhuma investida na área estratégica, especificamente nas questões relacionadas com negócios, foi feita até a década de 1920 (Andrade, 1988). Até então, parece não ter havido reconhecimento algum das implicações organizacionais da estratégia (Chandler e Ansoff apud Andrade, 1988).

Só a partir dessa década é que empresas como Du Pont e General Motors ofereceram um novo conceito de organização, quando trataram questões estratégicas dissociadas de

questões administrativas e operacionais. Mesmo assim, somente no final da década de 1940 é que foi dado início ao tratamento do conceito de estratégia pela literatura.

Com o passar do tempo, a palavra estratégia foi incorporada ao mundo dos negócios, de forma que começou a ser utilizada pelas organizações para significar a maneira como elas se comportavam e agiam frente ao seu ambiente.

Pode-se considerar que foi precisamente em 1948 que Von Neumann e Morgenstern citados por Ansoff (1977), estabeleceram a união de estratégia com o meio empresarial. A teoria por eles formulada proporcionou uma perspectiva unificadora para todos os tipos de situação de conflito, não dependendo de sua procedência: se na guerra, na política ou em atividades de negócio.

A data correta da inserção da palavra *estratégia* na área dos negócios é muito polêmica na literatura, sendo difícil precisar quando efetivamente o mundo empresarial aderiu a esse conceito. Para Gaj (1990), o termo foi agregado aos negócios só nas décadas de 1960 e 1970, quando a hipotética guerra travada não era nem com clientes, nem com fornecedores, mas com os concorrentes. Ansoff (1991) chama atenção para o fato de que só depois da segunda metade deste século, especialmente nos últimos vinte anos, é que foi dada ênfase ao estudo das estratégias das organizações. O autor afirma que, na primeira metade deste século, caracterizado por um período de crescimento continuado e relativamente estável, a falta de preocupação com questões estratégicas é compreensível. Contudo, a partir da segunda metade do século, a situação tornou-se diferente. A instabilidade e a incerteza cada vez maior do ambiente contribuíram para que a estratégia aparecesse como uma importante ferramenta para orientar as organizações.

Até o final da década de 1940, o conceito de estratégia ainda estava muito ligado à

pesquisa operacional ou aos teóricos da teoria da ciência administrativa. Já, na década de 1950, a preocupação pela tomada de decisão racional (Simon, 1979), bem como pelas decisões antecipadas de longo prazo ou o chamado *planejamento de longo prazo* (Drucker apud Andrade, 1988), acabou restringindo o conceito de estratégia.

Na década de 1960, uma nova mudança ocorreu no conceito de estratégia, que passou a ser vista sob o enfoque do que se convencionou chamar de *planejamento corporativo* ou de *planejamento empresarial* (Gilmore e Brandenburg apud Andrade, 1988); *planejamento estratégico* ou de *planejamento de negócios* ou, ainda, de *estratégia empresarial* (Ansoff apud Andrade, 1988).

A década de 1970 foi marcada pela discussão de conceitos, produzindo uma respeitável literatura sobre planejamento estratégico. Nos anos seguintes, a partir de 1980, experimentou-se um período de rápidas alterações, com a inserção de novas considerações e características para discutir o fenômeno relacionado ao binômio empresa-ambiente, bem como a discussão de “novas técnicas de perscrutação do futuro, de matrizes estratégicas aprimoradas em relação às desenvolvidas nas décadas anteriores, de abordagens sistêmicas ao problema estratégico, do conceito de contingência, de abordagens alternativas, e assim por diante” (Andrade, 1988, p. 23-24).

Nesse período, destaca-se Porter (1992) pela forma como conseguiu sistematizar as estratégias das organizações numa indústria. Para ele, a empresa tem por meta estratégica procurar uma posição no setor da indústria que está atuando, no sentido de tentar melhor se defender de cinco forças competitivas - fornecedores, compradores, produtos ou serviços substitutos, entrantes potenciais e os próprios concorrentes - ou mesmo influenciar essas forças a seu favor para obter maior competitividade.

A discussão sobre estratégia possui várias contribuições de numerosos autores, com diferentes visões. Steiner citado por Gaj (1986; 1990), por exemplo, contribui com a discussão em curso apresentando quatro aspectos importantes, que se referem: a) à futuridade das decisões correntes - aqui estratégia é vista como sendo a identificação das ameaças e oportunidades que se acham no futuro para a organização e que, combinadas com outras informações importantes para ela, permitem que a organização tome melhores decisões no presente a fim de desenhar o futuro desejado; b) processo - nesse caso, a estratégia é vista como um processo contínuo de formulação estratégica, uma vez que os negócios e o ambiente encontram-se num processo de rápidas e contínuas mudanças; c) filosofia - quando a estratégia é, antes de mais nada, um processo de pensar e um exercício intelectual; d) estrutura - a estratégia é concebida como uma estrutura para tentar evitar esforços desestruturados e descontínuos em direções diferentes àquelas que deveriam ser as corretas.

Andrews (1992) conceitua estratégia de forma bastante abrangente. Segundo o autor, a estratégia corporativa é o padrão de decisões de uma organização que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas; produz as principais políticas e planos para atingir aquelas metas e define o alcance do negócio da organização, bem como o tipo de organização - humana ou econômica - que ela é ou deseja ser, até mesmo a natureza da sua contribuição econômica ou não econômica, para seus acionistas, empregados, clientes e comunidade. Tal visão é compartilhada por autores tais como Miles e Snow (1978) e Hambrick (1980).

De acordo com Mintzberg (1992), pode-se entender a estratégia organizacional a partir de um processo composto de cinco passos: 1) localizar a competência principal - significa localizar o negócio principal da empresa dentro de sua cadeia produtiva; 2) distinguir a competência principal - o objetivo é distinguir a característica - postura da organização para obter vantagem competitiva, para o que se podem utilizar a cadeia de valor e as três

estratégicas de Porter (1992); 3) ampliar a competência principal - já com a competência definida e com uma postura competitiva - diferenciação ou escopo - adotada, o próximo passo é determinar as estratégias - de penetração, desenvolvimento de mercado, expansão geográfica e desenvolvimento de produtos - para ampliar a competência principal; 4) estender a competência principal - pode se dar através da integração vertical a montante e a jusante na cadeia produtiva; integração horizontal através da diversificação; 5) reconceituar a competência principal - quando há a necessidade não apenas de consolidar o negócio, mas reconceitualizá-lo e redefini-lo através de uma racionalização.

A estratégia organizacional pode ser também identificada com base em quatro níveis estratégicos distintos: 1) estratégia corporativa - é a estratégia da organização e de todos os seus negócios como um todo; é a estratégia global de uma organização; 2) estratégia de negócios - são as estratégias para cada negócio - seja ele diversificado ou não - da organização; 3) estratégias funcionais - cada negócio da organização teria a sua estratégia de produção, de *marketing*, financeira e assim por diante; 4) estratégias operacionais - são estratégias básicas para unidades de operação, como vendas regionais, áreas funcionais dentro dos departamentos, entre outros (Thompson e Strickland III, 1992).

Mintzberg (1973) afirma, ainda, que as organizações criam estratégias através dos seguintes modos:

a) empreendedor - caracterizado pela busca de novas oportunidades; nele, o poder é concentrado nas mãos de um executivo; o crescimento é o objetivo dominante e o ambiente é maleável;

b) adaptativo - não há objetivos claros; a solução dos problemas é reativa; as decisões são tomadas de forma incremental e as decisões são desconexas;

c) planejamento - há uma integração entre decisões e estratégias; o sistema de poder é hierárquico e as metas podem ser tornadas operacionais.

Um elemento básico na definição de estratégia é a distinção que se faz entre estratégias desejadas pela organização e aquelas realmente levadas a cabo: os planos dizem respeito às estratégias desejadas, ao passo que os padrões são estratégias efetivamente realizadas. Uma outra distinção refere-se às estratégias deliberadas e estratégias emergentes ou flexíveis (Mintzberg, 1987): as primeiras ocorrem através de mudanças planejadas; já as últimas são resultantes de mudanças não planejadas e sua ocorrência se dá desestruturadamente, fazendo a organização aprender a partir dos erros cometidos (Mintzberg e McHugh, 1985). Hardy e Fachin (1996) afirmam que o conceito de estratégia deliberada ou planejada tem sido bastante criticado, já que são muitas as estratégias que emergem sem terem sido planejadas.

Para que estratégias sejam puramente deliberadas, três condições devem ser totalmente satisfeitas: em primeiro lugar, deve haver intenções claramente articuladas; em segundo, tais intenções devem ser compartilhadas ou admitidas pelos membros da organização e, por último, essas intenções devem ser levadas adiante exatamente como foram planejadas, sem nenhuma interferência do mercado externo ou de forças políticas ou tecnológicas (Mintzberg e Waters, 1985).

Muitos são os atores envolvidos e as estratégias são freqüentemente fragmentadas, variando de acordo com o departamento ou setores que as formulam; as normas profissionais influenciam fortemente as estratégias. Tudo isso faz com que a mudança estratégica seja difícil de forma que, quando ela de fato ocorre, acaba se dando a partir de respostas graduais a pressões ambientais (Hardy et al., 1983).

Mediante tais constatações levantadas na literatura especializada, utilizar-se-á, neste

trabalho, a definição de estratégia como a ocorrência de “um padrão, de uma certa regularidade, num fluxo de decisões ou ações” (Mintzberg apud Hardy e Fachin, 1996). A adoção dessa definição inclui tanto as estratégias planejadas como reconhece a existência de estratégias emergentes.

2.4 Adaptação estratégica

Tushman e Romanelli (1985) entendem por *adaptação organizacional* um período de mudanças graduais, incrementais e continuadas em resposta às condições ambientais.

Para Cunha (1996), a adaptação organizacional pode ser entendida como sendo um processo de ajuste recíproco entre a organização e o seu ambiente. A reciprocidade do processo pressupõe que tanto a organização quanto o ambiente se modificam: a organização, na tentativa de atender às exigências do ambiente no qual se encontra inserida, e o ambiente, à medida em que é moldado pela organização quando esta busca o atendimento das suas necessidades (Lawrence e Dyer, 1981).

A partir dos estudos de Pettigrew (1987) e Mintzberg (1979), dentre outros, pode-se considerar que a adaptação organizacional envolve vários níveis não só da organização, mas também do ambiente, sendo influenciada tanto por coalizões internas quanto por coalizões externas (Mintzberg, 1973).

Há, nesse processo, uma lógica interativa, de modo que os resultados emergem não só como produto de debates racionais tendo como base a racionalidade limitada, “mas também moldados por interesses e comprometimentos de indivíduos e grupos, por forças burocráticas, por grandes mudanças no ambiente e pela manipulação do contexto estrutural” (Pettigrew apud Cunha, 1996, p. 3).

De acordo com Miles e Snow (1978), algumas perspectivas analíticas foram

desenvolvidas por diversos especialistas, nos vários campos do conhecimento, para tentar explicar a questão da adaptação organizacional. Tais perspectivas procuram analisar a mudança a partir de uma visão limitada da adaptação organizacional.

Para os economistas, por exemplo, o mercado, o nível de produtos finais e os preços são os aspectos mais relevantes no processo de adaptação organizacional. Já, para os especialistas de *marketing* e para os analistas de política de negócios, a atenção maior volta-se para os métodos através dos quais se observam as oportunidades do ambiente no qual se insere a organização. Enfim para os engenheiros, a importância está no desenho arquitetônico dos novos produtos e o desenvolvimento e aplicação de novos materiais.

Miles e Snow (1978) acreditam que nenhuma dessas visões consegue explicar a mudança ocorrida na empresa estudada. Por isso, os autores enfatizam a necessidade de que sejam discutidas as perspectivas e as abordagens nas quais a adaptação organizacional é conceitualizada na literatura especializada.

Um exame da literatura sobre adaptação organizacional permite que se observe uma variedade de teorias e modelos que tentam explicar a relação entre a organização e o ambiente.

Ainda nas décadas de 1950 e 1960, a Teoria Geral dos Sistemas trouxe uma enorme contribuição para o estudo e a compreensão das organizações, favorecendo o seu entendimento como sistemas abertos. O enfoque dos sistemas abertos fundamenta-se no princípio de que as organizações estão abertas ao ambiente e devem atingir uma relação apropriada com esse ambiente caso queiram sobreviver.

Foi na abordagem contingencialista, também na década de 1960, que ocorreram os primeiros estudos e pesquisas que tentaram explicar a relação entre a organização e o seu

ambiente de forma mais concreta. A abordagem contingencial salienta que são as características ambientais que condicionam as características organizacionais. Essa interpretação pressupõe que é no ambiente que se podem localizar explicações causais das características das organizações. O *the best way* da abordagem clássica foi substituído pelo da Teoria da Contingência. A relação empresa/ambiente, nesse sentido, refere-se ao ambiente como variável independente e às características organizacionais como variáveis dependentes do ambiente.

A abordagem contingencialista é representada principalmente pelas pesquisas de Burns e Stalker (1961), Lawrence e Lorsch (1968) e Woodward (1965). O estudo dos primeiros autores procurou demonstrar como a estrutura das empresas por eles estudadas foi continuamente adaptada e ajustada à estratégia mercadológica. Burns e Stalker (1961) verificaram a relação existente entre as práticas administrativas e o ambiente externo das indústrias.

Lawrence e Lorsch (1968), ao se preocuparem com as características que devem ter as organizações para melhor se adaptarem ao ambiente, concluíram que os problemas organizacionais básicos são a diferenciação e a integração. Embora esses dois aspectos sejam requeridos pelo ambiente, eles apresentam características opostas. Woodward (1965), por sua vez, procurou demonstrar que a tecnologia é a variável determinante da qual se originam a estrutura e o sistema de controles organizacionais.

A Teoria da Contingência, entretanto, sofreu inúmeras críticas. A maioria delas refere-se à tentativa de explicar a relação organização/ambiente por meio de meras associações positivas entre as características estruturais da organização e os aspectos do ambiente (Pettigrew, 1988).

Na tentativa de preencher a lacuna deixada pela Teoria da Contingência, aparecem na Teoria Organizacional duas perspectivas que têm conduzido o debate acerca do processo de adaptação estratégica das organizações: a primeira delas é a visão determinista, que interpreta o ambiente como o grande determinante do sucesso e da sobrevivência organizacional, retirando da organização a capacidade de escolha de estratégias; no outro extremo, encontra-se a visão voluntarista, que atribui aos atores organizacionais a capacidade de escolha e criação de condições para a mudança (Acuña e Fernandez, 1995).

Com relação a essa discussão, cabe mencionar que muitos autores expressam que não se podem interpretar os termos *voluntarismo/determinismo* de forma dicotômica. Na realidade, tanto organização quanto ambiente exercem pressões para a mudança, o que nos leva a interpretar tais conceitos na forma de um *continuum*. Assim, podem-se encontrar dentro de um *continuum* interpretações mais ou menos voluntaristas (ou deterministas).

Em seqüência, procura-se discutir cada uma das perspectivas que formam as visões determinista e voluntarista da adaptação organizacional.

2.4.1 A visão determinista

A visão determinista, que considera o ambiente como o grande condutor das mudanças ocorridas nas organizações, pode ser entendida a partir de duas perspectivas, quais sejam: a seleção natural e a perspectiva institucional (Rossetto, 1998).

A seleção natural ou ecologia da população, desenvolvida na década de 1970 (Aldrich e Pfeffer, 1976; Hannan e Freeman, 1977; Aldrich, 1979), considera que os fatores ambientais selecionam determinadas características organizacionais que são mais compatíveis com as condições do ambiente; portanto, deve-se neutralizar esse desequilíbrio, enfatizando a maneira através da qual os ambientes selecionam as organizações, e isso pode ser mais bem

equacionado por meio da análise das populações de organizações e de sua ecologia como um todo (Morgan, 1996).

Assim, de acordo com essa concepção, a atenção não é dispensada para organizações isoladamente, mas para populações de organizações (Aldrich e Pfeffer, 1976). As organizações que se adequam mais apropriadamente ao ambiente são preferencialmente selecionadas em relação àquelas que não apresentam tal adequação ou que se adaptam de maneira menos apropriada (Hall, 1990).

Para Morgan (1996), essa perspectiva proporcionou muitas descobertas interessantes. Por exemplo, ao criticar a visão da “adaptação” das organizações, os teóricos da seleção natural enfatizaram a importância das pressões inerciais que quase sempre impedem as organizações de mudarem em resposta ao seu ambiente. A importância reside em obter nicho de recurso e colocar fora de funcionamento os próprios competidores e, em última instância, a relativa superioridade de ser capaz de dirigir recursos que se apliquem a toda população de organizações.

Assim, muitas empresas mais eficientes e mais capazes de manterem novas formas de competição podem, a longo prazo, vir a ser extintas como resultado de mudanças ambientais, pois estão inadequadamente equipadas para lidar com as mesmas, em comparação com outras da mesma espécie que estão mais bem adaptadas (Morgan, 1996). Ainda para o autor, mesmo que seja possível elogiar a visão da população-ecologia, muitos teóricos das organizações acreditam que ela seja uma teoria bastante determinística para oferecer explicação satisfatória da forma como as organizações realmente evoluem.

Segundo Hall (1990), por exemplo, na perspectiva da seleção natural, não são levados em conta, os processos gerenciais que levaram ou não as organizações a melhor se adequarem

ao ambiente; não há, do mesmo modo, preocupação com a motivação e com a tomada de decisões. Os problemas éticos são ignorados e o processo em seu conjunto é visto como inevitável. Em outras palavras, o modelo interpreta o ambiente como desprovido de atores humanos, não levando em consideração a questão das opções estratégicas.

A perspectiva institucional, por sua vez, pressupõe que a influência sobre as organizações é exercida através de grupos ou normas sociais, tanto internas, quanto externas (Zucker, 1987). Essa perspectiva, para Ogawa (1994), explica que o comportamento dos atores, tanto individuais quanto coletivos, resulta da influência de instituições, tais como regras sociais que acabam formando as teorias culturais, as ideologias dominantes e as prescrições sociais. As pressões exercidas para que a organização se conforme a essas regras e normas acabam guiando seus comportamentos, os quais tenderão a ser compatíveis àquelas, em atendimento a tais forças institucionais.

A preocupação em se conformar às regras e normas ditadas pelo ambiente origina, desse modo, uma uniformidade nas organizações. A essa tendência à similaridade de forma e estrutura em relação ao ambiente institucional dá-se o nome de *isomorfismo* (Zucker, 1987).

Para DiMaggio e Powell (1983), o isomorfismo pode ser de dois tipos: o isomorfismo competitivo e o isomorfismo institucional. Segundo os autores, o isomorfismo institucional é o grande responsável pela homogeneidade estratégica das organizações, podendo ocorrer através de três mecanismos. O primeiro desses mecanismos refere-se às forças coercitivas do ambiente, tais como a influência política, as regulações governamentais e as forças culturais, que acabam impondo às organizações uma certa uniformidade (Hall, 1990).

O isomorfismo mimético ou mimetismo organizacional é a segunda forma através da qual o isomorfismo ocorre, ocorrendo em resposta às incertezas ambientais. As organizações

buscam respostas a tais incertezas com base nas formas como outras organizações enfrentaram as mesmas incertezas ambientais.

Uma terceira fonte de isomorfismo é aquela proveniente das pressões normativas que se originam através da profissionalização da força de trabalho, especialmente da gerência. À medida que as pessoas participam de associações profissionais e de negócios, suas idéias tendem a ser homogêneas (DiMaggio e Powel, 1983); portanto, elas acabam modelando suas organizações de modo a parecerem uniformes (Ogawa, 1994).

Assim, concebendo o desenho organizacional em resposta às pressões ambientais tanto externas quanto internas, com o tempo, as organizações que atuam no mesmo ramo tendem a se parecer umas com as outras. Resumidamente, de acordo com essa perspectiva, as opções estratégicas e as intenções de controle da empresa seriam vistas como originárias da ordem institucional em que uma empresa se vê inserida (Hall, 1990).

2.4.2 A visão voluntarista

A visão voluntarista, que atribui às pessoas a capacidade de tomada decisão e de criação de condições para a mudança organizacional, pode ser explicada por meio de três perspectivas, quais sejam: a seleção racional, a dependência de recursos e a escolha estratégica.

A abordagem da seleção racional pressupõe que, dadas as condições ambientais, os administradores das organizações eficientes possuem a capacidade e a habilidade racional para selecionar as estruturas e os processos que melhor se adequam ao ambiente considerado (Miles e Snow, 1978). A habilidade racional, nesse caso, refere-se à adequação dos meios aos fins, buscando atingir a eficiência máxima da organização.

Embora a abordagem da seleção racional já seja um avanço em relação à seleção

natural, na medida em que atribui a capacidade de escolha aos membros organizacionais, as teorias baseadas na tomada de decisão racional têm sido muito criticadas. Tais críticas referem-se, principalmente, à “racionalidade limitada” de Simon (1979), segundo a qual é impossível a um tomador de decisão levantar *todas* as alternativas possíveis dentro de uma dada situação, assim como é impossível que a organização atinja a eficiência máxima.

Nesse sentido, os limites cognitivos da racionalidade humana pressupõem que as decisões puramente racionais são duvidáveis, uma vez que se torna impossível para uma pessoa perceber a realidade em sua totalidade ou como ela realmente é.

Estudos recentes no campo da psiquiatria vão mais adiante, concluindo que o cérebro humano, além de utilizar os sentimentos para estruturar as informações recebidas, associa a consciência aos sentimentos. Isso reforça a idéia de que, insistir no ideal do homem racional e objetivo e procurar modelar o comportamento decisório por essa visão previsível significa seguir um caminho que, necessariamente, levará a muitos equívocos (Leitão, 1995).

O modelo da dependência de recursos pressupõe que nenhuma organização é capaz de gerar todos os recursos de que necessita para a sua sobrevivência; do mesmo modo, nem todas as atividades de que uma organização necessita podem ser por ela desempenhadas de forma a torná-la auto-suficiente (Hall, 1984). Essas condições significam que as organizações dependem do seu meio ambiente para a obtenção de recursos ou de atividades necessárias ao seu funcionamento, os quais podem variar desde os materiais, capital, até as pessoas, operações de serviços, informações, dentre outras coisas.

Assim, no modelo da dependência de recursos, o ambiente é considerado como um grande depósito de recursos (Cunha, 1996). Baseado na abordagem da economia política, Hall (1984) diz que o modelo traz à tona o fato de que, embora as necessidades organizacionais

sejam crescentes e ilimitadas, os recursos disponíveis no ambiente são limitados. Com base nisso, as organizações, na tentativa de defender os seus interesses e minimizar as incertezas quanto à disponibilidade de recursos, buscam, por um lado, o controle dos recursos de que necessitam e, por outro, a diminuição da sua dependência em relação aos detentores desses mesmos recursos (Cunha, 1996).

Essa forma ativa que confere à organização a luta pelos recursos necessários a sua sobrevivência deixa claro o fato de que os atores organizacionais são considerados como que possuindo um importante papel no processo de tomada de decisão, já que as decisões são tomadas internamente no contexto político da organização (Hall, 1990). Nesse caso, a organização não é considerada uma receptora passiva das forças ambientais como na visão determinista; ao contrário, nesse contexto, as organizações tomam decisões estratégicas para melhor se adaptarem ao ambiente no qual se encontram inseridas (Hall, 1990).

