

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

**ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA EM EMPRESA DE
MÉDIO PORTE DA INDÚSTRIA DA
CONSTRUÇÃO CIVIL**

Hildegard Ortrud Litzinger Ghisi
Rua Edmundo de Barros, 412 apto 131
85.851-120 Foz do Iguaçu, PR

Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para
obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção

FLORIANÓPOLIS

2001

Hildegard Ortrud Litzinger Ghisi

**ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA EM EMPRESA DE MÉDIO PORTE
DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL**

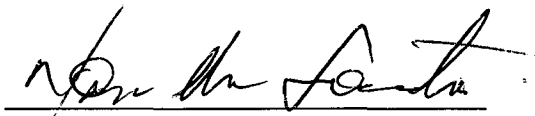
Essa dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção** no Programa de Pós-Graduação em **Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 08 de Outubro de 2001.


Prof. Ricardo Miranda Barcia, PhD

Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA



Prof. Neri dos Santos, Dr Ing

Orientador



Prof. Carlos Raul Borenstein, Dr



Prof. Álvaro G. Rojas Lezana, Dr.

Sumário

Lista de figuras	p. vi
Lista de reduções	p. vii
Resumo	p. viii
Abstract	p. x
1 INTRODUÇÃO	p. 1
1.1 Tema e problema da pesquisa	p. 1
1.2 Objetivos da pesquisa.....	p. 5
1.3 Justificativa e relevância da pesquisa.....	p. 5
1.4 Perguntas de pesquisa	p. 8
1.5 Limitações da pesquisa.....	p. 9
1.6 Estrutura do trabalho	p. 9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	p. 11
2.1 As organizações e o processo de estratégia	p. 11
2.2. A configuração da organização.....	p. 15
2.3 As forças competitivas de PORTER.....	p. 21
2.4. O rastreamento da história das organizações.....	p. 25
2.5 Conteúdo, contexto e processo de mudança.....	p. 28
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	p. 32
3.1 Introdução	p. 32
3.2 Definição dos termos.....	p. 35
3.3 Delimitação do estudo.....	p. 36
3.4 Coleta de dados.....	p. 36

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS E INFORMAÇÕES	p. 38
4.1 O segmento da construção civil	p. 38
4.1.1 O cenário nacional da construção civil	p. 39
4.1.2 O ciclo do BNH e seu colapso	p. 46
4.1.3 O ciclo do autofinanciamento comprador/construtor.....	p. 49
4.1.4 O ciclo dos leilões	p. 55
4.2 A história e a cultura organizacional.....	p. 56
4.2.1 Pressupostos na condução dos negócios	p. 57
4.2.1.1 Os estatutos da empresa	p. 57
4.2.1.2 A estratégia de negócios centrada no relacionamento pessoal	p. 59
4.2.1.3 O foco dos investimentos: as instalações físicas	p.61
4.2.1.4 A tecnologia da empresa e seus produtos	p. 64
4.2.2 Formas de recrutamento, socialização e padrões de recompensas p.73	
4.2.2.1 As condições de recrutamento de pessoal	p.73
4.2.2.2 Socialização e padrões de recompensas	p.77
4.3 A configuração da estrutura da empresa	p. 77
4.4 Contexto, conteúdo e processo de vantagens competitivas	p. 87
4.4.1 O contexto, o conteúdo e o processo de aquisição de terrenos em áreas centrais	p. 90
4.4.2 O contexto, o conteúdo e o processo da construção de edifícios e aquisição de grandes áreas	p. 92
4.4.3 O contexto, o conteúdo e o processo dos empreendimentos com recursos do SFH	p. 94
4.4.4 O contexto, o conteúdo e o processo do planejamento tributário	p. 96
4.4.5 O contexto, o conteúdo e o processo do foco nas estruturas	p. 98