A abordagem da escolha estratégica, por sua vez, enfatiza que as pessoas responsáveis pela tomada de decisão organizacional (coalizão dominante) não só adaptam a estrutura e os processos organizacionais às demandas ambientais, como são responsáveis por manipular o ambiente no sentido de fazer com que esse entre em conformidade com os objetivos organizacionais (Miles e Snow, 1978; Miles e Cameron, 1982). Essa consideração, de atribuir à organização a capacidade de manipular o ambiente a seu favor, constitui-se num passo adiante dentro da teoria organizacional.

Segundo a perspectiva da escolha estratégica, a eficácia da adaptação organizacional depende de fatores, tais como a percepção da coalizão dominante, as condições circunstanciais e as decisões referentes ao fato da forma como a organização estará a altura dessas condições (Miles e Snow, 1978). A relação entre tais fatores reside no fato de que as condições ambientais são manipuladas e conhecidas com base na percepção que os membros

organizacionais possam ter desse mesmo ambiente (Child e Smith, 1987).

Para Miles e Snow (1978) a perspectiva da escolha estratégica pode ser mais bem compreendida com base em cinco características básicas: a coalizão dominante, as percepções dos membros da coalizão dominante, a segmentação, a procura de atividades e as restrições dinâmicas.

A percepção do ambiente organizacional é representada pelos aspectos subjetivos do ambiente ou pela interpretação que a coalizão dominante tem desse mesmo ambiente.

A segmentação corresponde à fragmentação ou à partição do ambiente a partir da percepção dos tomadores de decisões organizacionais e da distribuição dos componentes ambientais às várias unidades organizacionais, os quais serão alocados de acordo com a sua importância estratégica.

A procura de atividades refere-se à responsabilidade da coalizão dominante em vigiar aqueles elementos do ambiente que são mais críticos para a organização. O exame desses elementos é que constituirá a base para as opções estratégicas da organização.

Por último, as restrições dinâmicas são aqueles fatores relativos ao passado da organização e aos aspectos organizacionais atuais, tais como a estratégia, a estrutura e o desempenho, que acabam limitando as ações organizacionais. As restrições existentes podem ser atenuadas ou removidas por meio da alteração da estratégia, sendo que qualquer outra direção escolhida trará em seu bojo novas restrições.

Assim, na escolha estratégica, o processo de adaptação não depende apenas das condições objetivas do ambiente, mas das interpretações subjetivas que os membros organizacionais possam ter acerca do ambiente, em outros termos, da forma como os membros organizacionais constroem e interpretam o ambiente a partir da sua percepção

(Cunha, 1996). Desse modo, o ambiente é percebido, interpretado e avaliado pelos atores humanos, e a percepção que eles têm do ambiente converte-se em realidade, sendo as condições ambientais importantes apenas na medida em que são percebidas por aqueles tomadores de decisão (Hall, 1990).

O processo de construção do ambiente organizacional com base na percepção da coalizão dominante está diretamente vinculado a fatores culturais e históricos (Cunha, 1996), considerando elementos da Teoria da Ação, que vê a organização como sendo continuamente “construída, mantida e modificada” (Astley e Van de Ven apud Cunha 1996, p. 7).

Recentemente, Child (1997), procurando uma contribuição contemporânea para o entendimento da “escolha estratégica”, afirma que não se pode entendê-la apenas como uma concepção voluntarista. A compreensão da escolha estratégica só faz sentido, segundo o autor, se for entendida em termos de ação e reação. Ela é teoricamente construída tanto sobre a ação dos atores quanto pela restrição do ambiente. A interpretação desse autor considera que a polarização entre determinismo e voluntarismo na análise organizacional é equivocada; por isso, acaba definitivamente com as posições extremas na teoria das organizações, chamando a atenção para a interdependência entre escolha e restrição no comportamento organizacional.

Apesar de o conceito de escolha estratégica ter recebido crescente importância nos últimos anos, a maior parte da literatura nesse sentido é excessivamente conceitual. Com poucas exceções, como, por exemplo Pettigrew (1985), na Inglaterra, e outros autores, como Cunha (1996), Mello (1997) e Rossetto (1998) no Brasil, têm-se produzido modelos teóricos com pouca evidência empírica. Na opinião de alguns teóricos organizacionais, isso se deve, em parte, ao fato de as metodologias quantitativas, utilizadas em larga escala, serem inapropriadas para esse tipo de empreendimento.

Como se observa, houve a preocupação aqui em descrever as visões determinista e voluntarista da relação organização-ambiente. Com base nos princípios expostos, considera-se, no presente estudo, que as mudanças estratégicas efetivadas pela organização são desencadeadas pelas escolhas efetuadas pela coalizão dominantes, segundo sua percepção do ambiente objetivo.

2.5 Mudança estratégica

Muito pouco se sabe a respeito das mudanças estratégicas dentro das organizações, havendo um grande distanciamento entre as discussões teóricas e o comportamento real das organizações.

Um breve retrospecto nas obras sobre mudança organizacional permite observar que, apesar da existência de uma vasta literatura sobre o assunto, a maioria dos estudos, pesquisas e modelos, tais como o da Teoria da Contingência e o do Desenvolvimento Organizacional, procuram explicar a mudança organizacional com base em associações positivas estabelecidas entre dimensões da estrutura organizacional e fatores contextuais (Pettigrew, 1988).

No entendimento dessas pesquisas, existe uma realidade exterior ao sujeito que pode ser conhecida objetivamente e cujos fenômenos podem ser fragmentados e explicados por meio de relações de causa e efeito amplamente generalizáveis. A Teoria da Contingência, por exemplo, ignora o processo pelo qual ocorre a adaptação organizacional, procurando concentrar-se na efetividade da organização em relação ao seu ambiente (Miles, 1980).

Child citado por Pettigrew (1988) chama atenção para o fato de que a maioria desses modelos não leva em consideração certas questões subjetivas, como, por exemplo, o contexto político em que as decisões são tomadas.

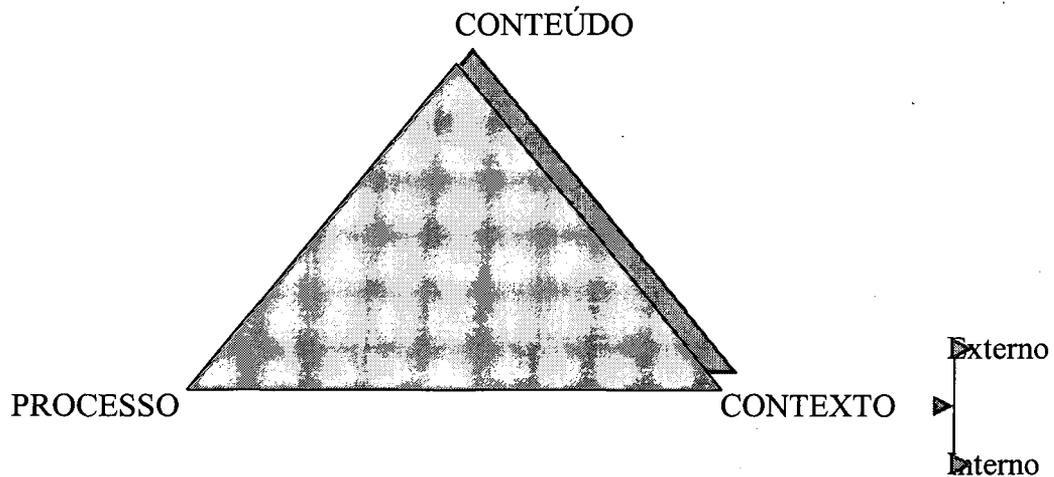
A fim de reduzir tais deficiências, Pettigrew (1985) propõe a utilização de novas

metodologias, que levem em consideração aspectos contextuais e processuais da mudança, pois considera que a maioria das pesquisas sobre mudança organizacional caracterizam-se como sendo aistóricas, aprocessuais e acontextuais. As mudanças organizacionais, nesse sentido, quase sempre são tratadas como episódios isolados ou separados dos antecedentes históricos que lhes atribuem forma, significado e substância.

Child e Smith (1987) afirmam que a transformação organizacional deve implicar tanto uma reestruturação intelectual ou cognitiva como uma mudança na estrutura material. Assim, a noção da análise processual enfatiza que a organização deva ser vista como um sistema contínuo, com seqüências de ações interdependentes e eventos que são utilizados para explicar algum fenômeno organizacional.

Segundo Pettigrew (1987), o processo de mudança refere-se às ações, reações e interações entre as várias partes integrantes da organização, levando-a de um estado presente para um estado futuro. Atribuir esse conceito de processo no estudo da mudança estratégica é, para o autor, de fundamental importância. Para ele, o nível de análise não pode ser o evento arbitrário da decisão, abstraído de uma série de outras decisões e ações das quais aquele evento faz parte. Se assim fosse, haveria forte limitação empírica e analítica ao estudo. Nesse sentido, o objeto de análise deve ser o processo contínuo que se desenvolve em determinado contexto, de forma que o estudo da estratégia deve ter um vocabulário mais ligado à mudança do que à escolha.

Na proposta de Pettigrew (1985), as novas metodologias visam, justamente, ao entendimento da mudança organizacional como um processo humano complexo, no qual todos os membros da organização desempenham atividades, que podem estar relacionadas com a percepção do contexto da mudança, a escolha do conteúdo da mudança ou o processo de implementação da mudança (Pettigrew, 1987), conforme sintetizado na Figura 2.1.



Fonte: Pettigrew (1987).

Figura 2.1 – Modelo de estudo do processo de mudança estratégica.

O mesmo autor (1987) acredita que o estudo da decisão só será realmente atraente se forem estudados seu conteúdo e contexto, modeladores do processo decisório, para conhecer melhor a complexidade do problema e, em particular, os interesses políticos envolvidos. Da mesma forma, os estudos sobre mudança deveriam ter uma abordagem mais dinâmica e holística. Assim, o autor propõe o encorajamento de pesquisas que adotem uma abordagem processual (porque é necessário conhecer a história do fenômeno em estudo) e contextualista (porque é preciso conhecer as interconexões existentes entre os níveis de análise). Com isso, abre-se espaço para uma abordagem fenomenológica da mudança estratégica.

A importância da análise histórica é enfatizada por diversos autores. Salama (1992), por exemplo, destaca a importância da análise da biografia organizacional no entendimento dos processos de mudança. Kieser (1994) salienta que a estrutura e o comportamento organizacional refletem o desenvolvimento histórico de uma cultura específica. Assim, a cultura das organizações e suas diferenças somente podem ser explicadas através de uma análise histórica.

Da mesma forma, os problemas vigentes nas organizações constituem-se em reflexos

de ideologias e de valores sobre os quais a cultura organizacional é construída. Além disso, a análise histórica permite-nos interpretar a organização não como resultante de leis e regulamentos, mas de decisões sobre oportunidades de escolhas feitas no passado, planejadas ou não.

Além da questão temporal, Giddens (1989) salienta a necessidade de se considerar a constituição espacial da vida social, ou seja, a mudança organizacional não ocorre num vácuo, mas em um contexto específico. Segundo o autor, a explicação dos fenômenos em ciências sociais possui, sobretudo, uma natureza contextual. Assim, ao estudar o processo de adaptação organizacional, torna-se necessário o entendimento da influência dos fatores externos e internos à organização, ou seja, o seu contexto.

O contexto, segundo Pettigrew e Whipp (1991), pode ser dividido em externo e interno. O contexto externo refere-se ao meio social, político, econômico e competitivo no qual a organização opera. Já o contexto interno relaciona-se com a estrutura, a cultura corporativa e o contexto político dentro da própria organização, através do qual surgem as idéias para a mudança.

Após a abordagem do processo da mudança e do contexto em que a mudança ocorre, torna-se pertinente a discussão acerca dos aspectos que são alterados dentro das organizações, ou seja, o conteúdo da mudança organizacional, que diz respeito às áreas de transformação que estão sob análise.

Nas mudanças incrementais, as alterações são introduzidas gradualmente; já, nas mudanças revolucionárias, o objeto de alteração é a organização como um todo. Ainda, a evolução organizacional é descrita como períodos de mudança incremental pontuados por períodos de mudança descontínua. Tushman e Romanelli (1985) afirmam que as organizações

progridem através de períodos convergentes pontuados por reorientações que determinam limites para os tempos convergentes.

Neste estudo, o conteúdo engloba os aspectos organizacionais que foram modificados durante um período de mudanças graduais, incrementais e continuadas (Jennings e Seaman, 1994) no processo de adaptação organizacional. A mudança em tais aspectos corresponde a uma resposta da coalizão dominante, operacionalizada por meio das estratégias utilizadas para lidar com o ambiente percebido ou subjetivo.

Assim, a dimensão do conteúdo das mudanças, segundo Topping citado por Rossetto (1998), podem ser: a) mudança estratégica em nível corporativo, quando envolve um realinhamento do domínio produto/mercado da organização (Ansoff, 1977); b) mudança estratégica em nível de negócio, quando há uma modificação das decisões competitivas dentro do domínio específico produto/mercado (Bourgeois, 1980) e c) mudança estratégica em nível cooperativo, quando envolve uma variação no grau de cooperação entre uma organização e outras organizações no ambiente (Nielsen, 1988).

CAPÍTULO III

METODOLOGIA

Na revisão bibliográfica apresentada no capítulo anterior, abordaram-se as transformações ambientais, a estratégia, a adaptação e a mudança estratégica organizacional, enfatizando a importância de estudá-la em termos de processo, contexto e conteúdo. Esses conhecimentos têm por finalidade embasar o presente estudo e orientar a metodologia a ser utilizada na investigação que será realizada na empresa Giacomini Engenharia e Construções, localizada no Planalto Médio do estado do Rio Grande do Sul, entre 1980 e 1999.

A pesquisa foi desenvolvida com base em uma metodologia qualitativa, pois acredita-se que o estudo da mudança organizacional e do processo de adaptação estratégica envolve categorias que denotam uma carga histórica, cultural, política e ideológica que não pode ser contida apenas numa fórmula numérica ou num dado estatístico.

Para Godoy (1995), a abordagem qualitativa permite que um fenômeno possa ser mais bem compreendido no contexto em que ocorre e do qual faz parte. Sendo esse analisado numa perspectiva integrada, a abordagem qualitativa fornece ao pesquisador a capacidade de *captar* o fenômeno a ser estudado com base na perspectiva das pessoas nele envolvidas, ao mesmo tempo em que considera todos os pontos de vista relevantes.

Patton citado por Alves (1991), ao observar uma infinidade de pesquisas rotuladas como qualitativas, considera que, em sua grande maioria, a mais comum é a hermenêutica.

Segundo essa abordagem, as pessoas agem em função de suas crenças, percepções, sentimentos e valores, sendo, então, o seu comportamento sempre acompanhado de um sentido, um significado que não pode ser conhecido de forma imediata, ou seja, precisa.

Ainda para esse autor, três características são essenciais aos estudos qualitativos: visão holística, abordagem indutiva e investigação naturalística. A visão holística pressupõe que a compreensão do significado de um fenômeno só é possível a partir do entendimento do contexto em que ocorrem e das suas inter-relações. A abordagem indutiva é aquela em que o pesquisador parte de observações mais livres; nela sendo as dimensões e categorias não são definidas *a priori*, mas emergem progressivamente durante o processo de coleta e análise dos dados. A investigação naturalística, por sua vez, caracteriza-se pelo fato de ter a intervenção do pesquisador reduzida ao mínimo.

Na pesquisa qualitativa, o pesquisador é o principal instrumento de investigação, sendo necessário o seu contato direto e prolongado com o campo. A natureza dos dados qualitativos também contém “descrições detalhadas de situações, eventos, pessoas, interações e comportamentos observados; citações literais do que as pessoas falam sobre suas experiências, atitudes, crenças e pensamentos; trechos ou íntegras de documentos, correspondências, atas ou relatórios de casos” (Patton apud Alves, 1991, p. 54).

Assim, a abordagem adotada busca a consideração de que o estudo da adaptação organizacional necessita de métodos que favoreçam o entendimento da construção social da realidade, reproduzida e modificada pela ação contínua dos atores sociais.

A busca por metodologias que favoreçam a visão do todo organizacional, embora ainda incipiente na teoria organizacional, já denota uma mudança num campo onde se caminha com dificuldade. Mas é, possivelmente, o primeiro passo para o reconhecimento da necessidade de

se adotar metodologias que não fragmentem a organização, mas que a concebam de forma integrada, focalizando o objeto de estudo em seu todo. Conforme Leitão (1995, p. 112), isso pode levar ao reconhecimento de que a organização “integra um sistema mais amplo, dentro do princípio de que, no universo, tudo está ligado a tudo e qualquer divisão será inevitavelmente arbitrária.”

Na prática, entretanto, convive-se com muitas dificuldades para se romper com a atual estrutura epistemológica. Mas é possível que se concebam “ampliações gradativas do objeto do estudo” (Leitão, 1995, p. 112), como, por exemplo, estudar a mudança organizacional com base na análise do contexto em que elas ocorrem, como sugere Pettigrew (1987), ou a decisão organizacional no contexto do comportamento organizacional, como parecem propor Mintzberg e Waters citados por Butler (1990).

Leitão (1995) salienta que fugir ao reducionismo não se apresenta como uma tarefa simples, pois ele é uma expressão, no campo da metodologia científica, dos condicionamentos humanos para perceber o ambiente de forma fragmentada. Contudo, para entender a totalidade do fenômeno a ser estudado, é necessário que se busquem metodologias que possibilitem aprender o que seja ser holístico.

Considera-se, então, que a abordagem qualitativa é a mais apropriada para esta pesquisa por permitir analisar as ocorrências da vida real com base no entendimento da realidade como uma “construção social da qual o investigador participa e, portanto, os fenômenos só podem ser compreendidos dentro de uma perspectiva holística, que leve em consideração os componentes de uma dada situação em suas interações e influências recíprocas, o que exclui a possibilidade de se identificar relações lineares de causa e efeito e de se fazer generalizações do tipo estatístico” (Alves, 1991, p. 55).

Resumidamente, esta pesquisa parte de uma metodologia qualitativa do tipo hermenêutica e procura analisar a mudança organizacional tratando o processo como uma seqüência de eventos que descreve como as estratégias mudam no tempo. Adota-se, também, uma teoria teleológica, pela qual os objetivos do processo são definidos “interativamente pelos atores, muitas vezes de forma conflituosa e subjetiva” (Van de Ven, 1992; Cunha, 1996, p.18).

3.1 Pergunta de pesquisa

Alves (1991) destaca que as perguntas ou questões de pesquisa indicam os principais aspectos de interesse do pesquisador no contexto estudado, podendo ser mais gerais ou mais específicas. A elaboração das perguntas de pesquisa é considerada por Yin (1984) como sendo embasada pelo quadro teórico apresentado, embora essa não seja uma opinião unânime na literatura especializada. Outros aspectos importantes na formulação das perguntas de pesquisa incluem estudos anteriores sobre o tema, depoimentos de especialistas e o conhecimento prévio do contexto a ser analisado. As questões iniciais de pesquisa podem, ao longo do estudo, ser reformuladas, abandonadas ou acrescidas de outras, num processo de focalização progressiva (Alves, 1991).

Inicialmente, com vistas à solução do problema de pesquisa proposto e ao alcance dos objetivos formulados no capítulo primeiro deste trabalho, formulou-se a seguinte pergunta de pesquisa:

“Como se deu a adaptação estratégica organizacional na empresa Giacomini Engenharia e Construções, entre 1980 e 1999, em termos de processo, contexto e conteúdo, a partir da percepção da coalizão dominante?”

Especificamente, essa pergunta pode ser decomposta em três questões básicas:

- a) Como se deu o processo de mudança nessa organização?
- b) Qual foi a influência do contexto (externo e interno) sobre as mudanças observadas?
- c) Qual foi o conteúdo das mudanças analisadas?

A questão principal, oriunda do desmembramento do problema de pesquisa proposto, segue a sugestão de Pettigrew (1987), que reafirma a necessidade de se estudar o processo, o contexto e o conteúdo das mudanças estratégicas.

3.2 Delimitação da pesquisa

A delimitação da pesquisa nas abordagens qualitativas, conforme Gil (1991), é importante para focalizar o estudo nos fatores relevantes, em decorrência da infinidade de dados e informações. Isso requer habilidade do pesquisador para determinar a quantidade de dados suficientes que possibilitem a compreensão do objeto como um todo.

Para Alves (1991), ao contrário do que ocorre nas pesquisas consideradas tradicionais, nos estudos qualitativos, torna-se difícil precisar num projeto o número de sujeitos envolvidos, embora sempre seja possível indicar alguns, como também o modo através do qual se procura selecionar os demais.

Lincoln e Guba citados por Alves (1991) sugerem que o processo de seleção dos sujeitos envolvidos considere:

- a) a identificação dos participantes iniciais através da ajuda de informantes que tenham amplo conhecimento do contexto estudado;
- b) a emergência ordenada da amostra, ou seja, novos informantes são incluídos à medida que tenham sido obtidas informações de sujeitos anteriormente

selecionados;

- c) focalização contínua da amostra, à medida que novos aspectos importantes do contexto vão emergindo, podendo ser necessária a inclusão de outros sujeitos relacionados com as questões surgidas;
- d) encerramento da coleta - depois de um certo ponto, a importância das informações obtidas começa a decrescer ou a tornar-se redundante, não justificando a inclusão de novos elementos.

Esse processo requer do pesquisador um envolvimento contínuo com o contexto estudado, exigindo dele, muitas vezes, uma certa dose de intuição para perceber quando os dados obtidos são suficientes para se chegar a uma visão holística dos fatos observados (Gil, 1991).

O universo deste estudo compreende a empresa Giacomini Engenharia e Construções, uma organização da indústria da construção civil, de natureza privada, localizada em Passo Fundo, Planalto Médio do Rio Grande do Sul.

Foram entrevistados os dirigentes da Giacomini. Além desses, foram ouvidos outros dirigentes e outras pessoas engajadas na história e no contexto da organização, bem como dirigentes de empresa similares a fim de montar o campo organizacional de Passo Fundo, o qual foi comparado com o processo de adaptação da organização em estudo.

3.3 *Design e perspectiva de pesquisa*

Com a presente pesquisa, propõe-se estudar a mudança organizacional por meio da análise contextualista proposta por Pettigrew (1987), o que se justifica por concordar-se com os autores, que consideram essencial o estudo da mudança considerando o envolvimento entre

contexto, processo e conteúdo. Essa proposta considera, ainda, que o entendimento da dinâmica de certos eventos históricos relevantes no passado da organização servem de fundamento ao entendimento do processo de mudança corrente.

Assim, para melhor entender a dinâmica e os mecanismos de adaptação organizacional, o trabalho foi desenvolvido também segundo uma visão histórica (Kimberly, 1976). Para tanto, pretendeu-se avaliar a Giacomini dentro de um processo histórico e social, atento à justaposição do analítico e do político, considerando, ainda, o papel da coalizão dominante e das circunstâncias provocadas pelas forças impulsionadoras e restritivas do ambiente.

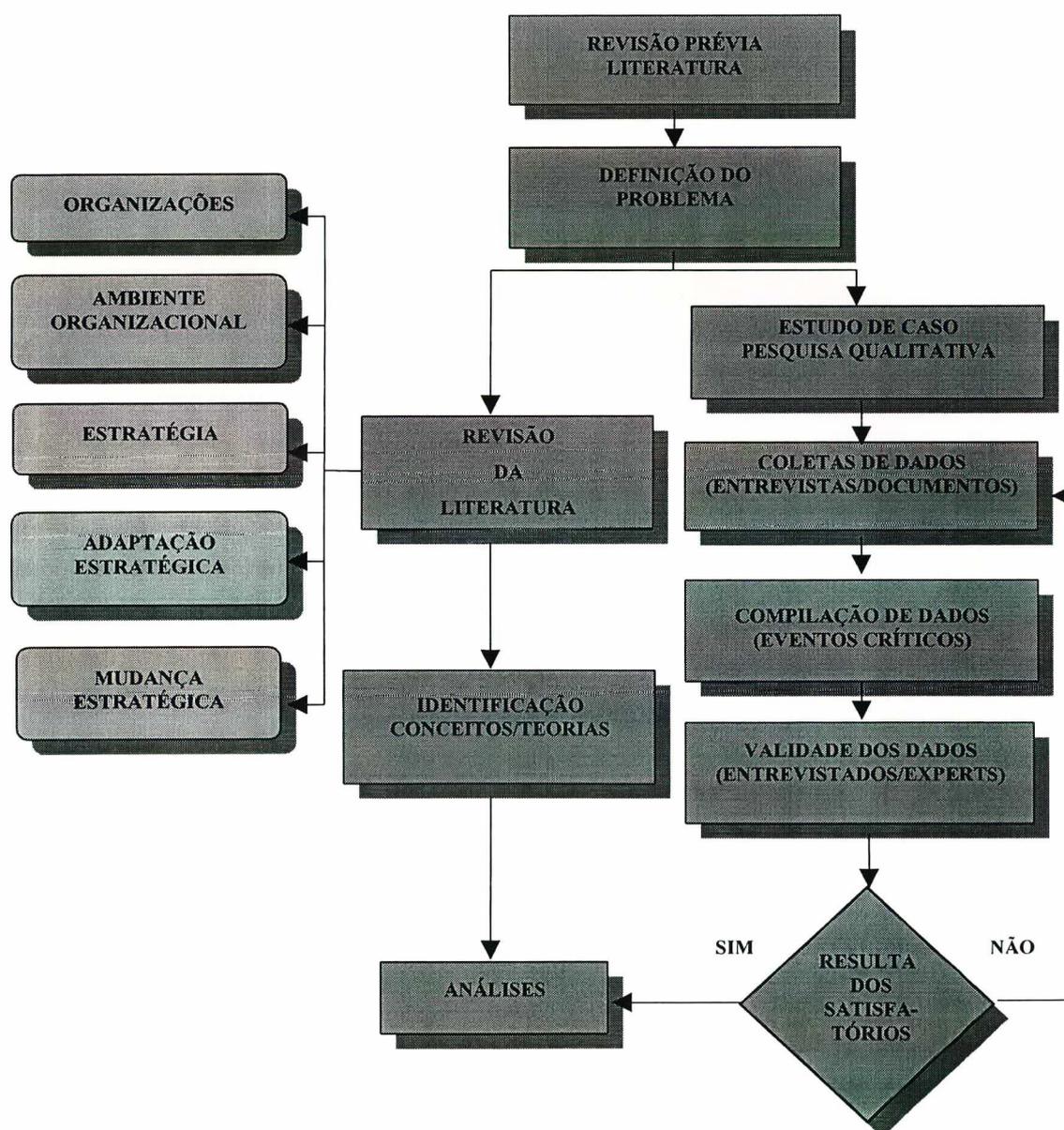
Para o entendimento do processo histórico e social, utilizaram-se os conceitos de campo organizacional composto por dimensões institucionais e técnico-econômicas, conforme Rossetto (1998). As primeiras são caracterizadas pela elaboração de normas e regras que pressionam a organização a se conformarem a elas se desejam obter legitimidade do ambiente, incluindo atores como o governo, as organizações comunitárias, as organizações trabalhistas, dentre outros; as segundas relacionam-se à troca de produtos ou serviços produzidos por uma organização no mercado, o que traz recompensas para as organizações que administram de forma eficiente e eficaz o seu processo de trabalho.

O método de pesquisa utilizado nesta investigação foi o estudo de caso, que possibilita realizar uma análise intensiva e aprofundada da organização em foco, evidenciando de forma clara a sua dinâmica de funcionamento (Bruyne, 1977).

A perspectiva do estudo teve, ainda, uma avaliação longitudinal na medida em que se pretendeu estudar a mudança estratégica da Giacomini entre 1980 e 1999. Assim, a orientação inicial do trabalho consistiu numa reconstituição do quadro histórico da organização pesquisada, utilizando-se, primeiramente, dados secundários e, num segundo momento, dados

primários.

Na Figura 3.1, tem-se a demonstração do *design* da pesquisa, ou seja, os passos a serem seguidos no estudo da adaptação estratégica.



Fonte: Adaptado de Rossetto (1998).

Figura 3.1 - *Design* da pesquisa.

3.4 Técnicas de coleta e análise dos dados

Nas pesquisas de caráter qualitativo, torna-se difícil estabelecer uma separação clara e distinta entre as fases de coleta e de análise dos dados, visto que tais fases são desenvolvidas segundo uma interação dinâmica. Há um processo de retroalimentação e de reformulação constante entre a coleta e a análise dos dados.

Triviños (1992) salienta que, muitas vezes, a coleta e a análise dos dados chegam a se confundir. A coleta, muitas vezes, transforma-se em análise, denotando, em seguida, uma nova busca de informações (Miles e Huberman, 1984).

Para Alves (1991), esse processo é bastante complexo e não-linear. À medida que os dados vão sendo coletados, o pesquisador vai tentando identificar temas e relações, montando interpretações e originando outras questões que o levam a buscar novos dados, caracterizando um processo de sintonia fina que se estende até a análise final.

3.4.1 Tipos de dados

Podem-se classificar os tipos de dados que foram utilizados nesta pesquisa em dois tipos:

- a) dados primários: são os dados coletados pela primeira vez pelo pesquisador; incluem a observação e as entrevistas, que foram semi-estruturadas;
- b) dados secundários: são os dados já disponíveis em revistas especializadas, jornais, periódicos, livros, teses, dissertações, documentos organizacionais, dentre outros.

3.4.2 Coleta de dados

Inicialmente, trabalhou-se com materiais informativos já disponíveis em trabalhos anteriores, tais como dissertações e teses, e com documentos organizacionais, revistas

especializadas e informações obtidas junto a organismos governamentais e Sinduscon.

O exame do material disponível serviu como base para os passos seguintes a serem desenvolvidos e para a montagem do contexto e da história de vida da organização a ser estudada, caracterizando o ambiente objetivo em que essa se desenvolveu. Após o exame desse material, partiu-se para as entrevistas a fim de se obter dados sobre o ambiente subjetivo da organização por meio da análise da percepção da coalizão dominante.

As entrevistas foram a principal fonte de informações do estudo seguindo a orientação de Yin (1984). A princípio, não foi possível precisar o número de entrevistas a serem realizadas, tampouco o tempo de duração necessário para essas; o que se pôde antecipar é que as entrevistas seriam gravadas e muito pouco estruturadas, respeitando a característica das entrevistas qualitativas, as quais dão liberdade ao informante de relatar os dados que, para ele, são os mais relevantes e, ao mesmo tempo, favorecem ao pesquisador a captação do fenômeno de acordo com a interpretação dos entrevistados.

Os próprios dados destacados pelo informante como os mais importantes fazem parte da sua interpretação da realidade organizacional. Assim, tais entrevistas tendem, conforme Alves (1991), a se parecer muito mais com uma conversa do que propriamente com entrevistas formais. Seu principal objetivo é captar a arena cognitiva dos dirigentes (Child e Smith, 1987).

3.4.3 Análise dos dados

A metodologia utilizada para analisar os dados, teve como base a utilizada por Mello (1997) e Rossetto (1998), tendo sido empreendida a partir dos procedimentos de abordagem da pesquisa direta propostos por Mintzberg (1979), que se caracteriza por assumir uma perspectiva indutiva e longitudinal.

O caráter longitudinal da pesquisa, entretanto, traz em seu bojo uma dificuldade, que é a de se analisar as mudanças estratégicas das organizações por períodos muito longos. Para isso, Mintzberg e McHough (1985) sugerem a reconstrução histórica e contextual do comportamento da organização, propondo quatro etapas:

- a) a primeira delas relaciona-se à coleta de dados, com prioridade para os dados secundários. Durante essa fase, as entrevistas são consideradas apenas dados complementares ou esclarecedores de aspectos dúbios;
- b) a segunda etapa é aquela em que são inferidas as estratégias e os períodos, segundo um arranjo cronológico dos dados. Quando possível, esses dados são localizados em uma escala comum de tempo e examinados com base em padrões ou consistências ao longo do tempo;
- c) a terceira etapa refere-se à análise de cada período, que se apóia nas entrevistas a fim de buscar informações que favoreçam a explicação do comportamento estratégico da organização;
- d) a quarta etapa caracteriza-se pela busca de explicações teóricas ou conceituais para cada período histórico, bem como para todo o processo.

Portanto, a metodologia de pesquisa adotada neste estudo (Mintzberg et al. apud Rossetto, 1998) pode ser resumida a partir das seguintes tarefas:

- a) coleta de dados secundários, seguida dos dados primários. Neste primeiro momento, importa a constante comparação dos dados a fim de identificar categorias;
- b) montagem de uma lista de eventos baseada nos dados primários e nos secundários, dando especial atenção aos eventos críticos. Para essa tarefa, destacam-se Miles e

Huberman (1984) por proporem uma lista de eventos críticos que favorece uma visão geral do processo de mudança estratégica. Outros autores destacados são Pettigrew (1987), Child e Smith (1987) e Mintzberg e McHugh (1985);

- c) definição dos períodos e estratégias com base na interpretação tanto dos informantes quanto do pesquisador;
- d) análise teórica de cada período.

Para operacionalizar a análise dos dados deste estudo de caso, adotou-se um *framework* que organiza os dados colhidos para análise. O Quadro 3.1 apresenta os conceitos utilizados no *framework* e suas definições.

Quadro 3.1 – Definições utilizadas pelo *framework*

Conceitos	Definições utilizadas no <i>framework</i>
Organizações	<ul style="list-style-type: none"> • São consideradas como um sistema aberto em constante interação com o ambiente.
Ambiente organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • É o ambiente, externo e interno, do qual se originam forças que influenciam a organização. Pode ser dividido em geral, específico, real e subjetivo.
Estratégia organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Padrão formado pelas várias ações e decisões tomadas pela administração da organização, segundo suas percepções e adaptando-as ao ambiente.
Adaptação estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Os tomadores de decisões exercem escolhas estratégicas em função de suas percepções ambientais, bem como do processo político que envolvem as escolhas.
Mudança estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Ocorre durante o processo de adaptação, sendo resultado da mudança nas decisões de acordo com a percepção dos tomadores de decisões; são estudadas em sua terceira dimensão, quais sejam o processo, o contexto (externo e interno) e o conteúdo.

Fonte: Adaptado de Mello (1997).

Mello (1997), afirma que o *framework* permite a explicação da mudança estratégica, nas dimensões do processo, contexto e conteúdo (Quadro 3.2); ainda, reúne os conceitos,

discutidos na revisão bibliográfica, envolvidos no estudo da mudança estratégia organizacional.

Quadro 3.2 – Dimensões da mudança estratégica utilizadas no *framework*

Dimensões da mudança estratégica	Tem como resposta no <i>framework</i> a questão
Conteúdo	• “o que mudou?”
Processo	• “como mudou?”
Contexto (externo e interno)	• “por que mudou?”

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Pettigrew (1987).

Segundo Mello (1997), o *framework* possibilita a organização dos dados para posterior análise segundo os procedimentos da pesquisa direta. Dessa forma, podem-se identificar os padrões estratégicos e organizá-los segundo uma escala temporal.

3.4.4 Confiabilidade dos dados

Dada a natureza do estudo qualitativo, aliada a sua breve história, a questão da credibilidade assume importância capital (Alves, 1991). Dentre os procedimentos utilizados para proporcionar a qualidade requerida ao estudo, realizaram-se: 1) checagem dos resultados pelos participantes; 2) questionamento dos pares (profissionais experientes da área, porém não envolvidos no estudo, que funcionam como questionadores do processo estudado).

Na medida em que as dúvidas surgiam, eram esclarecidas em entrevistas posteriores, com o objetivo de dar maior confiabilidade e consistência aos resultados.

CAPÍTULO IV

CAMPO ORGANIZACIONAL

DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL

A importância deste capítulo para a análise da adaptação estratégica, está em estudar a relação entre a empresa Giacomini Engenharia e Construções Ltda. e o campo organizacional onde ela está inserida, explicando as estratégias adotadas e que viabilizem o entendimento das mudanças organizacionais ocorridas.

Para isso, fez-se necessária a construção do ambiente real (Bowditch e Buono, 1992; Miles, 1980) e do ambiente subjetivo (Bourgeois, 1980), os quais fornecem a evolução ambiental, principalmente aquela percebida pela coalizão dominante na organização.

Primeiramente, para a construção do campo organizacional da indústria da construção civil - ICC, descrevem-se os principais acontecimentos ocorridos no período de 1974 até 1999, referentes a essa indústria do setor de edificações. Também, apresentam-se as particularidades do ambiente em Passo Fundo/RS, onde está situada a empresa Giacomini Engenharia e Construções Ltda.

O campo organizacional da indústria da construção civil – setor de edificações nacional, até 1996, foi montado com base em Rossetto (1998) e, a partir dessa data, pelo pesquisador, usando como referencial os procedimentos adotados por aquele.

4.1 Características da indústria da construção civil

A indústria da construção civil desempenha um papel fundamental dentro do contexto socioeconômico de qualquer país, não sendo diferente no caso brasileiro. Ela detém uma participação de 10,26% no PIB nacional, apresentado um crescimento na participação de 32,22% no período de 1990 a 1998 (Quadro 4.1).

Quadro 4.1 - 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: CBIC – Câmara Brasileira da Indústria da Construção, comissão de economia e estatística (1999).

A ICC constitui-se num segmento industrial caracterizado por apresentar estrutura e funcionamento distintos quando comparado com as demais atividades econômicas. Essas diferenças ocorrem em virtude de sua natureza, das características das empresas que o compõem e do tipo de produto gerado, que passa por um processo produtivo peculiar. Além disso a ICC abrange uma infinidade de produtos, mantendo como similaridade a condição de imobilidade, alto custo relativo e durabilidade.

Na indústria da construção civil, estratificam-se os construtores em três categorias, extremamente 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 diversificados, que trabalham com encomendas, concorrências e incorporações imobiliárias e assumem a maior parcela da construção residencial; (c) os grandes empreiteiros que executam as obras de infra-estrutura de grande porte, obtidas mediante licitação e contratação por órgãos públicos e que exigem uma organização empresarial mais sólida, o que não diminui o seu elevado grau de dependência do demandante, embora aumente seu poder de influência.

O CTE (1994) aponta outras características da indústria da construção civil, a saber: (a) cria produtos únicos e não produtos seriados; (b) não é possível aplicar a produção em cadeia (produtos passando por operários fixos), mas, apenas a produção centralizada (operários móveis em torno de um produto fixo); (c) é um setor muito tradicional, sem muitas alterações; (d) utiliza mão-de-obra intensiva e pouco qualificada, cujo emprego tem caráter eventual e cujas possibilidades de promoção são escassas, o que gera baixa motivação no trabalho; (e) os serviços de construção, de maneira geral, são realizados 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.

Essas características são, ainda, influenciadas por alterações nos códigos de edificação, na tributação, na disponibilidade de recursos destinados ao Sistema Financeiro Governamental ou ao Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo - SBPE², leis sobre níveis de crescimento de aluguéis, decisões sobre a alocação de recursos, como programas habitacionais de baixa renda ou prédios de luxo. Tais ações governamentais afetam o tipo de produção do

² O SBPE administra poupanças voluntárias. Seus agentes – caixa econômicas, sociedades de créditos imobiliário e associação de poupança e empréstimo – captam recursos através de letras imobiliárias e de depósitos em cadernetas de poupança. Os recursos captados podem ser aplicados em qualquer segmento do mercado.

setor e, conseqüentemente, as necessidades de insumos industriais e de mão-de-obra que são absorvidos pela ICC (Rossetto, 1998).

Outro fator fundamental na indústria da construção civil é o desencadeamento de projetos para o desenvolvimento das atividades das empresas, processo que 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.

Em vista disso, constata-se que toda a dinâmica da ICC depende, em muito, da ação dos governos federal, estaduais e municipal, seja pela demanda quase exclusiva de 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 o comportamento das organizações frente a seus investimentos.

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 esse segmento sérias dificuldades para decidir sobre sua própria atuação e destino.

As empresas da ICC podem, segundo o Senai (1995), considerando o produto final produzido, ser classificadas em três grandes subsetores: (a) construções pesadas: setor caracterizado por obras de infra-estrutura viária, urbana e industrial; obras estruturais, obras de arte e saneamento; barragens hidroelétricas e usinas atômicas e muitas outras; (b) montagem industrial: caracterizado pela 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; (c) edificações: construção de edifícios; partes de obras por especialização em fase do processo edificativo e execução de serviços complementares à edificação.

Em virtude de o subsetor edificações constituir-se na área de atuação da organização estudada, faz-se necessária a sua caracterização, o que é feito a seguir.

4.1.1 O setor de edificações

A indústria da construção civil emprega 6% da mão-de-obra ocupada do país, que, na sua grande maioria, é composta de trabalhadores sem qualificação e com níveis de escolaridade muito baixos. A ICC é tida como absorvedora de mão-de-obra em épocas de crises, proveniente dos outros setores da economia brasileira (Senai, 1995).

O setor de edificações apresenta peculiaridades que o diferenciam dos demais setores da indústria da construção civil, sofrendo influências das políticas econômicas no seu processo produtivo, na destinação e no tipo de produto final. Esse fato incute no setor características específicas que influenciam no desempenho e adaptação dessas organizações.

O setor subsiste com menor especialização, tanto em técnicas construtivas como em gerenciamento e mão-de-obra, e apresenta baixas barreiras de entrada e saída (Porter, 1992). Esses dois fatores geram grande rotatividade de empresas, muitos competidores de portes similares, com produtos e serviços pouco diferenciados (Ofori, 1994; Betts e Ofori, 1992, 1993).

O segmento de edificações em geral, conforme se verifica no Quadro 4.2, detém uma participação de 61,6% da mão-de-obra empregada na construção civil, o que caracteriza o setor como o mais importante da ICC. Ainda, no período de 1994 a 1999, o setor teve um aumento na empregabilidade de 9,4%, acompanhando o crescimento total da indústria da

construção civil, que foi de 10,92%.

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

Quadro 4.2 – Emprego na construção civil brasileira 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
%	9,5	16,5	61,6	87,6	0,9	7,5	4,1	12,4	100,0

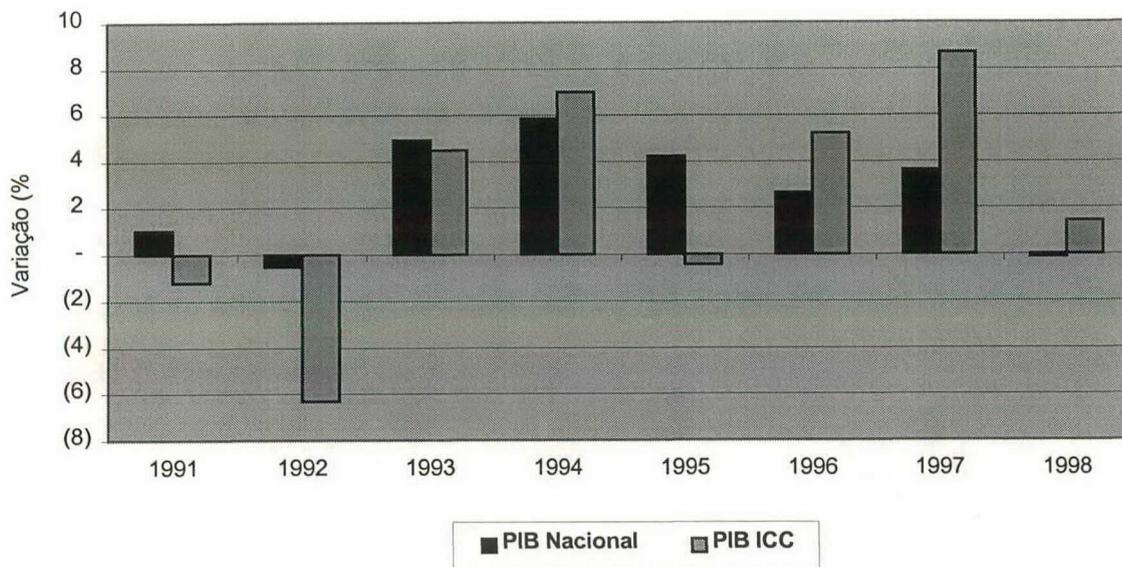
Fonte: Sumário Econômico, Setor de Economia (set/97; ago. e set/99).

Nota: * Inclui edificações residenciais, comerciais, industriais e de serviços, bem como a preparação de terrenos, escavações e fundações. Índices base dez/94=100.

Referentemente aos aspectos econômicos, as especificações do setor são: (1) a alta sensibilidade à existência de financiamentos, principalmente àqueles destinado à habitação, e correlação direta com o desempenho da economia global, no que tange ao aumento da renda per capita e da poupança nacional; (2) em tempos de recessão, é um dos primeiros segmentos

a se contrair, agindo de forma similar em situações de crescimento.

No período de 1991 a 1998, houve exceção a essa similaridade, conforme se verifica no Gráfico 4.1. Nos anos de 1991 e 1995, enquanto o PIB nacional teve uma taxa crescimento positiva o PIB da ICC apresenta taxa negativa.



Fonte: Elaborado pelo autor com base em CBIC (1999).

Gráfico 4.1 – Comportamento do PIB nacional e do PIB da ICC (1991-1998).

É necessário, ainda, 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 específico, caracterizando-se por alta diversidade de necessidades tecnológicas e tendo graus variados de complexidade. Como consequência dessas características, surgem limitações na produção em massa, adaptações às características regional, sazonalidade e separação do *design* e da produção (Nan e Tatum, 1989).

A ICC apresenta poucas possibilidades de diferenciar seus produtos, visto que a maioria das construtoras são de pequeno porte, portanto a construção é uma indústria fragmentada. Acrescente-se a isso o fato de o processo especulativo ser relacionado com o

baixo ritmo do progresso técnico no setor de construção habitacional. A principal fonte de ganhos das empresas, segundo Rossetto (1998), é a sobrevalorização dos terrenos, de tal forma que é na sua escolha e aquisição que se concentram as atenções e os ganhos dos empresários.