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	p.108
5.1 Conclusões.....	p.108
5.2 Recomendações para trabalhos futuros.....	p.111
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	p.113
7 ANEXOS	p.117
7.1 Categorias de rastreamento da história da organização	p.117
7.2 Variação percentual anual da receita bruta.....	p.119
7.3 Evolução anual da receita bruta.....	p.120
7.4 Evolução anual de área licenciada em m2	p.121
7.5 Comportamento do PIB brasileiro e o PIB da indústria da construção civil.....	p.122

Lista de figuras

Figura 1: As cinco partes básicas da organização	p. 16
Figura 2: As cinco configurações de Mintzberg	p. 18
Figura 3: Forças que governam a competição em um setor industrial	p. 22
Figura 4: Contexto, conteúdo e processos para o estudo da mudança estratégica	p. 30
Figura 5: Variação percentual anual da renda bruta 1974-2000	p.119
Figura 6: Evolução anual da receita bruta 1974-2000	p.120
Figura 7: Evolução anual de área licenciada em m2	p.121
Figura 8: Comportamento do PIB brasileiro e do PIB da indústria da construção civil	p.122

Lista de reduções

Siglas

BNH	Banco Nacional da Habitação
CEF	Caixa Econômica Federal
COHAB	Cooperativa Habitacional
CTL	Construtora Taquaruçu Limitada
FCVS	Fundo de Compensação das Variações Salariais
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
ICC	Indústria da Construção Civil
INOCOOP	Instituto com Organização Cooperativa
MQ	Manual da Qualidade
PES	Plano de Equivalência Salarial
SBPE	Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SFH	Sistema Financeiro da Habitação
SFI	Sistema de Financiamento Imobiliário

Resumo

GHISI, Hildegard Ortrud Litzinger. Adaptação estratégica em empresa de médio porte da indústria da construção civil. 2001. 122f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

O estudo, por meio da análise longitudinal, investiga como se processou a adaptação estratégica de uma empresa de médio porte do setor da construção civil ao longo de 28 anos de existência (1973-2001). De modo geral, objetiva determinar quais foram, como se desenvolveram e que fatores ocasionaram as mudanças estratégicas que permitiram os resultados da organização num segmento industrial conservador e de baixo nível tecnológico, de alta instabilidade devido à forte intervenção governamental e no qual predominam organizações cujas práticas são predominantemente artesanais. Especificamente, propõe-se a caracterizar o contexto externo das mudanças estratégicas da organização, identificar e descrever os eventos históricos da instituição considerados relevantes do ponto de vista de vantagens competitivas sustentáveis, agrupando-os em períodos históricos. Por fim, examina a adequação entre as abordagens teóricas adotadas na pesquisa e o que se observou empiricamente na organização e elabora proposições com base nas constatações realizadas. Do ponto de vista metodológico, trata-se de um estudo de caso singular, desenvolvido segundo uma abordagem qualitativa e uma perspectiva contextualista. Da análise e articulação dos eventos que emergem na trajetória da organização inferiram-se duas vantagens competitivas: o processo de capitalização/ formação de ativos e a política de treinamento/parcerias com a mão de obra durante cinco períodos estratégicos. O primeiro que vai de 1976 a 1982, identificado pela formação de ativos em terrenos centrais; o segundo de 1983 a 1989 se caracteriza pela incorporação de pequenos edifícios e capitalização em áreas para loteamentos; o terceiro em 1986/1987 caracterizado pela produção de apartamentos com recursos do SFH; o quarto de 1991 a 2001 identificado pelo planejamento tributário e o último ainda em curso que se caracteriza pelo foco em obras de concreto e estruturas, de julho de 2001 em diante. Contrariando a tendência do setor de utilização de mão de obra temporária, a empresa qualificou e efetivou seus funcionários. No contexto de vender primeiro e construir depois, ela primeiro construiu e depois vendeu. No cenário de transferência de capitais para outras atividades ela reinvestiu seus retornos em ativos imobiliários. Num quadro de inflação crescente e instabilidade política ela evitou a contratação de financiamentos e os juros altos. Para elaboração do trabalho foram utilizadas: a metodologia das forças competitivas de Porter (1986) para analisar o momento atual; o modelo das configurações de Mintzberg (1995) associado à tríade contexto, conteúdo e processo de Pettigrew (1989) para o estudo dos períodos de mudanças estratégicas no período de 1973 a 2001, além das categorias de rastreamento da história das organizações de Collins e Porras (1995).