Segundo Mello (1997), a indústria da construção civil – setor de edificações possui baixas barreiras de entrada, o que aumenta a rivalidade entre os concorrentes, porém não por disputa de preço. Os fornecedores de insumos básicos têm grande poder de barganha, pois fazem parte de um setor oligopolizado; por sua vez os clientes possuem um poder, porém limitado, visto que a aquisição de um imóvel consome grande parcela da sua renda e, por isso, a sua escolha tende a ser seletiva.

Assim, pode-se afirmar que a descrição do campo organizacional é de suma importância para entender a forma como as decisões nas organizações, segundo a coalizão dominante, são percebidas e implementadas.

4.1.2 O ambiente objetivo do campo organizacional da ICC nacional

Neste estudo, analisou-se o processo de adaptação estratégica organizacional a partir do conceito de campo organizacional, definido como o espaço de poder formado por atores e fatos que se inter-relacionam.

O campo organizacional está dividido em várias fases, descritas a seguir. Essas foram caracterizadas de forma sucinta, ressaltando-se apenas os acontecimentos mais importantes que influenciaram a indústria da construção civil, principalmente o setor de edificações.

Período 1 – O sistema de habitação brasileira e a ICC-SE (1960-1979)

O êxodo rural acelerou-se a partir da década de 1960, de forma que essa migração

campo-cidade trouxe consequências negativas para a urbanização dos principais pólos de desenvolvimento. A concentração populacional em cidades-centros de desenvolvimento agravou sobremaneira os problemas habitacionais.

Com o crescimento dessa migração, na década seguinte, fez-se necessária a atuação governamental, fornecendo recursos através dos organismos Previdência Social, Caixa Econômica Federal e Fundação da Casa Popular (que financiavam habitações no período anterior à criação do BNH), para a construção de conjuntos habitacionais destinados a populações de baixa renda.

Assim, para dar uma resposta aos anseios populacionais e marcar a atuação do então regime militar no poder, em 1964, foi instituído, pela lei nº 4.380/64, o Sistema Financeiro da Habitação – SFH - como elemento de expansão e sistematização do processo de intermediação financeira do país e que, para consolidar a política habitacional adotada pelo governo vigente na época, resultou na criação do Banco Nacional da Habitação - BNH³.

Ainda, para garantir a arrecadação dos recursos necessários aos financiamentos, foram instituídos, em 1966, o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço - FGTS - e o Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo - SBPE.

O BNH tornou-se uma força financeira poderosa em virtude do recebimento de parte dos fundos de aposentadoria dos trabalhadores, FGTS, e do poder de lidar com instrumentos financeiros indexados (cadernetas de poupança). Esse fato assumiu importância central no desenvolvimento da ICC-SE na década de 1960 (Baer, 1996; Werna, 1993).

A crise econômica da década de 1960 só foi superada ao seu final, quando, por volta de

³ Empresa pública de capitais e gestor de recursos de terceiros, era destinado a viabilizar o financiamento de moradias a longo prazo para populações de baixa renda.

1968, em virtude de uma conjuntura internacional favorável e de um conjunto de medidas internas de política econômica, o Brasil conseguiu viabilizar a recuperação da atividade industrial. Entre as medidas mais importantes para essa recuperação encontram-se: (a) a reforma financeira de meados da década de 1960; (b) a fixação de preços mais realistas para os serviços de utilidade pública; (c) a institucionalização do crédito direto ao consumidor e do instrumento de correção monetária; (d) a criação do Sistema Financeiro da Habitação; (e) os incentivos à exportação; (f) a política salarial.

Na década de 1970, o excesso de liquidez internacional, juntamente com o estímulo à produção causado pelos níveis de exportação, permitiu a entrada maciça de recursos externos o que dinamizou a indústria brasileira. Esse dinamismo permitiu uma intensa absorção de mão-de-obra, logrando incorporar um conjunto cada vez maior de contingentes populacionais, oriundos do crescente deslocamento migratório campo-cidade.

A indústria da construção civil, nessa fase, teve notável crescimento. 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.

Ao desmonte da estrutura financeira, principalmente a do SFH, iniciado a partir do uso ilícito dos recursos, visto que a maioria dos construtores que trabalhavam para o governo buscavam lucrar sem muita preocupação com produtividade, custo e qualidade (Farah, 1992), aliou-se a concessão de subsídios isentos de indexação e uma inadimplência generalizada no BNH, em decorrência da defasagem havida entre os aumentos salariais e do rápido aumento dos preços dos imóveis (Baer, 1996).

Assim, conclui-se que as décadas de 1960 e 1970 foram marcadas por período de ciclos de crescimento e de retração, ocasionando variações nos níveis de atividades da ICC-

SE.

Período 2 – A recessão na ICC-SE (1980 – 1984)

Segundo Baer (1996), na década de 1980, o país viu-se às voltas não só com os efeitos da segunda crise do petróleo, mas também com uma política de ajuste interno instaurada pelas autoridades econômicas no final de 1979, para enfrentar ao alto endividamento externo e a explosão inflacionária.

A adoção dessa política acarretou cortes nos gastos públicos, diminuição do consumo interno e das importações e aumento das exportações, o que gerou um quadro recessivo, de instabilidade macroeconômica e forte crise fiscal, imobilizando o Estado e inviabilizando qualquer política de desenvolvimento industrial e tecnológico, inclusive suspendendo a concessão de financiamentos a longo prazo.

Embora o quadro já se apresentasse bastante recessivo, a ICC-SE, no ano de 1980, ainda conseguiu manter um desempenho positivo, o que ocorreu em razão da flexibilidade na utilização do FGTS, redução dos juros, prefixação da correção monetária, ampliação dos prazos, alteração no benefício fiscal e do Plano Inquilino⁴, que propiciaram transferência dos investidores da renda fixa para a área habitacional. Isso, juntamente com o grande número de financiamentos do SFH, ajudou na diminuição dos estoques dos imóveis novos.

O arrocho salarial implantado pelo regime militar significou uma diminuição progressiva dos salários reais das classes de baixa renda, e apesar dos subsídios, as prestações da casa própria passaram a ser para os mutuários, cada vez mais onerosas, o que contribuiu para o crescimento da inadimplência e refletiu-se no desempenho da ICC-SE, com a queda no número de licenças para construção de novas casas nas principais capitais brasileiras (Farah,

⁴ Medidas tomadas pelo governo no final de 1979, tentando incentivar o setor habitacional.

1992).

Em 1983, com os cortes nos orçamentos de investimentos públicos, reprogramação de cronogramas sem nenhum critério de seletividade, atrasos nos pagamentos de obras já executadas e um mercado financeiro hostil, o setor sofreu sua pior crise. Segundo a revista *Exame* (1984), houve uma redução de 70% nos lançamentos, representando uma diminuição de 50% se comparado o primeiro semestre de 1984 com o primeiro semestre de 1983. Esse período crítico estendeu-se até setembro de 1984.

Período 3 – O crescimento da ICC e o Plano Cruzado (1984 - 1986)

Ainda em 1984, o ritmo de construção de moradias populares continuou limitado por causa 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, adotando-se o plano de equivalência salarial - PES, pelo qual as prestações subiam somente de acordo com os índices de reajuste dos salários.

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

Por outro lado, os agentes do SBPE, com falta de recursos financeiros das cadernetas de poupança, fecharam suas linhas de financiamento tanto para as construtoras quanto para os mutuários, o que comprometeu o ritmo de construção de novas moradias para a classe média. As contratações na área habitacional interveniadas pelo BNH e pelos agentes do SBPE, caíram em 50% no ano de 1985 em relação a 1984 (Conjuntura Econômica, 1986)⁵. O que garantiu, efetivamente, o desempenho do setor foram os empreendimentos destinados à classe de alta renda. Como alternativa, as construtoras começaram, timidamente, a lançar o financiamento próprio.

O ano de 1986 começou com a transformação radical da economia em virtude da implantação do Plano Cruzado, que tinha como objetivo principal eliminar a inflação. Com isso, houve um ganho real dos salários e, posteriormente, o congelamento dos mesmos e também dos preços. Werna (1993) diz que, com isso, 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, então, o principal produto da construção habitacional na época porém, em razão do agravamento da conjuntura e da falta de profissionalismo das empresas, inúmeras obras ficaram inacabadas ou tornaram-se inviáveis para os clientes.

Nesse contexto, os preços de mão-de-obra e de materiais de construção, como também os dos aluguéis, aumentaram. Pagamentos “por fora” aos fornecedores e aumento no frete passaram a ser formas de burlar o congelamento, repercutindo nos custos da construção e gerando um descompasso entre os valores liberados pela CEF e os valores necessários para a consecução das obras. Assim, as receitas ficavam congeladas e os custos subiam por causa do ágio e do aumento salarial, de tal forma que, mesmo com as vendas em alta, o lucro das

⁵ Sondagem da Construção Civil – *Conjuntura Econômica*, v. 40 n. 2, fev. 1986.

construtoras diminuiu.

Contemplando esse quadro, o governo, em novembro de 1986, extinguiu o BNH, cujas operações foram absorvidas pela CEF, que não possuía uma “cultura” de habitação popular, nem de promover a construção de infra-estrutura. Os efeitos econômicos forçaram a reestruturação das empresas da ICC-SE, de forma que, segundo Formoso (1995), em 1985 houve uma tendência geral de diminuição do tamanho médio das empresas do setor edificações, pelo uso mais intenso de mão-de-obra subempregada.

No final de 1986, conforme Rossetto (1998), a aceleração inflacionária forçou a redução do valor dos imóveis e beneficiou as aplicações no mercado financeiro de curtíssimo prazo, o que ocasionou a falta de expectativa de retomada dos investimentos no setor da construção. Assim, obras já iniciadas foram reprogramadas e seus prazos estendidos; passou a haver um elevado estoque de unidades disponíveis no mercado, supervalorização dos terrenos urbanos, 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.

O ágio e o mau gerenciamento do Plano Cruzado geraram problemas econômicos, sobretudo em razão do adiamento, por causa das eleições de 1986, da tomada de medidas de correção, isso acabou por acontecer apenas após o pleito, com o lançamento do Plano Cruzado II, que objetivava corrigir os erros do primeiro plano, controlar preços de produtos e aumentar os impostos.

Período 4 : O Plano Cruzado II e suas conseqüências (1987 – 1989)

O aumento nas vendas proporcionadas pelos planos cruzados gerou também o ágio na aquisição dos insumos necessários à ICC-SE, aliado ao aumento real dos salários, à retomada da inflação e ao aumento no índice de inadimplência, provocando, portanto, uma crise que

inviabilizou ou atrasou a entrega da grande maioria das obras. Além de todos esses desequilíbrios, com a volta da inflação, os investimentos foram atraídos para as aplicações financeiras, cujas taxas eram tentadoras, levando aposentados e pequenos poupadores a se desfazerem de seus imóveis para correr ao mercado financeiro na ânsia de multiplicar seu capital e, após, retornar ao setor imobiliário, adquirindo imóveis de maior valor agregado.

Em 1987, continuou a aplicação de recursos em ativos financeiros. Os agentes privados do SFH preferiram aplicar seus recursos nesse mercado, cabendo somente à CEF o encargo do financiamento dos negócios do mercado imobiliário. No início do segundo semestre desse ano, 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.

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

O ano de 1988 começou com o mesmo panorama. As construtoras continuavam canalizando seus lançamentos para as classes de renda mais alta, pois os financiamentos só eram liberados mediante um valor razoável de poupança que servisse como entrada na compra da casa própria. Outra opção encontrada pelos construtores foram os empreendimentos comerciais.

O segmento de mercado que dependia de financiamento para aquisição de imóvel sofreu com 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 razão da desvinculação entre a correção das prestações e do saldo devedor (a correção do saldo devedor era feita mensalmente pela OTN e as prestações, pela variação da URP), o que acentuava o aumento do resíduo ao final do contrato (Conjuntura Econômica, 1988)⁶.

No final de 1988, o temor da hiperinflação, que acabou por se confirmar (Tabela 4.3), levou os investidores a buscarem refúgio nos chamados *ativos reais* da economia. Os imóveis novos e usados voltaram, então, a revelar-se um investimento atraente, animando a ICC-SE.

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

Mantiveram-se, entretanto os aumentos acentuados nos custos da construção, conforme verifica-se no índice nacional da construção civil – INCC, Quadro 4.3, gerados em razão de problemas crônicos da ICC-SE, que pressionavam cada vez mais as empresas, tais como a baixa qualidade e quantidade de mão-de-obra e a alta rotatividade⁷.

A década de 1980 terminou mostrando um quadro caótico para a ICC: baixa demanda por imóveis, SFH desgastando-se e os custos da construção extremamente altos. Porém, as construtoras vislumbraram alternativas de obtenção de capital que poderiam alavancar seus negócios, entre as quais estavam: emissão de debêntures, criação de fundos imobiliários e consórcio de imóveis. A modificação da Lei do Inquilinato, para incentivar investimento em imóveis de locação, também era cogitada.

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

⁷ O operário desse setor migra para outras atividades ou para a economia informal quando adquire certa experiência.

Quadro 4.3 – Variação, no ano, do IGP-di, do IPC-Fipe e do 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	224,8	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.

Período 5 – O Plano Color e suas conseqüências (1990 – 1993)

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. 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.

Por causa do confisco, a ICC-SE, como os outros setores da economia, sofreu uma crise de liquidez, obrigando-se a buscar alternativas para a escassez de dinheiro em parcerias com os fornecedores e clientes para negociar os pagamentos através de trocas (Gazeta Mercantil, 1990).

Nessa época, o ambiente da ICC-SE 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; houve queda dos salários reais, dos níveis de emprego, de disponibilidade de mão-de-obra e da liquidez do SBPE (Conjuntura Econômica, 1991)⁸. Isso tudo dificultou a aquisição da casa própria.

O SFH somente liberou recursos para as 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, a fim de conseguir conseguindo sustentar suas atividades. Ainda, outras, que não podiam comercializar seus negócios dessa forma, por falta de capital de giro, procuraram executar empreendimentos de menor porte e mais baratos.

O Plano Collor, portanto, afastou o consumidor do mercado de imóveis e provocou profundas modificações nas empresas: redução do capital, perda da lucratividade e obstáculos na produção e geração de recursos para novos empreendimentos.

Em 1991, com a inflação novamente aumentando desde meados do ano anterior, o governo lançou um novo plano (Plano Collor II), que buscava extinguir a indexação da economia e reforçar a política de contenção de gastos públicos. Essas medidas aumentaram o desaquecimento da economia o PIB nacional e da ICC continuaram apresentando crescimento negativo (Gráfico 4.1, p. 55).

Para a ICC-SE, a situação persistiu em condições desfavoráveis, com diminuição ainda maior dos recursos à disposição dos agentes do SFH, queda contínua dos salários reais e redução dos níveis de emprego. Apenas entre janeiro e setembro desse ano, houve uma pequena recuperação de perdas que haviam sido acumuladas nos dois últimos anos, reação, que, entretanto, não foi suficiente para modificar as condições do setor. A única medida que

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

provocou, realmente, alguma esperança no setor foi a aprovação da Nova Lei do Inquilinato (lei n.º 8.245/91), que introduziu o elemento confiança nas relações contratuais, beneficiando locadores e locatários, gerando, por conseqüência interesse por investimentos na construção.

Em 1992, com o esgotamento completo das fontes do FGTS, as empresas criaram mecanismos para viabilizar o acesso dos compradores aos seus produtos, na tentativa de adaptação ao contexto instaurado. Eles facilitaram os financiamentos e dispensaram a comprovação de renda (Conjuntura Econômica, 1992)⁹.

Com a participação de 7,63% no PIB nacional em 1992 (Gráfico 4.1, p. 55), constata-se que 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 ICC-SE, com a retração das vendas, começaram a surgir as primeiras estratégias de *marketing*, os denominados Planos 100, 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 aqueceu-se a venda de imóveis. Ao mesmo tempo, ocorreu a reabertura de crédito imobiliário oficial, com o que a ICC-SE voltou a apresentar crescimento.

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

Segundo Farah (1993), foram quatro as tendências adotadas pelas empresas como

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

alternativas estratégicas para se adaptarem às condições ambientais: a) incorporação de novos sistemas construtivos à atividade produtiva; b) transferência de frações de execução da obra para um canteiro central; c) intensificação da prática da subcontratação; e) ênfase na gestão do processo de produção, buscando maior eficiência, produtividade e redução de custos.

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

O período ensejou a sistematização das pesquisas e a disseminação de informações sobre métodos de construção racionalizada e industrializada. Surgiram os programas de qualidade total 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 a ICC a dar atenção à 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 – CDC.

Em dezembro de 1993, o governo voltou a mudar as regras econômicas do país instituindo a Unidade Referencial de Valor - URV, que progressivamente se transformou em moeda, chamada real.

Período 6 – O Plano Real e suas conseqüências (1994 – 1999)

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 produtivas, que foram características da década de 1980 e que haviam produzido um ambiente turbulento (Conjuntura Econômica, 1995).¹⁰

Como benefício imediato do Plano Real, a inflação baixou de 47% em junho para 1,5% em setembro de 1994; houve uma alta na taxa de crescimento da economia, com base no aumento das vendas, apesar das medidas para conter o consumo. “Nos oito primeiros meses após a introdução do Plano Real, o consumo aumentou em média 20% ao mês, comparado com o ano anterior” (Baer, 1996).

Para a ICC-SE e outras indústrias de bens de consumo duráveis, entretanto, os resultados imediatos do plano foram negativos. Muito embora, no primeiro semestre, o PIB da ICC tenha crescido, a política de juros altos adotada pelo governo tornou mais difícil a produção. Como mostra de a ICC ser um setor fortemente regulamentado pelo governo, houve o congelamento dos contratos de compra e venda de imóveis por um período de 12 meses, tendo sido proibida a cobrança de resíduos da inflação nos contratos (MP n.º 1053). Todavia, os insumos da construção civil subiram, motivados pelos aumentos abusivos dos oligopólios 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 pôde ser cumprido, inviabilizando lançamentos de novos imóveis com recursos próprios. Além disso, houve

retratação na oferta de unidades e queda nas vendas (Conjuntura Econômica, 1994)¹¹. Outro problema foi a falta de crédito para as pessoas físicas para aquisição de imóveis usados, o que, aliado ao aumento do recolhimento compulsório dos depósitos de caderneta de poupança e aos altos juros, levou os bancos a suspenderem os empréstimos.

O ano de 1994 teve como característica o consumo desenfreado, o aumento do poder aquisitivo da população e a inadimplência em toda a economia. Para a ICC-SE, ressurgiu o segmento do mercado de classe média, a qual utilizou-se do sistema de autofinanciamento proposto por construtoras e incorporadoras, para adquirir imóveis.

Esse autofinanciamento tinha como opção de compra duas escolhas: a preço fechado e a preço de custo. Essas duas alternativas abrangiam somente as classes de média e alta rendas e apenas as empresas com maior capacidade financeira foram capazes de utilizá-las, pois a redução dos preços estava ligada diretamente a ganhos de economias de escala, ou seja, as barreiras de entrada nessa indústria aumentaram de forma significativa. (Villas Boas, 1995).

Nesse momento, pela dificuldade que as empresas já vinham enfrentando ao longo da década de 1980 e início da de 1990 e de muitas delas não terem cumprido com os prazos de entrega de empreendimentos, o setor passou por uma fase de falta de credibilidade tanto com o autofinanciamento quanto com a intermediação bancária.

O mercado consumidor, vendo que disponibilizava muito 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 ICC-SE por outras mais atraentes. Ocorreu o

¹⁰ Conjuntura Econômica, v. 49, n. 4, abr. 1995.

¹¹ Conjuntura Econômica, v. 48, n. 10, out. 1994.

escasseamento dos terrenos disponíveis para utilização em novos empreendimentos, e os que ainda existiam tiveram seus preços elevados, o que levou, por exemplo, à redução de áreas de lazer e de outras dependências menos utilizadas nos condomínios.

O ano de 1996 começou refletindo a situação do ano anterior, pois houve redução da quantidade de imóveis financiados pelo SFH e um aumento das unidades construídas com recursos próprios, que chegou a atingir 71,3% do total, contra 46,5% de 1995. O número de imóveis financiados pelo SBPE foi de 38.286 em 1996, significando uma redução em relação ao ano de 1995, que obtivera patamares baixos (Quadro 4.4).

Quadro 4.4 – 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).

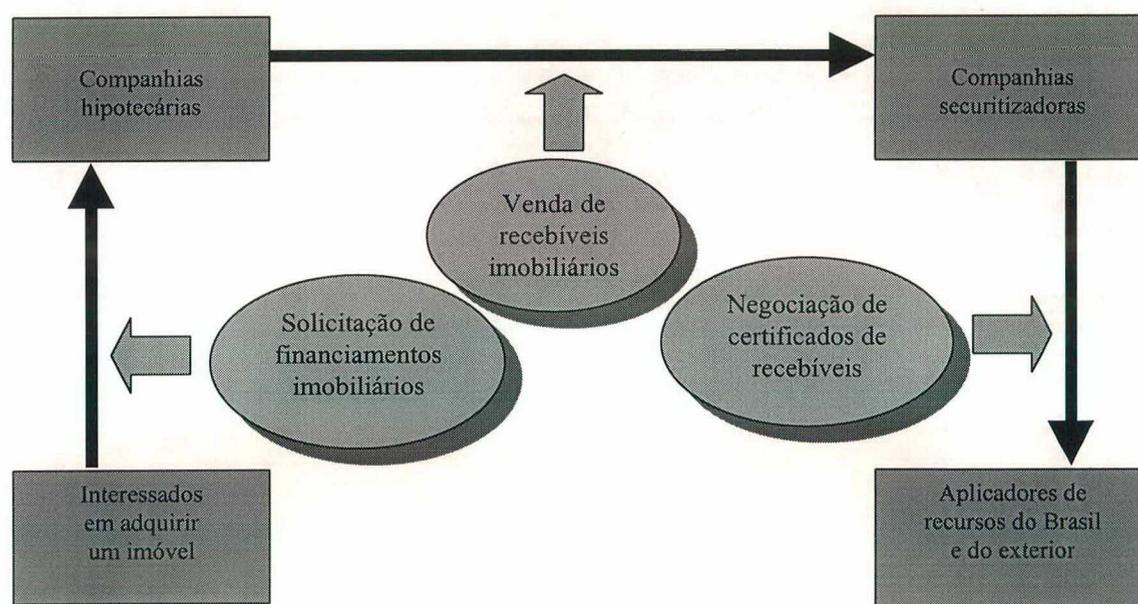
Nota: * Acumulado até agosto de 1999.

Nesse ano, a oferta de crédito imobiliário acarretou um *boom* no mercado financeiro. Incentivadas pelo êxito das incorporadas e também pelo aumento 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 equipy* 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. Esses novos consumidores retornaram ao mercado porque as construtoras começaram a investir em produtos com características que

atendessem as necessidades do consumidor popular.

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



Fonte: Adaptado de Rossetto (1998).

Figura: 4.1 – Fluxograma de funcionamento do SFI.

Como resultado das estratégias adotadas pelas empresas do setor, a ICC-SE passou a contribuir muito para a estabilização da economia através de sua participação no PIB nacional e de sua alta capacidade de geração de empregos.

O ano de 1997 terminou mostrando um cenário muito claro para a ICC-SE. 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 passaram a ser a tônica do momento.

Em 1998, houve uma paulatina diminuição do desempenho da ICC, que apresentou apenas um pequeno crescimento no nível de emprego. As pequenas e médias empresas, com dificuldades de acesso a linhas de financiamento e, mesmo, de autofinanciamento, cederam espaço para as grandes incorporadoras e construtoras.

Ainda em 1998, em decorrência da desconfiança no mercado nacional da indústria da construção civil – setor de edificações, no tocante à comercialização de imóveis na planta – ocasionada pela quebra da Encol -, o setor reivindicou um sistema de seguro imobiliário, o qual foi implementado e garante a conclusão da obra e a entrega dos imóveis adquiridos. Com essa garantia, ainda que timidamente, os imóveis voltam a ser comercializados.

Já, em 1999, o crescente aumento dos insumos básicos da ICC, principalmente do cimento, que teve no período (jan/ago-1999) um reajuste médio de 13,7% (Sumário Econômico – ago. e set/1999), levou à diminuição do ritmo em obras.

Para fomentar o setor, foi lançado o programa federal de habitações populares, denominado de Projeto de Arrendamento Residencial – PAR, o chamado *aluguel social*, é um importante instrumento para o desenvolvimento urbano e social. Esse programa é financiado pela CEF e pelo Fundo de Garantia por Tempo de Serviço, o qual atende aos programas públicos de fomento habitacional e também de instituições privadas e não governamentais. Assim, a iniciativa privada pode, a curto espaço de tempo, oferecer propostas em números compatíveis com a demanda, sabendo aproveitar a disponibilidade de recursos canalizados pelo governo federal.

O novo modelo afasta-se daquele de conjuntos habitacionais gigantescos, dando lugar a condomínios menos massificados e mais urbanísticos, que prevêm o envolvimento da comunidade beneficiada.

4.1.3 O ambiente objetivo do campo organizacional da ICC passo-fundense

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, mantendo, entretanto, algumas peculiaridades em vista de características locais.

Passo Fundo ingressou no setor de edificações com maior grau de cientificidade a partir da chegada de arquitetos e engenheiros à cidade no final da década de 1960. Na década de 1970, Passo Fundo ainda era uma pequena cidade, onde a dinâmica dos loteamentos estava fora do controle do setor público, pois, embora existisse um plano diretor de desenvolvimento urbano, esse não se caracterizava como um setor em pleno desenvolvimento.

O processo estatalista nacional refletiu-se na região de Passo Fundo com a construção de grandes obras públicas, começando pelo setor rodoviário, a ferrovia L-35, hoje F-491, que exerceu um impacto sobre o desenvolvimento do município e começou a agregar valor à ICC.

Na década de 1980, começaram a surgir as primeiras incorporadoras organizadas com marca forte e sistemas de custos, levando a que a ICC crescesse como atividade econômica local.

Passo Fundo, então, começou a ganhar empresas ligadas à ICC, incorporadoras, construtoras e entrepostos de materiais de construção, como argamassa, cal, cimento e ferro, passou a atuar como centro político e administrativo na qualidade de pólo regional, concentrando uma população formada por elevado número de empresários, profissionais liberais, principalmente médicos, dentistas e advogados, bem como professores universitários

e funcionários públicos (professores estaduais, militares, funcionários da CEEE, CRT e Daer).

A classe dos bancários, principalmente do Banco do Brasil, passou a utilizar a Previ como fonte de financiamento e, como primeiros clientes da ICC-SE, deu sustentação ao setor. Ainda, por ser um polo de educação e saúde, a cidade concentra uma gama de investimentos cujos recursos advêm de poupança de profissionais e empresários de Passo Fundo e também da região.

Passo Fundo teve, então um aumento significativo em sua população. Com as emancipações, perdeu 52,25% de seu território e uma população de 12.637 habitantes; seu crescimento populacional, de 1970 para 1980, foi de 29,10% e, de 1991 para 1996, de 6,13. Segundo estimativas com base em dados do IBGE, de 1980 a 1996, houve um incremento populacional de 45.187 habitante, o que representa uma taxa de crescimento de 37,30% (Quadro 4.5). Nesse mesmo período, Passo Fundo teve sua área reduzida em 61,86%, como resultado das diversas emancipações de distritos do município (Ernestina, Mato Castelhana, Coxilha e Pontão), tornando-se um município essencialmente urbano.

Quadro 4.5 - Evolução da população do município de Passo Fundo.

Ano	Total de habitantes	% urbano	% rural	Área (Km ²)	Densidade Hab/Km ²
1970	93.850	75,51	24,49	1991,0	47,18
1980	121.156	87,05	12,95	1991,0	60,88
1991	147.318	93,19	6,81	1590,3	92,33
1996	156.333	96,19	3,81	759,4	205,86
1999*	166.343	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.

Em 1983, grande parte das empresas locais partiu para a construção sob a forma de condomínios fechados, como alternativa à crise enfrentada pelo setor. Os recursos necessários a essas obras eram advindos do BNH para algumas empresas e, para as demais, da poupança

dos próprios compradores ou de recursos externos.

Em 1984, buscando uma qualidade de vida melhor, a administração municipal criou um instrumento jurídico-administrativo capaz de disciplinar os rumos das atividades da ICC, surgindo, então o II Plano de Desenvolvimento Urbano. Com isso, a ICC teve de se adequar à nova legislação, aparecendo novos desafios em projetos, normas urbanísticas e de parcelamento de solo.

Esse plano (lei municipal n.º 2.133/84), passou a considerar zoneamento a divisão da cidade em áreas de uso ou intensidade de ocupação diferenciada, destinadas ao uso de famílias, condomínio horizontal e loteamento fechado. Com esse Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano, o município de Passo Fundo foi dividido em zonas a saber: 1) Zona Residencial; 2) Zona Comercial; 3) Zona Industrial; 4) Zona de Entrepósitos; 3) Zona de Preservação Ecológica; 4) Zona de Proteção de Mananciais; 5) Zona de Usos Especiais.

Ainda, a nova legislação passou a exigir das construtoras e incorporadoras que novas regras na edificação passassem a ser observadas, como por exemplo: a construção de garagens com capacidade de um veículo para cada 120 m² de área construída e mais o cômputo de garagem e estacionamento no índice de aproveitamento do terreno.

A expansão urbana fez-se presente nas freqüentes alterações da legislação de uso do solo, que transformou áreas de uso e ocupação restritos em áreas onde o uso se torna mais diversificado e a ocupação mais intensa. Portanto o novo Plano Diretor influencia as ações das empresas da ICC-SE em Passo Fundo. O zoneamento urbano atribui a cada setor usos específicos compatíveis com a sua destinação, os quais são considerados para cada zona como conformes, permissíveis e desconformes.

A partir de 1986, com o Plano Cruzado, ocorreu um crescimento econômico que

reaqueceu o mercado de imóveis. A década de 1980, como o início da de 1990, com períodos mais recessivos do que expansivos, não se constituiu, a princípio, num terreno fértil às empresas da ICC-SE situadas em Passo Fundo. Essas dependiam da capacidade de poupança dos consumidores tanto para geração de fundos/linhas de financiamentos como para o acesso ao crédito.

Até a década de 1990, houve um pequeno crescimento nos equipamentos de infraestrutura urbana, quer seja na metragem de fornecimento de água canalizada e, por conseqüência, no números de economias ligadas a rede, quer seja - embora menos significativa - na coleta de esgoto (Quadro 4.6).

Quadro 4.6 – Extensão da rede de água e esgoto e número de economias ligadas à rede de água e esgoto de Passo Fundo.

Anos	Extensão da rede (metros)		Economias ligadas	
	Água	Esgoto	Água	Esgoto
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
1997	491.506	30.129	51.284	9.540
1998	504.472	30.139	53.054	9.757
1999	649.810	33.460	53.054	9.946

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Anuário Estatístico do RS (1987 a 1991, 1996) e Corsan (2000).

A partir de 1990, Passo Fundo teve um desenvolvimento bastante acentuado, tendo sido realizadas grandes obras públicas de infra-estrutura, como a construção de um sistema viário denominado de *perimetrais* (Leste, Oeste e Sul) e inúmeras radiais interligando os mais diversos bairros de Passo Fundo, que possibilitam a implantação de novos loteamentos e expansão de bairros, hoje bastante populosos.

No início da década de 1990, com o Plano Collor, a crise do setor agravou-se: houve

uma sensível redução na contratação de obras públicas e diminuiu a liquidez do mercado; as empresas de construção de Passo Fundo reduziram o ritmo de suas obras: as que trabalhavam no regime de incorporação, em virtude da escassez de seus próprios recursos, e as que trabalhavam no regime de condomínio, pela falta de recursos dos condôminos.

A modernização do sistema organizacional do setor público municipal, a criação de planos diretores, que normatizaram o uso do solo, alavancaram o setor de edificações, tendo como resultado a criação e o desenvolvimento de grande número de empresas ligadas ao setor e a um sindicato da classe (Quadro 4.7). Para toda essa normatização, a indústria da construção civil teve de se especializar, a fim de cumprir o novo regramento, possibilitando um grande crescimento no número de empresas no setor.

Quadro 4.7 – Evolução do número de empresas sindicalizadas ao Sinduscon - Passo Fundo (1986-1999).

Ano	Empresa Novas	Total	Varição (%)	Ano	Empresa Novas	Total	Varição (%)
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 (1999).

A diversificação de especialidades no setor de construções, teve como consequência a elevação no número de empresas de mais de 70% entre 1993 e 1999, ocasionando maior concorrência no setor (Quadro 4.8).

Quadro 4.8 – Empresas do setor da ICC cadastradas no município de Passo Fundo.

Atividade	Ano		
	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
Varição (%) Base 1993=100	100,00	158,84	170,72

Fonte: Prefeitura Municipal de Passo Fundo (1999).

A produção de produtos (casas, apartamentos, lojas e estruturação de loteamentos) com mais cientificidade possibilita a diminuição de custos e o melhor aproveitamento dos recursos em poder das construtoras e disponíveis em linhas de créditos em instituições de fomento à construção civil, principalmente a Caixa Econômica Federal.

No crescente número de empresas que se instalaram em Passo Fundo, dá-se especial destaque às empresas de terraplanagem, utilizadas na preparação de fundações, de canteiros de obra e estruturação de loteamentos e instalações em geral, especializadas em redes de água, luz e telefonia e empreiteiras de mão-de-obra. Essas são constituídas por mestres-de-obras e pedreiros, que, com capacidade acima da dos demais empregados da indústria da construção civil, abrem seus próprios negócios e passam a prestar serviços com maior qualidade e eficiência as incorporadoras e construtoras instaladas em Passo Fundo e região.

Em decorrência do alto custo dos encargos sociais que são impostos às incorporadoras e construtoras, passa a ser substituída a mão-de-obra menos qualificada por prestadores de serviços especializados, bem como surgem novos fornecedores de insumos para a construção civil (Quadro 4.9).

Quadro 4.9 – Fornecedores e profissional do setor da ICC passo-fundense.

Especificação	1993	1999	Variação (%)
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 (1993, 1999).

Algumas empresas de Passo Fundo buscaram novo mercado, com construção nas praias de Santa Catarina (Itapema e Balneário Camboriú) e também na capital gaúcha, espaços que já se configuravam como uma alternativa desde 1992, tornando-se a saída para muitas delas. Salienta-se que o mercado nas praias não se restringe a investidores locais, mas estende-se tanto em nível nacional como e principalmente, para os países do Prata.

Em 1993, verificou-se a diversificação nos esquemas de financiamento das construções, com o que as empresas passaram a utilizar também recursos próprios e planos especiais, com financiamento de obras em construção, pequena entrada e saldo em 48, 60, 90 e 100 meses para pagar, cujo saldo devedor é corrigido mensalmente pela variação do CUB, forma de atualização de custos que tem se mostrado bastante eficiente nos contratos da ICC-SE.

Como pôde ser verificado, o índice anual do CUB calculado para Passo Fundo em 1998 foi 45,06% maior que o calculado para Porto Alegre, e maior em 1999, quando esse percentual alcançou 60,88% (Quadro 4.10).

Quadro 4.10 – Valor e variação anual do CUB/Porto Alegre e do CUB/Passo Fundo (1995-1999).

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: Elaborado pelo autor com base do Sinduscon - Passo Fundo (1999).

Nota: Variação anual com base dezembro sobre dezembro.

A partir do lançamento do Plano Real, em 1994, a ICC-SE – Passo Fundo acompanhou o quadro que se instaurou em nível nacional. A nova realidade para as empresas do setor, em razão do aumento da competitividade, passou a ser a necessidade de redução de custos, racionalização da produção, maior qualidade nos seus produtos e novas fontes de recursos.

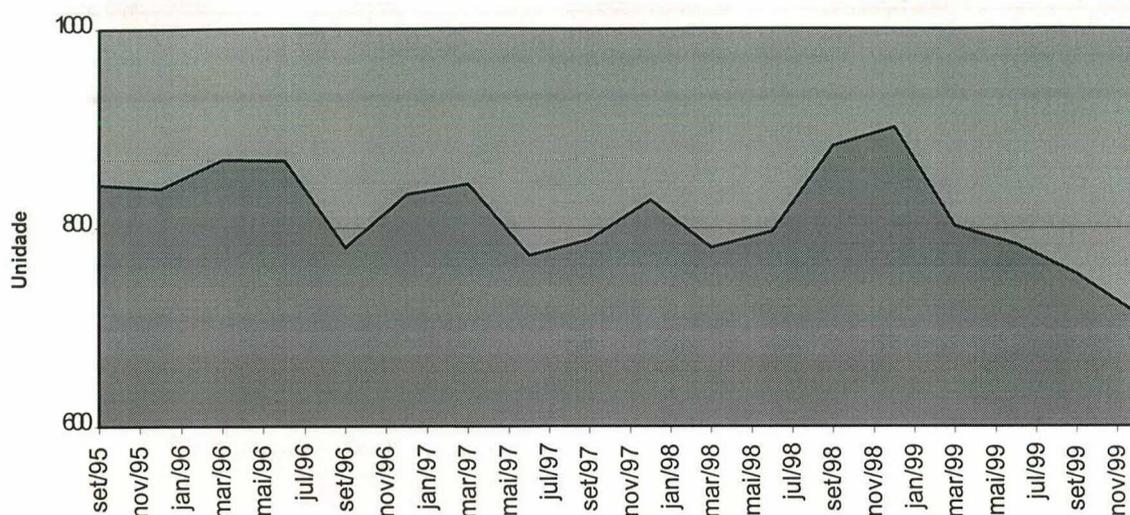
A partir de 1995, com a estabilização da moeda, houve uma melhoria no processo de operação da CEF (principal agente financiador), que, ao invés de financiar diretamente o empresário da construção civil para que ele repassasse ao adquirente final, começou a

conceder crédito diretamente à pessoa física, seja para unidades isoladas, seja através de empreendimento denominado de *associativo*, ambos com recursos do FGTS e Prodecar - recursos da CEF que são destinados para conjuntos habitacionais, tanto horizontais como verticais.

Por meio desses programas, a CEF, em conjunto com o poder público municipal e algumas grandes indústrias da região (Perdigão, em Marau), passou a destinar recursos para a implantação, com maior urbanização, de conjuntos habitacionais, conjuntos esses bastantes diferenciados daqueles idealizados pela Cohab nas décadas passadas.

Em 1996, o município de Passo Fundo instituiu o Código de Obras e Edificações, através da lei complementar n.º 51 de 31 de dezembro de 1996. Esse código disciplina, em 185 artigos e sete anexos, toda e qualquer obra e edificação a ser licenciada no município de Passo Fundo a partir de janeiro de 1997. Em decorrência desse novo ordenamento jurídico, inúmeras construtoras e incorporadoras que já tinham seus projetos praticamente concluídos tiveram de revê-los, para que pudessem ser adequados a essas novas exigências.

Em 1996 e 1997, com a nova política de financiamento da CEF de fornecer crédito direto à pessoa física adquirente do imóvel, resolveu-se um grande problema do setor, o qual era de a construtora, ao finalizar a obra, deparar-se com um estoque elevado de unidades não vendidas (Gráfico 4.2).



Fonte: Sinduscon – Passo Fundo (1999).

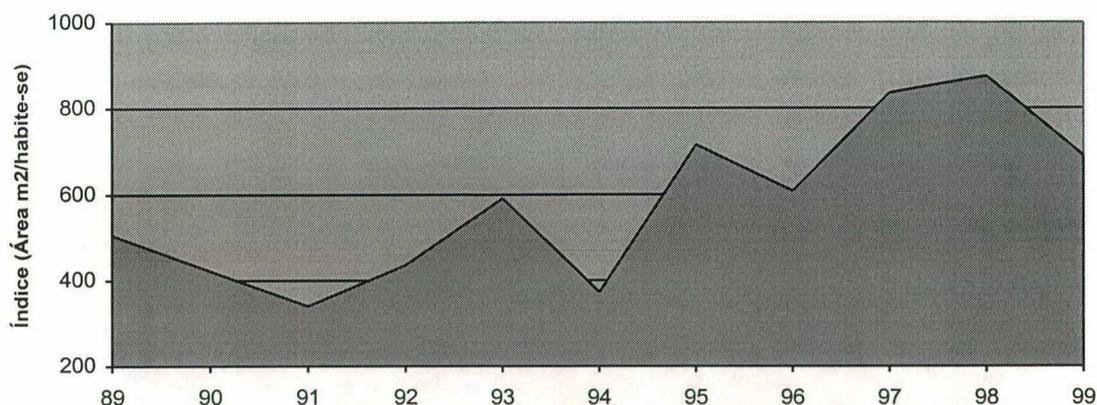
Gráfico 4.2 – Evolução do estoque de imóveis novos à venda em Passo Fundo.

Assim, o órgão financiador passou a concretizar os contratos apenas após haver a demanda de, pelo menos, 60% das unidades de um certo empreendimento, viabilizando o setor.

Apesar desse novo modelo de financiamento em uso em 1997, algumas empresas da ICC-SE ainda não tinham assimilado a nova idéia, que se tornou realidade apenas para as médias e grandes construtoras e incorporadoras de Passo Fundo.

A partir de 1998, a Caixa Econômica Federal mantém convênios com empresas do comércio de materiais de construção, abrindo linhas de crédito que possibilitam, sobretudo a clientes de baixa renda, fazerem reformas em seus imóveis ou pequenas construções. Essa forma de financiamento tem possibilitado, principalmente às pequenas empreiteiras e construtoras, que sofrem com a desaceleração do ritmo na construção verticalizada decorrente da grande oferta de imóveis no mercado, um novo nicho de mercado que lhes permite manterem-se atuantes.

Em 1998, Passo Fundo, teve o maior índice de verticalização (Gráfico 4.3), demonstrada pela relação entre a metragem quadrada construída e o número de *habite-se* concedidos.



Fonte: Prefeitura Municipal de Passo Fundo (1999).

Gráfico 4.3 – Tendência de verticalização na cidade de Passo Fundo.

Ainda no ano de 1999, nota-se um declínio no índice de verticalização, ocasionado pela opção de algumas grandes construtoras e incorporadoras de Passo Fundo de reduzir o ritmo nos canteiros de obras e, até mesmo, de paralisar temporariamente as suas atividades à espera de um momento mais propício para a retomada dos projetos.

Essa política tem levado a ICC a atender esse a novo nicho de mercado, o que é evidenciado pelo aumento no número de ligações de energia elétrica em residências em 1999 (Quadro 4.11) em relação ao ano anterior, embora tenha havido uma desaceleração no índice de verticalização de Passo Fundo (Gráfico 4.3).

Em meados de 1998, a ICC-SE de Passo Fundo desenvolveu uma política de oferta de novas unidades não direcionadas para a demanda do consumidor final, ou seja, que não atendia ao desejo do consumidor na hora de tomar decisões quanto ao tipo de imóveis que os novos empreendimentos ofertaram.

Quadro 4.11 – Número de novas ligações de energia elétrica em Passo Fundo.

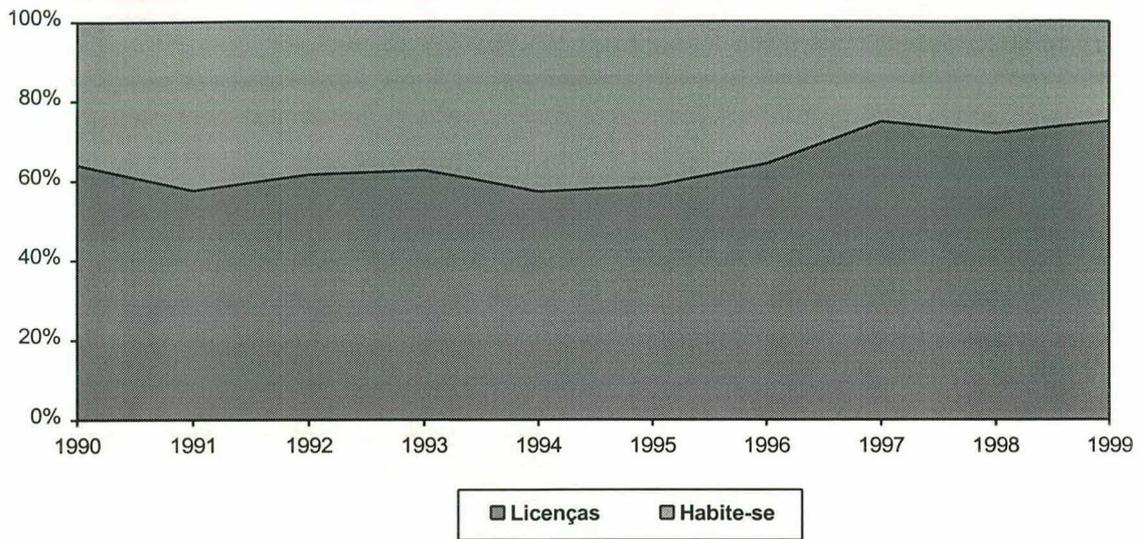
Tipo	1998	1999	Variação (%)
Ligação residencial	4.935	6.041	22,41
Ligação comercial	490	461	-5,92
Ligação industrial	144	137	-4,86
Total	5.569	6.639	19,21

Fonte: Departamento de Suporte Comercial da RGE (1999).

Assim, a dinâmica dos novos empreendimentos foi menor do que aquela que poderia ter sido gerada com uma política de oferta de imóveis baseados em estudo de mercado, o que traria como consequência direta o aumento do volume de vendas e, indiretamente, maior geração de empregos e de renda, além da possibilidade de ampliação de novos lançamentos, fundamental para o crescimento do município. Isso pode ser comprovado pelo crescimento de 19,21% no número de ligações de energia elétricas ocorridas em 1999 em relação a 1998.