Palavras Chave: Adaptação Estratégica, Indústria da Construção Civil, Mudança Estratégica, Vantagens Competitivas.

Abstract

GHISI, Hildegard Ortrud Litzinger. **Strategic Adaptation in a medium-size company in civil construction industry**. 2001. 122p. Dissertation (Masters in Production Engineering) – Postgraduation Programme in Production Engineering, UFSC, Florianópolis.

The study uses horizontal analysis to investigate the process of strategic adaptation of a medium-sized company in the civil construction sector along the 28 years of the company's existence (1973 —2001). Generally speaking, it aims to determine the factors that caused strategic changes which allowed organizational results in a conservative and technologically backward segment of industry. This sector is a highly unstable one, largely due to the government intervention and its practices are predominantly manual. The scope is particularly on characterizing the external context of organization's strategic changes and also on identifying and describing the historical events of the institution considered relevant from the point of view of sustainable competitive advantages, which are grouped historically. Finally, it examines the adequacy between the theoretical approaches used in research and what was empirically observed within the organization, thus elaborating proposals based on conclusions reached. From the methodological standpoint, this is a single case study, developed according to a qualitative approach and contextual perspective. From the analysis and articulation of the events that emerged in the organization's trajectory, two competitive advantages can be inferred: the process of capitalization/ asset building and training policy/ partnerships with labor over five strategic periods. The first lasted from 1976 to 1982 and was marked by asset building in centrally located areas; the second period went from 1983 to 1989, characterized by the incorporation of small buildings and capitalization in zoning areas; the third period, in 1986/1987, was dominated by the construction of apartments with SFH resources; the fourth, from 1991 to 2001, was identified by tax planning. The current period, since July 2001, has been characterized by focus on concrete works and structures. Contrary to the sector's tendency of employing temporary workforce, the company hired and qualified its workers. In the context of selling first and building later, it built first while sold later. Rather than transferring capital to other activities, the enterprise reinvested the returns in real estate assets. In an environment of growing inflation and political instability, the company avoided resorting to loans and high interest rates. The following theories have been referred to in developing this paper: methodology of competitive forces by Porter (1986) for current analysis; the model of configurations by Mintzberg (1995) associated to the triad context, content and process by Pettigrew (1989) for the study of periods of strategic changes between 1973 and 2001, as well as the categories of tracing the history of organizations by Collins and Porras (1995).

Key-words: Civil Construction, Strategic Changes, Industry of Real State Building, Organizational Intelligence, Competitive Advantages.

1 INTRODUÇÃO

A história da constituição de empresas no Brasil é caracterizada pela incessante sucessão de abertura e fechamento de empresas. Mais de cinquenta por cento das empresas não chegam a completar os três anos de existência, conforme pesquisa do SEBRAE em 1999. Muito se tem discutido sobre as causas desta mortalidade, entre as quais se situam desde o nosso combalido e combatido arcabouço jurídico tributário, até a inexperiência, ausência ou inadequação da qualificação de empreendedores e gestores.

O objetivo deste estudo é investigar como se desenvolve o processo de adaptação estratégica em empresa de construção civil e identificar as estratégias que explicam os resultados de empresas que sobrevivem durante longos períodos a sucessivas crises, tanto de mercado quanto de mudanças tecnológicas no seu segmento de atuação.