Em 1999, a indústria da construção civil, embora em um ritmo de construção de desaceleração, em virtude do tempo de fabricação do produto, característica do setor, tem prevista uma elevada quantidade de produtos a serem concluídos ainda no ano 2000, pois somente 9% dos imóveis em construção estão prontos, enquanto mais de 83% se encontram em fase de construção (Gráfico 4.4).

Em 1999, em consequência de uma grande quantidade de licenças concedida e baixo número de *habite-se* emitidos (o *habite-se* é emitido quando da conclusão da obra), a relação entre elas evidencia a diminuição no ritmo das obras, como resultado da grande sensibilidade do setor frente às adversidades sociais, políticas e econômicas.



Fonte: Prefeitura Municipal de Passo Fundo (1999).

Gráfico 4.4 – Licenças concedidas e habite-se emitidos em Passo Fundo.

CAPÍTULO V

O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA

DA EMPRESA GIACOMINI ENGENHARIA E CONSTRUÇÕES LTDA.

Neste capítulo, descrevem-se as mudanças e adaptações estratégicas ocorridas na empresa Giacomini Engenharia e Construções Ltda., onde os dados primários foram coletados via entrevistas, tendo sido analisados juntamente com os dados secundários, seguindo a metodologia da “pesquisa direta” proposta por Mintzberg (1979). Também se descrevem e analisam os dados seguindo o *design* da pesquisa e o *framework* propostos na metodologia.

Inicialmente, apresenta-se a estrutura da empresa Giacomini Engenharia e Construções Ltda., com os períodos estratégicos determinados e os respectivos eventos críticos que os caracterizam, seguida da reconstituição histórica da organização; enfatizam-se as mudanças ocorridas, ao mesmo tempo em que se faz a análise teórica de cada período do processo de adaptação estratégica.

5.1 Caracterização da empresa

A estrutura organizacional da empresa Giacomini Engenharia e Construções Ltda. variou minimamente desde a sua fundação, caracterizando-se como uma organização enxuta, com a grande maioria dos recursos humanos em caráter permanente e com muita qualificação, os quais dominam as novas técnicas de construção empregadas pela empresa, possibilitando-lhe a competitividade no mercado.

A empresa está dividida em departamentos, os quais se encontram em vários níveis de especialização, meta essa perseguida pela organização. Essa estruturação, de modo simplificado, pode ser visualizada no organograma na Figura 5.1.



Fonte: Giacomini Engenharia e Construções Ltda (2000).

Figura 5.1 – Organograma da Giacomini Engenharia e Construções Ltda.

O quadro social da Giacomini é constituído pelos engenheiros civis Ulisses Galileu Giacomini e Mário Humberto Giacomini, pela senhora Ana Dolores Giacomini e o arquiteto Luiz Antônio Giacomini. Atualmente, possui dez funcionários na área administrativa e 105 funcionários na produção. Tem como mercado principal Passo Fundo, atuando na construção e incorporação de edifícios comerciais e residenciais.

No período de 1980 ao final de 1999, a construtora havia lançado 24 empreendimentos, dos quais resultaram 563 apartamentos e 261 lojas/salas comerciais, totalizando 102.088 m² de área construída/lançada, que se representa na Quadro 5.1. Observa-se que, nesse quadro, não foram incluídas as construções públicas referentes a obras de arte.

Quadro 5.1 – Construções lançadas pela Giacomini (1980-1999)

N.º	Ano	Lançamentos	M ²	Estágio atual da obra	Característica do empreendimento	Unidades		Localização da construção
						Aptº	L/S	
1	1980	Ed. Antares	1.120	Concluída	Residencial	9	-	Soledade RS
2	1981	Ed. Querência	1.440	Concluída	Residencial	12	-	Soledade RS
3	1982	Galeria Gemini	1.310	Concluída	Comercial	-	32	Soledade RS
4	1986	Galeria Mazzoleni	4.700	Concluída	Comercial	-	99	Passo Fundo RS
5	1988	Ed. Bela Vista	4.700	Concluída	Misto	36	1	Passo Fundo RS
6	1989	Ed. 5ª Avenida	3.300	Concluída	Misto	45	3	Passo Fundo RS
7	1989	Ed. Eli	7.200	Concluída	Misto	30	1	Passo Fundo RS
8	1991	Ed. Bento Gonçalves	2.800	Concluída	Comercial	-	44	Passo Fundo RS
9	1991	Ed. Madri	5.400	Concluída	Residencial	40	-	B. Camboriú SC
10	1991	Ed. Fontana Di Trevi	11.500	Concluída	Misto	60	2	B. Camboriú SC
11	1992	Senac ⁽¹⁾	1.900	Concluída	Educacional	-	-	Passo Fundo RS
12	1993	Ed. Itália	2.800	Concluída	Misto	12	1	Passo Fundo RS
13	1994	Ed. Jardim Brasil	4.600	Concluída	Misto	50	24	Passo Fundo RS
14	1994	Ed. Michelângelo	7.600	Concluída	Misto	48	11	Passo Fundo RS
15	1994	Ed. Costa Sul ⁽²⁾	13.300	Fase final	Misto	72	1	B. Camboriú SC
16	1995	Ed. Renoir	4.100	Concluída	Misto	24	5	Passo Fundo RS
17	1995	Ed. Toulouse Lautrec	7.770	Fase final	Misto	41	13	Passo Fundo RS
18	1996	Ed. Firenze	14.000	Vendido	Residencial	-	-	B. Camboriú SC
19	1997	Ed. Pietra Zanala	14.500	Vendido	Residencial	-	-	B. Camboriú SC
20	1997	Ed. Ilha do Sol ⁽³⁾	3.115	Concluída	Residencial	28	-	Passo Fundo RS
21	1998	Ed. Ilha Bella ⁽³⁾	3.115	Fase final	Residencial	28	-	Passo Fundo RS
22	1999	Ed. Ilha do Mel ⁽³⁾	3.115	Lançam.	Residencial	28	-	Passo Fundo RS
23	1999	Metropolitan Towers	3.064	Lançam.	Comercial	-	24	Passo Fundo RS
24	1999	UPF ⁽¹⁾	4.139	Fase final	Educacional	-	-	Carazinho RS
Totais			102.088	-	-	563	261	-

Fonte: Giacomini Engenharia e Construções Ltda. (2000).

Nota: ⁽¹⁾ Concorrências públicas, prédios construídos exclusivamente para terceiros. ⁽²⁾ Construção remodelada para apart-hotel. ⁽³⁾ Fazem parte do conjunto residencial Atlântico com previsão de oito edifícios, no sistema de consórcio.

5.2 Períodos do processo da mudança e adaptação estratégica

Durante o período que compõe este estudo longitudinal (1980 a 1999), a empresa Giacomini Engenharia e Construções Ltda. adaptou-se ao campo organizacional adotando

diversas estratégias. Para explicar esse processo de mudança e adaptação, destacam-se os eventos críticos que mais influenciaram nas mudanças estratégicas adotadas pela organização agrupando-os em períodos estratégicos. Esses eventos críticos foram identificados utilizando-se os critérios propostos por Cunha (1996), quais sejam: ênfase e tempo dedicado ao tema pelos entrevistados, sua percepção das conseqüências futuras dos eventos e da sua importância no processo de adaptação estratégica.

Os eventos críticos foram agrupados em períodos estratégicos no processo de mudança, dos quais se fez uma análise teórica, relacionando os fatos com a revisão bibliográfica (capítulo III) e com a descrição do ambiente de inserção da ICC-SE (capítulo IV). Os períodos estratégicos da organização caracterizaram o conjunto de decisões tomadas pela empresa que estabeleceram um padrão de comportamento estratégico. No estudo longitudinal (1980-1999), foram identificados quatro períodos estratégicos, os quais foram precedidos de outro período compreendido entre 1974 a 1979, Criação da Giacomini (Tabela 5.1), os quais são aqui descritos e analisados com base na teoria revisada.

Tabela 5.1 - Períodos estratégicos (1974-1999)

Descrição	Período
Criação da Giacomini	1974-1979
Aprendizagem organizacional em edifícios residencial e comercial	1980-1985
Desenvolvimento de mercado	1986-1991
Consolidação no setor de edificações	1992-1996
Redirecionamento estratégico planejado	1997-1999

Fonte: Dados primários (2000).

5.2.1 Período Estratégico 1: Criação da Giacomini (1974-1979)

No período estratégico 1, *Criação da Giacomini*, compreendido de 1974 a 1979, foram identificados três eventos críticos que influenciaram na tomada de decisão no curso do processo de adaptação, conforme se discriminam na Tabela 5.2:

Tabela 5.2 - Eventos críticos do período estratégico 1 – Criação da Giacomini (1974-1979).

Eventos Críticos	Ano
Criação da Giacomini	1974
Construção de pequenas residências	1974
Ênfase em obras públicas	1976

Fonte: Dados primários (2000).

Evento crítico 1 – Criação da Giacomini (1974)

Criada no início do ano de 1974, na cidade de Soledade, estado do Rio Grande do Sul, com a denominação social de Giacomini Engenharia e Construções Ltda., a empresa passou por várias mudanças estratégicas; foi fundada pelos engenheiros civis Mário Humberto Giacomini e Ulisses Galileu Giacomini.

Evento crítico 2 – Construção de pequenas residências (1974)

Iniciando suas atividades no ramo de construção, a empresa ateve-se, embora de forma singela, na produção de projetos e na execução de pequenas construções. Essas pequenas construções eram casas residenciais e pequenas reformas:

O início das atividades limitou-se à produção de projetos e execução de pequenas construções em Soledade e municípios limítrofes

A empresa realizava projetos que se avolumaram com a admissão no quadro social, em 1976, do arquiteto Luiz Antônio Giacomini.

Essa atividade perdurou por vários anos, enquanto a empresa buscava participar de concorrência pública para construção de obras de arte para o Daer. Luiz Giacomini, assim se manifestou sobre a atividade:

Aí eles (Ulisses e o Mário) começaram em Soledade, fazendo as

casinhas, um projetinho aqui, outro ali. Você faz de tudo para sobreviver e, fica tentando entrar em concorrência.

Assim, a empresa continuou com esses pequenos projetos de casas residenciais até 1980, quando partiu para construção de edifícios residenciais e comerciais.

Evento crítico 3 - Ênfase em obras públicas (1976)

Os sócios Ulisses e Mário Giacomini tinham larga experiência na área de pavimentação e drenagem de rodovias, pois atuavam como profissionais do Departamento Autônomo de Estradas e Rodagem – Daer; assim, começaram a participar de concorrência (licitação) para a construção de pontes.

Tiveram algumas dificuldades para participar de concorrência, pois tanto o Daer como a Cinteia exigiam que a empresa já tivesse realizado no, mínimo, uma obra de arte (ponte), exigência técnica que ela não conseguia cumprir. Assim, procurando cumprir essa exigência, conseguiu junto à prefeitura de Constantina/RS, onde um parente era o prefeito, a execução de uma ponte.

Cumprida a exigência dos editais, a empresa cadastrou-se na Companhia Intermunicipal de Estradas Alimentadoras – Cinteia, para prestar serviços no setor de construção de obras de arte, dedicando-se quase que exclusivamente a prestar serviços para a Cinteia.

Ulisses Galileu Giacomini assim se manifestou a respeito:

Em seguida a empresa se cadastrou na Companhia Intermunicipal de Estradas Alimentadoras – Cinteia, para a construção de obras de arte (pontes).

Com o aumento do número de obras e a dificuldade em receber em dia as faturas

emitidas contra a autarquia estadual, a empresa passou por sérias dificuldades, pois era altamente dependente do setor público. Como, em cada mudança de governo, realizava-se auditoria e ficavam “enrolando” meses para pagar, a empresa iniciou um processo de mudança de setor da construção.

A experiência adquirida nesse período foi fator decisivo para a empresa mudar de ramo de construção e desenvolver novo mercado.

Análise teórica do período 1 – Criação da Giacomini (1974-1979)

Nesse período, a empresa foi influenciada por vários fatores: a construção de pequenas residências, a experiência dos sócios em obras públicas e o grande volume disponível de recursos governamentais para infraestrutura rodoviária.

Em 1974, com a criação da Giacomini, foi adotado uma estratégia de configuração, denominada de *gestalt strategy* (Mintzberg, 1978). Essa estratégia tem como característica de ação colocar a empresa em um nicho de mercado, desenvolvendo atividades no ramo de obras públicas, conhecimento que os sócios já desenvolviam como funcionários do Daer .

Ainda, adotou uma estratégia de negócio (Bourgeois, 1980), com a qual procurou dominar a técnica de construção, iniciando-se em pequenas residências, enquanto aguardava condições técnicas para entrar no ramo de construção de obras públicas, que era o negócio do momento, em virtude da grande quantidade de recursos disponíveis (recursos externos).

Em 1976, satisfeita a exigência técnica, ela passou a direcionar seu negócio quase que exclusivamente a obras públicas, prestando serviços para o Daer e para a Cinteia. Com essa atitude, a empresa passa por uma mudança estratégica corporativa denominada de diversificação concêntrica (Ansoff, 1977), iniciando na atividade de obras públicas, *core business* da organização.

Tabela 5.3 - Resumo do Período Estratégico 1: Criação da Giacomini (1974-1979).

Ambiente Geral (ICC-SE nacional)	Ambiente Específico (ICC-SE passo-fundense)	Período	Evento crítico	Estratégia desenvolvida
<p>O excesso de liquidez internacional permite um ingresso maciço de recursos externos, dinamizando a indústria brasileira. A ICC tem notável crescimento. O SFH passa por um desmonte financeiro, ocasionado pelo mal uso dos recursos oriundos do FGTS e do SBPE. No final da década de 1970 o mercado sofre retração devido a defasagem entre aumentos de salários e dos preços dos imóveis.</p>	<p>Passo Fundo era uma pequena cidade onde a dinâmica dos loteamentos estava</p>	1974	Criação da Giacomini	Estratégia de configuração (gestalt strategy) (Mintzberg, 1978)
	<p>fora do controle do setor público. O plano diretor em vigor era o de 1957. O processo estatalista nacional reflete-se em</p>	1974	Construção de pequenas residências	Estratégia de negócio - domínio da técnica de construção (Bourgeois, 1980)
	<p>Passo Fundo, começando pelo setor rodoviário, a ferrovia F-491 (antiga L-35)</p>	1976	Ênfase em obras públicas	Mudança estratégica corporativa – diversificação concêntrica (Ansoff, 1977) <i>Core business</i> da organização, obras públicas

Fonte: Dados primários (2000).

5.2.2 Período estratégico 2: Aprendizagem organizacional em edifícios residencial e comercial (1980-1985)

No período estratégico 2, *Aprendizagem organizacional em edifícios residencial e comercial*, compreendido de 1980 a 1985, foram identificados dois eventos críticos que influenciaram na tomada de decisão no curso do processo de adaptação, conforme se discriminam na Tabela 5.4:

Tabela 5.4 - Eventos críticos do período estratégico 2 – Aprendizagem organizacional em edifícios residencial e comercial (1980-1985)

Eventos Críticos	Ano
Início na construção de edifício residencial	1980
Início na construção de edifício comercial	1982

Fonte: Dados primários (2000).

Evento crítico 2.1 – Início na construção de edifício residencial (1980)

A empresa iniciou a construção de um empreendimento residencial, denominado Edifício Antares, com apenas nove apartamentos, totalizando 1.120 m² de área construída, o qual foi seguido pela construção do Edifício Querência, com 12 apartamentos, totalizando 1.440 m², ambos localizado na cidade de Soledade.

Esse empreendimentos foram financiados pela Caixa Econômica Federal, com recursos oriundos do SBPE e do FGTS.

Evento crítico 2.2 – Início na construção de edifício comercial (1982)

Em 1982, dando prosseguimento à atividade de edificações, iniciou a construção da Galeria Gemini, exclusivamente comercial, em Soledade-RS.

Essa obra, como as descritas no evento crítico anterior, foi a forma que a empresa encontrou para dominar a técnica de edificação e melhor conhecer e tratar a mão-de-obra desse novo setor. Esse processo de aprendizagem foi decisivo para a empresa, mais tarde, expandir o seu mercado de atuação para Passo Fundo/RS, o que resultou na mudança radical de suas atividades.

Análise teórica do período 2 – Aprendizagem organizacional em edifícios residencial e comercial (1980-1985)

Esse período foi influenciado pelos seguintes fatores: as dificuldades no setor de obras públicas e a experiência adquirida em pequenas edificações realizadas em Soledade/RS.

Com o início da construção de edifícios residencial e comercial, embora pequenos, a empresa adotou uma estratégia corporativa de diversificação (Ansoff, 1977), mantendo ainda o seu *core business* (obras públicas), a qual representava 80% do faturamento.

Tabela 5.5 - Resumo do período estratégico 2: Aprendizagem organizacional em edifícios residenciais e comercial (1980-1985).

Ambiente Geral (ICC-SE nacional)	Ambiente Específico (ICC-SE passo-fundense)	Período	Evento crítico	Estratégia desenvolvida
<p>Caracterizado pelo alto endividamento externo e a explosão inflacionária. Suspensão à concessão de financiamentos a longo prazo. Com o arrocho salarial implantado pelo regime militar, as prestações do SFH são cada vez mais onerosos para os mutuários, aumentando a inadimplência. Para amenizar, o governo flexibiliza a utilização do FGTS e implementa o Plano Inquilino, que amenizam a crise no setor da construção civil. As construtoras e incorporadoras reprogramam seus cronogramas para manter-se no mercado, cada vez mais hostil.</p>	<p>Passo Fundo vive um momento de euforia no desenvolvimento urbano, a classe média, formada por profissionais liberais, empresários, funcionários públicos e bancários deu sustentação ao setor da construção civil, que é emergente e inicia com a chegada de construtoras e incorporadoras à cidade. O governo municipal investe em obras de infra-estrutura básica e normatiza a utilização do solo com o Plano Diretor de 13/12/84.</p>	<p>1980</p>	<p>Início na construção de edifício residencial</p>	<p>Mudança estratégica corporativa – diversificação (Ansoff, 1977)</p>
		<p>1982</p>	<p>Início na construção de edifício comercial</p>	<p>Mudança estratégica corporativa – diversificação (Ansoff, 1977)</p>

Fonte: Dados primários (2000).

5.2.3 Período estratégico 3: Desenvolvimento de mercado (1986-1991)

No período estratégico 3, *Desenvolvimento de mercado*, compreendido de 1986 a 1991, foram identificados cinco eventos críticos que influenciaram na tomada de decisão no curso do processo de adaptação, conforme se discriminam na Tabela 5.6:

Tabela 5.6 - Eventos Críticos do período estratégico 3 – Desenvolvimento de mercado (1986-1991)

Eventos Críticos	Ano
Aliança estratégica	1986
Autofinanciamento	1986
Início no regime de incorporação	1986
Redifinição do <i>mix</i> de produto	1988
A busca de novo mercado	1991

Fonte: Dados primários (2000).

Evento crítico 1 - Aliança estratégica (1986)

O conhecimento técnica adquirido nos empreendimentos residencial e comercial foi decisivo para que a organização redirecionasse suas atividades a partir de 1986, pois, até aí, ela não conhecia muito o setor de edificações, conforme afirmou o arquiteto Luiz Giacomini:

No início, tu não sabes nem trabalhar, tu não sabes nem o palavreado que esse pessoal de obra fala, eles falam outra língua, tu chegas ali e não sabes o que eles estão dizendo. E houve uma dificuldade, pois nenhum dos dois (Ulisses e Mário) havia feito estágio em empresas desse tipo, os dois trabalhavam com estrada.

A empresa, para o lançamento do edifício Galeria Mazzoleni, em Passo Fundo, por estar ainda sediada em Soledade e não conhecer bem o mercado de Passo Fundo, buscou parceria com a Imobiliária Luiz. A aliança estratégica com essa imobiliária, bem conceituada no mercado imobiliário passo-fundense em vista de ser o seu proprietário, Luiz Pagnunsat, um

profissional de reconhecida competência, foi preponderante no sucesso alcançado pelo empreendimento.

O êxito na comercialização dos imóveis em tempo recorde, ainda na planta, valorizou em muito a obra, de tal forma que muitos investidores compraram e venderam ainda durante a fase de construção, obtendo lucro elevado. Sobre o fato, Luiz Giacomini assim se manifestou:

O prédio (Galeria Mazzoleni) teve uma valorização na época, todo o pessoal que comprou e revendeu ganhou dinheiro.

Essa aliança estratégica foi preponderante no sucesso alcançado pela empresa, em seu novo mercado.

Evento crítico 2 - Autofinanciamento (1986)

A empresa, com a divulgação do Plano Cruzado em 1986, e acreditando na estabilidade que esse proporcionaria à economia, lançou o empreendimento denominado Galeria Mazzoleni, edifício essencialmente comercial, de proporções bem maiores que os até então realizados. Diz Luiz Giacomini a respeito:

[...] aí nós começamos esta obra (Gal. Mazzoleni) aqui em Passo Fundo. Financiamos os escritórios e lojas em 24 vezes fixas e foi uma venda grande, pois era uma coisa que não existia até então.

A comercialização no sistema de autofinanciamento a prazo médio (24 vezes) foi o diferencial que o mercado estava esperando. Esse sistema já era empregado por grandes incorporadoras em nível nacional, e a Giacomini o trouxe para Passo Fundo, sendo após copiado pelas demais incorporadoras e construtoras, que passaram a vê-la como empresa referencial.

Evento crítico 3 - Início no regime de incorporação (1986)

A partir de 1986, a empresa passou a trabalhar quase que exclusivamente no ramo de incorporação imobiliária. Sobre a decisão de abandonar o setor de obras públicas e ingressar em um novo setor (setor de edificações), o arquiteto Luiz Giacomini assim se expressou:

[...] eu me lembro que o último trabalho eram cinco pontes. Terminamos em 1984, no fim do governo, e a inflação era de 10% ao mês e nós trabalhamos o ano inteiro. Aí a gente viu que obra pública não dava mais.

Fazendo a sua análise do fato, Ulisses Giacomini, falou sobre a constatação da dependência que a empresa tinha do setor público e a necessidade de mudança de segmento:

Em 1984, em função das dificuldades do governo no pagamento das faturas de serviços prestados para a Cinteia, onde estavam concentradas aproximadamente 80% da receita da empresa, observou-se a necessidade de mudança no segmento da construção a ser trabalhada.

Em seguimento ao seu depoimento, o engenheiro relata a nova postura da empresa, que foi de, a partir de 1986, trabalhar quase que exclusivamente no ramo de incorporação imobiliária:

[...] mudamos a sede da empresa para Passo Fundo onde se passou a trabalhar quase que com exclusividade no ramo da incorporação imobiliária, que a seguir foi expandida para Camboriú.

Segundo Luiz Giacomini, esse processo de mudança de obras públicas para incorporação imobiliária deu-se gradativamente, iniciando-se, primeiro, com pequenas edificações em Soledade e, posteriormente, em Passo Fundo:

Outra iniciativa da empresa foi a construção de edifícios financiados pela Caixa Econômica Federal no sistema de incorporação imobiliária, em terreno próprios para tal finalidade, na cidade de Soledade e, posteriormente, em Passo Fundo [...]

E continua declarando a sua percepção sobre o campo organizacional da indústria da construção civil:

Nós tínhamos alguma coisa a favor, que foram os financiamentos e algumas vendas durante a obra. Algumas pessoas comprando e outros financiando e havia um número bom por prédio.

Os recursos iniciais necessários para a execução do empreendimento denominado Galeria Mazolleni foram os provenientes das obras públicas já concluídas, mas pendentes de recebimento.

Evento crítico 4 – Redefinição do *mix* de produto (1988)

A partir de 1988, a empresa passou a lançar empreendimentos mistos, ou seja, edifícios residenciais de um dormitório (Edifício 5ª Avenida), de dois dormitórios (Edifício Bela Vista) e de três dormitórios (Edifício Eli), e lojas comerciais térreas, com o intuito de diversificar o tipo de unidades produzidas, possibilitando um leque de opções para o mercado, qual seja, de clientes com pequeno, médio e grande poder aquisitivo.

Nesses empreendimentos, as unidades residenciais tiveram o apoio financeiro da Caixa Econômica Federal, através de financiamento a longo prazo pelo Sistema Financeiro da Habitação; quanto às unidades comerciais, eram autofinanciadas pela empresa a médio prazo, com prestações que passaram a ser corrigidas pela variação do CUB - Passo Fundo, já que, nesse mesmo ano, com a criação do Sinduscon – Passo Fundo, a entidade passou a divulgar o índice de custo da construção passo-fundense.

De 1986 a 1991, a Giacomini construiu, com essa estratégia de negócio, os edifícios Bela Vista (dois dormitórios), 5ª Avenida (um dormitório), Eli (três dormitórios) e Bento

Gonçalves (44 salas/lojas comerciais), todos com localização central da cidade, a denominada Zona Comercial 1 – ZC1, sendo edifício Eli, na atualidade, considerado o edifício mais alto de Passo Fundo, com 21 andares.

Evento crítico 5 – A busca de novo mercado (1991)

No início da década de 1990, havia uma demanda muito grande por imóveis nas praias de Santa Catarina. Aproveitando essa condição do mercado, a empresa decidiu investir também em Balneário Camboriú, onde iniciou, em 1991, a construção do Edifício Madri, com 5.400 m², exclusivamente residencial, porém com unidades de um, dois e três dormitórios. Seguiu-se a construção do Edifício Fontana Di Trevi, com 11.500 m² e as mesmas características do anterior, porém incorporando duas lojas comerciais.

Concomitantemente à exploração desse novo mercado catarinense, a empresa continuou a investir com maior intensidade, em Passo Fundo, lançando e construindo diversos empreendimentos (Itália, Jardim Brasil, Michelângelo, Renoir e Toulouse Lautrec).

Dos empreendimentos lançados em Passo Fundo nesse período (1991 a 1996), apenas o edifício Toulouse Lautrec não está concluído, encontrando-se em fase final de acabamento e tendo prevista a sua entrega para os primeiros meses de 2000.

Segundo Ulisses Giacomini, no período de 1986 a 1993, a empresa teve o seu melhor desempenho, como resultado das mudanças estratégicas desenvolvidas.

Análise teórica do período 3 – Desenvolvimento de mercado (1986-1991)

Nesse período, a empresa foi influenciada por vários fatores: as dificuldades no setor de obras públicas, o estilo empreendedor do líder, a experiência adquirida em pequenas

edificações realizadas em Soledade e a convicção de existência de um mercado promissor em Passo Fundo.

Com a indefinição econômico-financeira implantada no país, que vivia sob os efeitos dos Planos Cruzados I e II, quando o ágio tomava conta do mercado da ICC-SE, pois os recursos eram todos direcionados para o mercado de ativos financeiros, escasseando, por consequência, os financiamentos, a prática do autofinanciamento passou a ser uma saída do mercado para atender às necessidades dos clientes.

Ainda, o período de aprendizagem em edificações residenciais e comerciais foi caracterizado por mudança que alterou radicalmente as ações da empresa, a qual segundo Tushman e Romanelli (1985) e Ginsberg e Grant (1985), é denominada de “revolucionária”, pois, além de afetar a estratégia, afetou também os processos, levando a que a empresa mudasse por completo.

Com a crise no setor de obras públicas, ocasionada pela falta de recursos por parte dos governos e o fim do ciclo do chamado *milagre brasileiro*, aliado aos constantes atrasos no recebimento por serviços prestados para a Cintea e para o governo do estado do Rio Grande do Sul, a empresa viu-se forçada a redirecionar seu negócio, partindo quase que exclusivamente para a construção de edificações. Com essa decisão, estava resolvendo seu *entrepreneurial problem*, que, segundo Miles e Snow (1978), consiste na determinação do domínio mercado/produto.

Neste período, a empresa começou a construir um conjunto de lojas e salas comerciais, implantando em Passo Fundo um sistema de comercialização de venda a médio prazo (24 vezes) a preço fixo, em parceria com a Imobiliária Luiz, de Luiz Pagnunsat. Adotou, assim,

segundo Nielsen (1988), uma estratégia de negócio cooperativa ou aliança estratégica (Lewis, 1992) A empresa, ainda, adotou, segundo Bourgeois (1980), uma estratégia em nível de negócio, qual seja, o autofinanciamento. Essa nova forma de comercialização teve um grande sucesso, pois, até então, a comercialização direta era realizada em, no máximo, noventa dias. Nesse período, a empresa adotou um comportamento prospector, de inovação e de liderança. A partir daí, outras empresas começaram a copiar a forma de trabalho da Giacomini, gerando, segundo DiMaggio e Powwel (1983), um processo de isomorfismo institucional mimético generalizado no setor.

A mudança deu lugar a um novo *core business*: construção de edifícios comerciais e residenciais, financiados com recursos próprios e com recursos oriundos do Sistema Financeiro da habitação, gerando uma expansão do negócio, pela entrada no ramo de construção de edifícios residenciais e comerciais, deixando de lado o anterior (obras públicas), do qual foram mantidas apenas serviços de consultoria e planejamento em nível nacional. Com a mudança concretizada, a empresa passou por um período de mudanças incrementais ou adaptativas, havendo o incremento da estratégia corporativa - diversificação (Ansoff, 1977) e da estratégia de negócio, incorporação (Bourgeois, 1980).

A empresa, então, para prevenir-se de possíveis mudanças do mercado, valeu-se, segundo Mintzberg (1987), de estratégias deliberadas, procurando diversificar o tipo de imóveis que produzia, com um *mix* de produtos que pudessem satisfazer as necessidades dos clientes, encaixando-se no orçamento desses. Com esse procedimento, a empresa adotou, segundo Ansoff, 1977, uma estratégia de nível corporativo de diversificação.

Quando passou a atuar no mercado imobiliário em Camboriú/SC, a empresa adotou uma estratégia corporativa de desenvolvimento de mercado (Ansoff, 1977).

Tabela 5.7 - Resumo do Período Estratégico 3: Desenvolvimento de Mercado (1986-1991).

Ambiente Geral (ICC-SE nacional)	Ambiente Específico (ICC-SE passo-fundense)	Período	Evento Crítico	Estratégia desenvolvida
<p>Implantação do Plano de Equivalência Salarial – PES. A classe de alta renda garante o desempenho positivo do setor. Inicia-se embora timidamente, o sistema de autofinanciamento. Euforia com o Plano Cruzado, congelamento de preços e salários. O ágio e a falta de gerenciamento do Plano Cruzado geram problemas econômicos. O Plano Cruzado aumenta as vendas de imóveis, mas traz o ágio. A inadimplência atrasa a entrega de empreendimentos. O mercado financeiro é direcionado para ativos financeiros. A perspectiva de hiperinflação faz os investidores buscarem refúgio em ativos reais, tornando os imóveis um negócio atraente, diminuindo os estoques dos mesmos.</p>	<p>Como consequência do novo Plano Diretor, a cidade de Passo Fundo inicia um processo de urbanização intenso. A municipalidade dá ênfase à reorganização viária da cidade, abrindo as denominadas perimetrais e radiais, interligando bairros até então isolados, investindo em equipamentos urbanos como calçamento e asfalto. No ICC-SE, o Sinduscon, recém-criado, reúne as principais incorporadoras e construtoras de Passo Fundo, que, em conjunto, passam a planejar o setor e divulgar CUB – Passo Fundo, índice que passa a ser moeda contratual. No final da década, como resultado do Plano Cruzado II, o mercado passo-fundense segue o nacional e passa a investir em ativos reais.</p>	<p>1986</p>	<p>Aliança estratégica</p>	<p>Estratégia cooperativa (Nielsen, 1988) Aliança estratégica (Lewis, 1992). Novo <i>core business</i> (edificação) Estratégia de nível de negócio – autofinanciamento (Bourgeois, 1980) Estratégia corporativa – diversificação (Ansoff, 1977). Estratégia de negócio – incorporação (Bourgeois, 1980) Estratégia de negócio – diversificação (Bourgeois, 1980) Estratégia corporativa – desenvolvimento de mercado – início da construção em Camboriú (Ansoff, 1977)</p>
		<p>1986</p>	<p>Autofinanciamento</p>	<p>Estratégia de nível de negócio – autofinanciamento (Bourgeois, 1980)</p>
		<p>1986</p>	<p>Início no regime de incorporação</p>	<p>Estratégia corporativa – diversificação (Ansoff, 1977). Estratégia de negócio – incorporação (Bourgeois, 1980)</p>
		<p>1986</p>	<p>Redefinição de <i>mix</i> de produto</p>	<p>Estratégia de negócio – diversificação (Bourgeois, 1980)</p>
		<p>1991</p>	<p>A busca de novo mercado</p>	<p>Estratégia corporativa – desenvolvimento de mercado – início da construção em Camboriú (Ansoff, 1977)</p>

Fonte: Dados primários (2000).

5.2.4 Período estratégico 4: Consolidação no setor de edificações (1992-1996)

No período estratégico 4, *Consolidação no setor de edificações*, compreendido de 1992 a 1996, foram identificados dois eventos críticos que influenciaram na tomada de decisão no curso do processo de adaptação, conforme se discriminam na Tabela 5.8:

Tabela 5.8 - Eventos críticos do período estratégico 4 – Consolidação no setor de edificações (1992-1996).

Eventos Críticos	Ano
Construção de obra educacional	1992
Início de edificação de complexo hoteleiro próprio	1994

Fonte: Dados primários (2000).

Evento crítico 1 – Construção de obra educacional (1992)

Em 1982, a Giacomini participou da licitação para a construção do Núcleo do Senac em Passo Fundo, que, embora sendo uma obra pública, educacional, foi um bom negócio para a empresa, segundo depoimento de Luiz Giacomini:

Tivemos obras boas como o Senac, que foi preço médio. Eles só receberam cinco preços, eles nem olhavam o preço. O cara que faz a concorrência é um, e o cara do financeiro é outro.

Evento crítico 2 – Início de edificações de complexo hoteleiro próprio (1994)

Em 1994, a empresa lançou o Edifício Costa Sul, um empreendimento que incluía uma unidade hoteleira, projetada para a exploração de turismo pela própria empresa. Esse empreendimento ainda não está concluído apesar de já terem se passado seis anos. Sua construção foi paralisada em decorrência da queda na demanda em Balneário Camboriú e da recessão econômica no país, aliado à falência da Encol, que praticamente acabou com a venda de imóveis na planta, inviabilizando mais de 40.000 m² de obras em três edifícios que a

empresa havia lançado naquela cidade litorânea.

Análise teórica do período 4 – Consolidação no setor de edificações (1992-1996)

Neste período, a empresa, como as demais, foi influenciada por vários fatores: o Plano Collor de combate a hiperinflação, a falta de liquidez do mercado decorrente do enxugamento financeiro e da diminuição dos financiamentos pelo SFH.

A indústria da construção civil no país, para continuar trabalhando buscou alternativas de *marketing*, os denominados *Planos 100*, e autofinanciamentos a longo prazo, utilizando como moeda contratual o CUB, pois tinha os aumentos nos custos repassados pelo índice de reajuste das parcelas.

Nesse período, surgiu a possibilidade de construção por licitação do Núcleo do Senac de Passo Fundo, da qual a empresa foi a vencedora adotando uma estratégia corporativa de desenvolvimento de mercado (Ansoff, 1977).

Ainda, em razão da desvalorização da moeda nacional e da existência de um grande mercado de imóveis nas praias, principalmente nas de Santa Catarina, decorrente da quantidade de turistas argentinos que queriam investir nesse mercado no Brasil, uma expectativa de demanda influenciou na decisão de inúmeras empresas, que direcionarem seus negócios para esse novo veio.

A empresa participou desse processo, numa estratégia denominada por Ansoff (1977) de “corporativa”, com a qual procurou um desenvolvimento de mercado. Tendo uma visão de negócio rentável na construção em praias catarinenses, a Giacomini lançou o complexo denominado Costa Sul, projeto que, além da construção de unidades residenciais e comerciais, previa um complexo hoteleiro e turístico a ser explorado pela própria

incorporadora, caracterizando uma estratégia corporativa de diversificação concêntrica (Ansoff, 1977).

Tabela 5.9 - Resumo do Período Estratégico 4: Consolidação no setor de edificações (1992-1996).

Ambiente Geral (ICC-SE nacional)	Ambiente Específico (ICC-SE passo-fundense)	Período	Evento crítico	Estratégia desenvolvida
<p>O novo presidente visando combater a hiperinflação institui o Plano Color. Em decorrência do plano, o setor da ICC-SE e outros setores da economia sofre, com a crise de liquidez. O setor busca, em parceria com fornecedores e clientes, a possibilidade de pagamentos através de trocas. Diminui o volume de recursos do FGTS e há o posterior esgotamento. O setor tem uma drástica redução na capacidade produtiva. A CEF suspende financiamentos e ocorre uma queda na liquidez do SBPE. Surgem novas estratégias de <i>marketing</i>, como os <i>Plano 100</i>. Em 1993, o governo regulamentou o SFH e cria a URV. A ICC busca racionalizar e inovar para aumentar a produtividade.</p>	<p>Em decorrência do enxugamento do mercado pelo Plano Color, houve uma diminuição na contratação de obras e diminuição de liquidez do mercado. As empresas da ICC-SE de Passo Fundo diminuem o ritmo de suas obras, principalmente as do sistema de incorporação, por escassez dos recursos das mesmas e dos condôminos. Algumas empresas de Passo Fundo buscam o mercado das praias (Itapema e Balneário Camboriú) bem como na capital do RS. Em 1993, verifica-se uma diversificação nos esquemas de financiamento das construções, com financiamento direto, que consiste em pequena entrada e saldo em 48, 60, 90 e até 100 meses, atualizado pelo CUB.</p>	<p>1992</p>	<p>Construção de obra educacional</p>	<p>Estratégia corporativa – desenvolvimento de mercado (Ansoff, 1977)</p>
		<p>1994</p>	<p>Início de edificação de complexo hoteleiro próprio</p>	<p>Estratégia corporativa – diversificação concêntrica e de desenvolvimento de mercado (Ansoff, 1977)</p>

Fonte: Dados primários.

5.2.5 Período estratégico 5: Redirecionamento estratégico planejado (1997-1999)

No período estratégico estratégico 5, *Redirecionamento Estratégico Planejado*, compreendido de 1997 a 19991, foram identificados cinco eventos críticos que influenciaram na tomada de decisão no curso do processo de adaptação, conforme se discriminam na Tabela 5.10:

Tabela 5.10 - Eventos críticos do período estratégico 5 - Redirecionamento estratégico planejado (1997-1999).

Eventos Críticos	Ano
Construções por consórcio	1997
Inovações tecnológicas	1997
Transferência de empreendimentos em construção	1999
Retorno a edificação educacional	1999
Lançamento de complexo imobiliário	1999

Fonte: Dados primários (2000).

Evento crítico 1 - Construções por consórcio (1997)

A empresa, procurada pelo consórcio Randon, de Caxias do Sul, aceitou o contrato de construção de oito prédios, todos iguais, pelo qual receberia mensalmente o correspondente a duas unidades e, no final de cada ano, a partir de 1997, comprometia-se a entregar um prédio de 28 unidades, com apartamentos de dois e três dormitórios.

Luiz Giacomini, sobre esse novo tipo de negócio e vulto de empreendimento, diz:

O Atlântico foi um negócio diferente. Até não é normal fazer uma obra daquele tip. O que aconteceu foi que a Randon veio aqui em Passo Fundo e andou pesquisando e nos procurou – “Olha, eu preciso fazer um conjunto habitacional de duzentas unidades que eu vendi, tu vais me entregar duas por mês. Quer dizer, eu vou te pagar duas por mês, tu entrega um prédio a cada dez meses, mais ou menos e eu te compro duas unidades todo o mês à vista”. Tem negócio melhor que esse?

O sistema de comercialização por consórcio é inovador em Passo Fundo, quando se fala em empresa incorporadora ou construtora passo-fundense que executa esse empreendimento. Em período anterior, uma empresa de consórcio de Erechim (Mapel), ingressara com essa modalidade, mas acabou por falir, deixando uma má impressão no mercado, embora não tenha havido prejudicados.

Assim, a empresa, inicialmente ficou receosa em aceitar o negócio. A Randon já tinha um empreendimento dessa natureza em Pelotas, no Rio Grande do Sul, cuja primeira etapa já estava vendida e já partia para outra. Luiz Giacomini relata:

[...] tu imagina ali no teu escritório chega um cliente que vai utilizar o dobro de tudo o que você está fazendo, em cima de um trabalho certo todo mês. Tu não tens que negociar um por um e todo aquele trabalho que tu tens, vai e não vende, e quando te pagam?

A proposta foi aceita após muita ponderação, e hoje a Giacomini já entregou o primeiro bloco, edifício Ilha do Sol; está em fase final de conclusão do segundo, edifício Ilha Bela, e já lançou o terceiro, o edifício Ilha do Mel.

Tem havido alguns problemas com quotas canceladas, as quais a empresa assumiu e está repassando com financiamento da Caixa Econômica Federal, uma pequena entrada e saldo em vinte anos, e prestações das unidades com três dormitórios, que não ultrapassam R\$ 485,00.

Evento crítico 2 - Inovações tecnológicas (1997)

Com a entrada no sistema de construção por consórcio, e havendo a previsão da construção de oito edifícios iguais em um mesmo ambiente, a empresa procurou, ao contrário do que vinha praticando até então, definir todos os projetos antes do início da obra.

Ainda, passou a usar um sistema de chapas e vigamento metálico que tivesse uma maior durabilidade e possibilitasse melhor nivelamento; com esse, ela garante um menor custo de produção, maior agilidade e menor desperdício de material. A explicação técnica para a adoção desse novo processo é exposta pelo arquiteto Luiz Giacomini:

[...] quando tu usas uma forma de madeira, a fibra dela faz assim e a outra faz assim (uma empena para um lado e a outra empena para o outro lado), quando elas molham e voltam para o sol, não mais servindo para nova utilização, enquanto que na forma metálica, o concreto sai perfeito, o cara chega lá e pergunta? Mas é isso aí mesmo. As formas metálicas permitem que as vigas saiam retas. No Atlântico (edifícios Ilha do sol e Ilha Bella), nós usamos no reboco de um centímetro de espessura, e aí não tem aquela baldeação lá para cima. O pedreiro ganha menos por metro que em outro lugar, mas o trabalho é menor. Ele dá uma chapeadinha, alisa e tá feito; ele produz bastante ganha bem, ganha na metragem.

Pela economia de material, o uso de novas tecnologias resultou em uma vantagem competitiva para a empresa, em diminuição do tempo de produção, em ganhos de maior qualidade, menor custo e menor desperdício. Com o uso de formas metálicas, o reboco teve um tratamento diferenciado, bem como os dutos da instalação elétrica, que passaram a ser feitos, segundo Luiz Giacomini, da seguinte maneira:

Por exemplo, a instalação elétrica: os caras faziam tudo por cima descendo até as tomadas no chão. Mas aí eu tenho que quebrar a parede. Então, se eu pegar um tijolo que tenha a mesma dimensão na largura e na altura eu posso fazer as mangueiras subirem, se eu fiz todas as tomadas por baixo. O pedreiro mesmo levanta ali, bota a mangueira e bota a caixinha, porque o pedreiro não precisa ser muito inteligente, tem que ser o suficiente para botar um caixinha. Então foi feita toda a instalação elétrica por baixo e, por cima, só a da iluminação. Então o pesado da instalação gerou redução de custos até em comprimento de fio. Um fio vem tudo direto e não teve mais pica-pau na obra.

Evento crítico 3 – Transferência de empreendimentos em construção (1999)

A partir de 1986, o mercado imobiliário em praias catarinense estagnou-se, e a empresa viu-se obrigada, inicialmente, a diminuir o ritmo dos empreendimentos de Balneário Camboriú e, até, a paralisá-los completamente.

Percebendo a inviabilidade da continuação desses empreendimentos naquela cidade, a Giacomini optou pelo repasse desses outras incorporadoras da praia catarinense, com o intuito de amenizar as perdas acumuladas e os valores já investidos.

A venda foi feita em sistema de permuta por imóveis já construídos de propriedade das novas incorporadoras. Previu, ainda, a transferência de todas as obrigações assumidas por ela com vários clientes e fornecedores.

Os edifícios vendidos no estágio em que se encontravam foram o Firenze, com 14.000 m², iniciado em 1996, o qual já estava na 14ª laje e foi vendido para a Construtora Pecon, e o Pietra Zanala, com 14.500 m², iniciado em 1997, o qual se encontrava com 50% do bloco de concreto realizado e foi vendido para a Construtora Granacon.

Evento crítico 4 – Retorno a edificação educacional (1999)

Em 1999, a empresa participou da licitação para a construção da segunda etapa do campus de Carazinho da Universidade de Passo Fundo. Em virtude de toda a tecnologia, aperfeiçoamento dos recursos humanos e os novos equipamentos utilizados, venceu a licitação, cuja obra está com entrega prevista para o final de fevereiro de 2000 (o prazo contratual está definido para antes do início do semestre escolar, que, na UPF, iniciará em 9 de março de 2000).

Essas vantagens foram usadas na UPF Carazinho. Nesta nós tivemos a vantagem de avanço e tecnologia que o Atlântico propiciou, pois tu não arrisca aquilo, vamos ver se acontece. Aquilo foi meio que laboratório e treinamento [...]

O empreendimento em questão previa o revestimento do piso em *paviflex*. Como, porém, esse sistema exige uma mão-de-obra mais especializada e é bastante demorado, a empresa propôs à UPF a troca desse tipo de assoalho por placas de parquê. Para isso, a empresa adquiriu uma máquina de desempenar piso, de forma que não mais se exige a feitura de um contrapiso para a colocação do revestimento, economizando material, tempo e resultando em uma construção de maior qualidade, conforme afirma Luiz Giacomini:

Surgiu em Carazinho a criação da UPF. Eram 4600 metros de obra em que eles previam o “paviflex”. A mão-de-obra é trabalhosa e nós não gostamos de botar porcaria e depois se incomodar [...] Sugerimos a troca por placas de parquê e foi aceito.

E ainda:

Tem que investir na Universidade. Foi um bom negócio de trabalhar com pessoas amigas. É diferente do que tu trabalhar com pessoas que tem que se cuidar. Nós estamos felizes com eles e eles com a obra.

Evento crítico 5 – Lançamento de complexo imobiliário (1999)

A Giacomini adquiriu uma das esquinas mais valorizadas de Passo Fundo, com dimensões para a construção de três torres, sendo uma comercial e duas residenciais. Essas torres comercial e residenciais serão interligados internamente de forma harmônica.

Esse complexo de edificações denominado de Metropolitan Towers, prevê na primeira fase a construção da torre comercial com 3.064 m², que terá, entre lojas e salas comercial, um total de 24 unidade com garagem, exigência essa do mercado, pois no centro de Passo Fundo

o estacionamento é difícil. Esse empreendimento, lançado no final de 1999, encontra-se com as fundações já concluídas.

A forma de comercialização dessa primeira torre será a preço comercial diretamente pela empresa, com financiamento direto a médio prazo, enquanto as duas torres residenciais serão comercializadas sob a forma de condomínio. Essas torres iniciaram apenas após a contratação de mais de 60% das unidades.

Análise teórica do período 5 - Redirecionamento Estratégico Planejado (1997-1999)

A empresa, nesse período, foi influenciada por vários fatores: a exigência de novos padrões de qualidade, de adoção de inovações tecnológicas e nova forma de financiamento por parte da Caixa Econômica Federal.

Esse período de reestruturação estratégica foi caracterizado por mudanças graduais, incrementais e contínuas (Jennings e Seaman, 1994), em que a empresa procurou, de forma planejada, resolver seu negócio. Assim, partiu para a construção na forma de consórcio, adotando estratégia de negócio (Bourgeois, 1980) e a estratégia de cooperação (Nielsen, 1988).

O período foi caracterizado também pela necessidade de a empresa redirecionar-se, o que fez de forma planejada. O mercado passou a exigir produtos de qualidade a preços mais acessíveis; por isso, a empresa buscou na evolução tecnológica novos sistemas de produção, bem como novos equipamentos, que possibilitassem a diminuição de custos, racionalidade na utilização de insumos e melhoria na qualidade dos produtos, utilizando, assim, uma estratégia de negócio (Bourgeois, 1980).

Como estratégia corporativa (Ansoff, 1977), a empresa abandonou parcialmente o mercado de Balneário Camboriú, alienando no estágio em que se encontravam dois de seus empreendimentos e transferindo as responsabilidades com clientes e fornecedores para as novas incorporadoras. Fez essa transferência em forma de permuta por imóveis já acabados.

Ainda, participou de licitação para a construção da segunda fase do campus de Carazinho da Universidade de Passo Fundo, adotando, assim, uma estratégia corporativa de desenvolvimento de mercado (Ansoff, 1977) e com a aplicação de novas técnicas de construção uma estratégia de negócio (Bourgeois, 1980).

Com o lançamento do complexo imobiliário denominado de Metropolitan Towers passa a adotar uma estratégia corporativa de penetração de mercado (Ansoff, 1977) e de negócio (Bourgeois, 1980), quando aplica novas técnicas de construção no empreendimento.

Tabela 5.11 - Resumo do Período Estratégico 5: Redirecionamento estratégico planejado (1997-1999)

Ambiente Geral (ICC-SE nacional)	Ambiente Específico (ICC-SE passo-fundense)	Período	Evento crítico	Estratégia adotada
<p>Em 1997, o cenário para a ICC-SE fica claro, com o autofinanciamento, a redefinição de produtos e mercados e novos padrões de qualidade e produtividade e a adoção de inovações tecnológicas. A ICC apresenta pequeno crescimento em 1998 em nível de emprego no setor. As pequenas construtoras direcionam seus esforços para um novo mercado (pequenas obras e reformas). Surge o seguro imobiliário para dar ao mercado uma maior confiabilidade, abalada pelo caso Encol, possibilitando, o aumento no sistema de venda antecipada (venda na planta). O governo lança o sistema de arrendamento residencial – PAR, que visa atender e fomentar o setor imobiliário e conta com financiamento da CEF.</p>	<p>O município de Passo Fundo aprova o código de Obras e Edificações, que entra em vigor em jan/97. Poucas incorporadoras utilizam o novo sistema de financiamento da CEF diretamente com o mutuário. Em 1998, em decorrência da economia nacional, Passo Fundo tem sensível redução no setor de construções. Surge um novo mercado para pequenas construtoras, qual seja, pequenas obras e reformas de residências, pelo qual a CEF financia um tipo de “cesta básica” de material de construção em convênio com lojas de material de construção. Passo Fundo apresenta uma diminuição no índice de verticalização. Algumas construtoras e incorporadoras optam por diminuir o ritmo das obras motivadas pelo grande estoque.</p>	<p>1997</p> <p>1997</p> <p>1999</p> <p>1999</p> <p>1999</p>	<p>Construção por consórcio</p> <p>Inovações tecnológicas</p> <p>Transferência de empreendimentos em construção</p> <p>Retorno a edificação educacional</p> <p>Lançamento de complexo mobiliário</p>	<p>Estratégia de negócio - início construção em regime de consórcio (Bourgeois, 1980)</p> <p>Estratégia de negócio – utilização de equipamentos de precisão e aperfeiçoamento dos recursos humanos (Bourgeois, 1980)</p> <p>Estratégia corporativa – sair de alguns negócios que não deram certo (Ansoff, 1977)</p> <p>Estratégia corporativa – desenvolvimento de mercado (Ansoff, 1977) e de negócio – tecnologia de ponta (Bourgeois, 1980)</p> <p>Estratégia corporativa (Ansoff, 1977) e de negócio (Bourgeois, 1980)</p>

Fonte: Dados primários.

5.3 O processo de adaptação estratégica

No processo de adaptação estratégica organizacional da Giacomini Engenharia e Construções Ltda., ficou evidente o modelo de Thusman e Romanelli (1985), no qual as novas estratégias emergiram continuamente, ocorrendo de forma revolucionária durante curto período de divergência, seguido de mudanças graduais, incrementais e contínuas (Jennings e Seaman, 1994), em longos períodos de convergência.

A mudança revolucionária ocorreu em 1986, em virtude da crise no recebimento de faturas da Cinteia e do governo do estado do Rio Grande do Sul. A partir dessa situação, as mudanças estratégicas foram incrementais.

A crise no setor público, no início da década de 1980, foi fator relevante do ambiente objetivo para que a empresa mudasse de forma revolucionária. Esse processo foi seguido por longos períodos de mudança incremental ou de adaptação, chamados por Thusman e Romanelli (1985) de *períodos de fomento*.

As mudanças estratégicas incrementais ocorreram em três níveis: corporativa, de negócio e cooperativa ou de aliança estratégica. As mudanças corporativa consiste no desenvolvimento, ampliação e diversificação do mercado; a de negócio, em autofinanciamento, consórcio e licitação, e a cooperativa, em adoção do sistema de aliança estratégica.

A estratégia de nicho foi predominante em toda a história da empresa, pois garantia clientes e recursos para o desenvolvimento de suas atividades. Sempre que era percebida a escassez desses, a busca pelo desenvolvimento, ampliação e diversificação de mercado aumentava.

A adaptação estratégica foi um processo *two-way*, no qual a organização, em determinados momentos, influenciou o ambiente e, em outros, foi por ele influenciada (Zucker, 1987) e cujo processo de adaptação estratégica pode ser explicado tanto pelo determinismo quanto pelo voluntarismo ambiental.

A dependência dos recursos advindos das instituições financiadoras fez com que as estratégias fossem de manutenção do negócio essencial (*core business*) a partir da mudança revolucionária. No ambiente institucional o isomorfismo mimético foi fator importante para explicar a formulação de algumas estratégias, ou seja, por que alguns modelos estratégicos do setor são adotados por outras empresas.

CAPÍTULO VI

CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

6.1 Considerações finais

A presente pesquisa teve como principal objetivo estudar as mudanças estratégicas ocorridas em uma organização da indústria da construção civil, através de um estudo de caso.

O estudo de caso teve como “pano de fundo” a estratégia de pesquisa contextualista sugerida por Pettigrew (1987), 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, ou “como” mudou; o contexto, ou “por que” mudou, e o conteúdo, ou “o quê” mudou. Nesse sentido, as mudanças foram estudadas com base na percepção da coalizão dominante (Child, 1997), isto é, no modo como a empresa reagia em função das percepções dos seus executivos quanto ao ambiente objetivo da organização.

Realizou-se uma análise dos ambientes objetivo da ICC-SE nacional e passo-fundense, mostrando os principais acontecimentos e suas características ao longo do tempo (1980-1999); procurou-se identificar o ambiente subjetivo, construído a partir das percepções da coalizão dominante, e o ambiente objetivo. Dessa maneira, estudou-se a dimensão do contexto. Buscou-se, ainda, resgatar a história da empresa, enfatizando as principais respostas estratégicas dadas por ela desde 1980, estabelecendo-se correlações entre esses ambientes

(Child e Smith, 1987) e resgatando, assim, a dimensão do processo e conteúdo.

Foram identificados cinco períodos estratégicos no processo de adaptação, os quais foram analisados teoricamente, buscando-se explicar as mudanças nas estratégias da empresa. Na análise teórica, procurou-se explicar mudanças com base na referência teórica proposta.

O primeiro período, *Criação da Giacomini*, foi caracterizado por uma estratégia de configuração, denominada de *gestalt strategy* (Mintzberg, 1978) seguida de mudanças incrementais. A empresa adotou uma estratégia de negócio – domínio da técnica de *construção* (Bourgeois, 1980) e uma mudança estratégica corporativa denominada de *diversificação concêntrica* (Ansoff, 1977). Iniciando na atividade de obras públicas, define o seu *core business*.

O segundo período, *Aprendizagem organizacional em edifícios residencial e comercial*, foi caracterizado por mudanças incrementais onde a empresa adotou estratégias corporativas de *diversificação* (Ansoff, 1977), mantendo o seu *core business* (obras públicas).

O terceiro período, *Desenvolvimento de mercado*, foi caracterizado por mudanças que alteraram radicalmente as ações da empresa, a qual, segundo Tushman e Romanelli (1985) e Ginsberg e Grant (1985), é denominada de “revolucionária”, pois, além de afetar a estratégia, afetou 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*, gerando uma expansão do negócio, pela entrada no ramo de construção de edifícios residenciais e comerciais.

Com a mudança concretizada, a empresa passou por um período de mudanças

incrementais ou adaptativas, onde adotou uma estratégia de negócio cooperativa (Nielsen, 1988) ou aliança estratégica (Lewis, 1992). Ela, adotou, ainda uma estratégia em nível de negócio (Bourgeois, 1980), qual seja, o autofinanciamento, gerando segundo DiMaggio e Powwel (1983), um processo de isomorfismo institucional mimético generalizado no setor.

Ainda, com o regime de incorporação, adotou estratégia corporativa - diversificação (Ansoff, 1977) e da estratégia de negócio, incorporação (Bourgeois, 1980), seguida de uma estratégia corporativa de desenvolvimento de mercado (Ansoff, 1977), quando passa a atuar em Camboriú.

No quarto período, *Consolidação do mercado*, a empresa adotou uma estratégia denominada por Ansoff (1977) de “corporativa”, com a qual procurou uma ampliação de mercado, seguida por mudanças estratégica corporativa de diversificação de mercado e diversificação concêntrica (Ansoff, 1977).

O quinto período, *Redirecionamento estratégico planejado*, foi caracterizado por mudanças de redirecionamento estratégica, denominadas de mudanças graduais, incrementais e contínuas (Jennings e Seaman, 1994), quando, de forma planejada, procurou resolver seu negócio. Para isso, adotou estratégias de negócio – produção por consórcio e inovações tecnológicas (Bourgeois, 1980) e estratégias corporativas de desenvolvimento de mercado (Ansoff, 1977), com a alienação de empreendimentos, construção no ramo educacional e estratégias corporativas (Ansoff, 1977) e de negócio (Bourgeois, 1980) no lançamento do complexo imobiliário.

6.2 Recomendações

O presente estudo abre uma perspectiva de que sejam, no futuro, realizadas outras

pesquisas ligadas ao tema, como a) análises quantitativas; b) estudo do comportamento estratégico e c) estudos multicaseos em empresas da região.

Os estudos quantitativos podem possibilitar a mensuração dos impactos das estratégias adotadas ao longo do processo de adaptação permitindo uma interpretação mais apurada do fenômeno, para tanto se faz necessário uma pesquisação, onde o pesquisador se encontra junto do ambiente, acompanhando o processo decisório.

O estudo do comportamento estratégico possibilitaria descrever a predominância de algumas estratégias sobre outras, bem como a frequência e magnitude.

Ainda, a realização de estudos multicaseos é de grande importância, pois possibilitará fornecer padrões comparativos para avaliação da estratégia de pesquisa qualificativa, como a utilizada neste estudo de caso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACUÑA, E., FERNÁNDEZ, F. Análise de mudanças organizacionais: utilidades para políticas sociais. **Revista de Administração Pública**, v. 29, n. 2, p. 80-109, 1995.
- ALDRICH, H. E. **Organizations and environments**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979.
- ALDRICH, H. E.; PFEFFER, J. Environments of organizations. **Annual Review of Sociology**, v.2, p. 79-105, 1976.
- ALPERSTEDT, G. D.; CUNHA, M. S.; MALHEIROS, R. C. Uma nova abordagem organizacional: as organizações de aprendizagem. **Anais do XX° Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, Angra dos Reis, setembro de 1996.
- ALVES, J. A. O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. **Cadernos de pesquisa**. São Paulo, v. 77, p. 53-61, 1991.
- ANDRADE, P. S. G. de. **Contribuições para uma teoria de administração empresarial**. São Paulo, 1988. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo.
- ANDREWS, K.R. The Concept of Corporate Strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process**. Prentice-Hall, 1992, p. 44-51.
- ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.
- 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.
- BETTS, M.; OFORI, G. **Competitive advantage in construction: reply**. *Construction Management and Economics*, v. 11, p. 73-74, 1993.
- BETTS, M.; OFORI, G. **Strategic planning for competitive advantage in construction**. *Construction Management and Economics*, v. 10, p. 511-532, 1992.
- BOURGEOIS, L. J. Strategy and environment: a conceptual integration, **Academy of Management Review**, v. 5, n. 1, p. 25-39, 1980.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. 1992.
- BRUYNE, P. et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- BUARQUE, C. R. C. O destino da universidade. **Estudos**, Brasília: Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior, n. 12, p. 1-25, 1991.
- BURNS, T.; STALKER, G. **The management of innovation**. London: Tavistok, 1961.
- BUTLER, R. Decision-making research: its uses and misuses. A comment on Mintzberg and Waters: Does decision get in the way?. **Organizationas Studies**, v. 11, n. 1, p. 11-15, 1990.
- CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO – CBIC. **Comissão de Economia e Estatística**, 1999.
- CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO – CBIC. **Comissão de economia e estatística**, 1994.
- 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 em empresas construtoras**, 1994.
- CHAKRAVARTHY, B. S. Adaptation: a promising metaphor for strategic management. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 1, p. 35-44, 1982.
- CHILD, J. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. **Organization Studies**, v. 18, n. 1, 1997.
- CHILD, J.; SMITH, C. The context and process of organizational transformation. Cadbury limited in its sector. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 565-596, 1987.
- CORSAN. Companhia Riograndense de Saneamento. **Relatório anual**, 2000.
- CUNHA, C. J. C. A. **Adaptação estratégica organizacional em ambiente turbulento**. Trabalho apresentado para Concurso de Professor Titular - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996.
- 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.
- FARAH, M. F. S. **Estratégias empresariais e mudanças no processo de trabalho na construção habitacional no Brasil**. ENTAC – Encontro Nacional de Tecnologia do ambiente Construído. São Paulo, p. 581-590, 1993.
- FARAH, M. F. S. **Gia, processo de trabalho e construção habitacional**. Tese – Programa de Pós-graduação do Departamento de Ciências Sociais da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1992.
- 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.
- GAJ, L. **Administração Estratégica: ‘O Estado da Arte’, Conceitos, técnicas e sistema de**

adequação empresarial. São Paulo, 1986. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo.

GAJ, L. **Tornando a administração estratégica possível**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

GAZETA MERCANTIL. **Editora de construção**. Abril, 1990.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1989,

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de estudo**. São Paulo: Atlas, 1991.

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.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

HALL, R. H. Desenvolpos recientes en teoria organizacional: una revision. *Ciência y Sociedad*, v.15, n. 4, p. 376-411, 1990.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas e processos**. Rio de Janeiro. Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HAMBRICK, D. C. Operationalizing the concept of business-level strategy in research. *Academy of Management Review*, v. 5, p. 567-575, 1980.

HANNAN, M.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, v. 82, n. 5, p. 929-964, 1977.

HARDY, C.; FACHIN, R. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos**. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS, 1996.

HARDY, C.; LANGLEY, A.; MINTZBERG, H.; ROSE, J. Strategy formation in the university setting. *Review of Higher Education*, v. 6, n. 4, p. 407-433, 1983.

JENNINGS, D. F., SEAMAN, S. L. High and low levels of organizational adaptation: an empirical analysis of strategy, structure and performance. *Strategic Management Journal*, v. 15, p. 459-475, 1994.

KIESER, A. Why organization theory needs historical analyses - and how this should be

- performed. **Organization Science**, v. 5, n. 4, p. 608-620, 1994.
- 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, aug., 1992.
- LAWRENCE, P.; DYER, D. **Toward a theory of organizational and industrial adaptation**. Boston, 1981. Working paper (Graduate School of Business Administration) Harvard University.
- LAWRENCE, P.; LORSCH, J. **Organizations and environment**. Boston: Harvard University Press, 1968.
- LEITÃO, S. P. Repensando a questão da decisão organizacional e seu paradigma. **Revista de Administração Pública**, v. 29, n. 2, p. 110-125, 1995.
- MAIORES e melhores. *Exame*. São Paulo: Abril, 1984.
- MELLO, R. B. **Estudo da mudança estratégica organizacional em pequenas empresas de construção de edificações: um caso em Florianópolis**. Florianópolis, 1997. Dissertação (Mestrado) - UFSC.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, M. A. **Qualitative data analysis: a source book of new methods**. Beverly Hills/Sage, 1984.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and process**. McGraw-Hill, 1978.
- MILES, R. H. **Macro organizational behavior**. Glenview, Illinois: Scott Foresman and Company, 1980.
- MILES, R. H.; CAMERON, K. S. **Coffin nails and corporate strategies**. New Jersey: Prentice Hall inc., Englewood Cliffs, 1982.
- MILLER, D.; FRIESEN, P. The Longitudinal analysis if Organizations. A Methodoloigcal Perspective. **Management Science**, v. 28, n. 9, p. 1013-1033, set. 1982.

- MINTZBERG, H. An emerging strategy of “direct” research. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, p. 582-589, 1979.
- MINTZBERG, H. Five Ps for Strategy. **California Management Review**, Fall, 1987.
- MINTZBERG, H. Generic Strategic. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process**. Prentice-Hall, 1992, p. 70-81.
- MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, Winter, v. XVI, n. 2, 1973.
- MINTZBERG, H.; McHUGH, A. Strategy formation in a adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, n. 1, p. 160-197, 1985.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, p. 257-272, 1985.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- NAM, C. H.; TATUM, C. B. Toward understanding of product innovation process in construction. **Journal of Construction engineering and Management**, v. 115, n. 4, p. 517-534, 1989.
- NIELSEN, R. P. Cooperative Strategy. **Strategic Management Review**, v. 9, p. 475-492, 1988.
- O SETOR de construção encontrou seu caminho. *Exame*. Seção, Opinião Trevisan, n. 107, São Paulo: Abril, 1997.
- OFORI, G. **Formulating a long-term strategic for developing the construction industry of Singapore**. **Construction Management and Economics**, v. 12, p. 219-231, 1994.
- OGAWA, R. T. The institutional sources of educational reform: the case of school-based anagement. **American Educational Research Journal**. v. 31, n. 3, p. 519-548, 1994.
- OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1988.
- PETTIGREW, A. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v.24, n.6, p.649-670, 1987.

- PETTIGREW, A. **Contextualist research: a natural way to link theory and practice.** In: LAWLER III, E. E. et al. (Eds.). *Doing research that is useful in theory and practice.* San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- PETTIGREW, A. et al. **The management of strategic change.** Oxford: Basil Blackwell, 1988.
- PETTIGREW, A.; WHIPP, R. **Managing change for competitive success.** Oxford, UK: Blackwell, 1991.
- PINCHOT, G.; PINCHOT, E. **O poder das pessoas.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- 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. **Plano Diretor e de Desenvolvimento Urbano de Passo Fundo.** Passo Fundo, 1984.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE PASSO FUNDO. **Código de Obras e Edificações.** 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.
- RGE. Rio Grande Energia. **Relatório anual,** 1999.
- RODRIGUEZ, L. L. Novos enfoques sobre administração universitária. In: **Administração universitária em tempo de crise: perspectivas para o ano 2000.** III Congresso da Organização Universitária Interamericana, Salvador, 1983. v.1
- ROSSETTO, C. R. **Adaptação estratégica organizacional: um estudo multicaso na indústria da construção civil – setor de edificações.** Florianópolis, 1998. Tese (Doutorado) - UFSC.

- RUSS, J. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Scipione, 1994.
- SALAMA, A. The use of organization biography. **Management Education and Development**, v. 23, parte 3, 1992. São Paulo: Pioneira, 1992.
- SENAI. **Estudo setorial da construção civil: características estruturais do setor**. Rio de Janeiro, 1995.
- SENGE, P. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SIMON, H. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1979.
- SINDUSCON. Sindicato da indústria da construção civil – Passo Fundo. **Pesquisa trimestral**, 1999.
- 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. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.
- SUMÁRIO ECONÔMICO. **Setor de economia**. Sinduscon-SP. São Paulo, Ago./set., 1999.
- SUMÁRIO ECONÔMICO. **Setor de economia**. Sinduscon-SP. São Paulo, Set., 1997.
- THOMPSON, A. A. Jr.; STRICKLAND III, A. J. **Strategic management, Cases**. 6. ed. Boston: Irwin, 1992.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.
- TUSHMAN, M. L.; ROMANELLI, E. Organizational evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation, In: STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L. (Eds.). **Research in organization behavior**. Greenwich: JAI Press, 1985.

- VAN DE VEN, A. H. Suggestions for studying strategy process: a research note. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 169-188, 1992.
- VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Em busca da visão de totalidade. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 6, p. 20-31, 1993.
- VILAS BOAS, F. **A evolução da indústria da construção civil na década de 90**. Campinas: Unicamp, 1995.
- WERNA, E. **The concomitant evolution and stagnation of the brazilian building industry**. *Construction Management and Economics*, v. 11, p. 194-202, 1993.
- WOODWARD, J. **Industrial organizations: theory and practice**. London: Oxford, 1965.
- YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. California: Sage Publications Inc, 1984.
- ZUCKER, L. G. Normal change or risk business: institucional effects on the "hazard" of change in hospital organizations, 1959-79. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 671-700, 1987.