1.1 Tema e problema da pesquisa

A construção civil é um dos segmentos da indústria em que ainda predomina o trabalho artesanal e a presença intensiva de mão-de-obra não qualificada. A preocupação com o atraso tecnológico e cultural do setor levou o Governo ao recente lançamento (2000) do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade na Construção Civil – PBQP - , destinado a profissionalizar a

mão-de-obra, reduzir as perdas e aumentar a produtividade e a competitividade no setor

“A construção civil e em especial o setor de edificações apresenta uma grande dificuldade para modernizar-se, de maneira particular em relação à gestão dos recursos humanos. Por outro lado para um setor com características próprias como o de construção de edifícios tradicional, com pouca estruturação, dificuldade de controle e grande heterogeneidade de produtos, materiais, processos e intervenientes, a participação e o engajamento dos trabalhadores, detentores do saber fazer, é crucial para o sucesso de um programa de qualidade.(...) na construção civil, o emprego é temporário de vez que as empresas não se preocupam em manter um quadro fixo de funcionários, comprovado pelos dados censitários da pesquisa. É preocupante o fato de que os operários, de modo geral, estão pouco preocupados com a redução de desperdícios e com o sequenciamento dos serviços, considerando os retrabalhos e as interrupções como parte integrante do processo de construção civil”(Sarmiento, 1998).

O setor de construção civil é, paradoxalmente, um dos setores que menos tem sido objeto de análises e estudos tanto no que diz respeito ao desempenho gerencial das organizações, à sua estrutura, à sua função social, quanto ao modo como se processam as relações entre os operários do canteiro de obras, os peões, os encarregados, os engenheiros, a administração, os

clientes, os fornecedores, as agências de financiamento e a burocracia. Nas principais pesquisas nesta área, desenvolvidas em fundações e universidades, predominam estudos sobre perdas de materiais e retrabalho no canteiro de obras, além de estudos técnicos, estes sim, de grande relevância sobre o desempenho de materiais, novas tecnologias, segurança e vida útil das edificações, bem como, os diferentes estudos e teses que analisaram a questão do financiamento público e do desempenho de programas como o BNH, o SBPE, entre outros.

A construção civil é usada como alavanca para imediata geração de postos de trabalho e de renda. No Brasil, isto também ocorreu em alguns momentos da história brasileira recente. Nas últimas décadas, porém, o governo tem liberado recursos para a construção de moradias e obras de saneamento utilizando, muitas vezes, critérios mais regionais e políticos, que de demanda e concentração de necessidades.

As empresas de construção civil, principalmente as pequenas e médias, têm sua estrutura determinada em função de demandas localizadas, acesso a financiamentos para determinados programas habitacionais, escolha em licitações, concorrências e tomadas de preços. Esta estrutura se refere ao modelo de gerenciamento e de contratação de pessoal que é comum a este tipo de organização e segmento. A contratação e demissão de funcionários, em qualquer escala, dada a abundância de mão de obra não qualificada e semiquificada, diz respeito ao volume de pessoal necessário para executar determinado contrato num determinado tempo. Os trabalhadores da construção

civil, desde o almoxarife até o servente, passando pelo engenheiro, são em sua grande maioria migrantes dentro do próprio estado, de um estado para outro e até de um país para outro, em que haja obras de porte, tocadas por empresas brasileiras.

Estes valores integram, geralmente, a cultura do setor da indústria da construção, tanto de edificações como na construção pesada. Nas empresas de construção civil, que atuam apenas local e regionalmente, a questão do deslocamento de sua estrutura de produção e pessoal é também uma variável constante. Os canteiros de obras são deslocados de acordo com a localização geográfica, a duração e a natureza da obra contratada.

Segundo pesquisas do SEBRAE, 63% na média nacional, das empresas constituídas legalmente não superam a barreira dos três anos de funcionamento.

(...) apurou-se a taxa de mortalidade das empresas para até três anos da criação das mesmas. Conforme a Unidade da Federação, essa taxa variou de cerca de 30% até 61%, no primeiro ano de existência da empresa, de 40% até 68%, no segundo ano, e de 55% até 73%, no terceiro período do empreendimento”(SEBRAE,1999).

O segmento da construção civil não seria exceção nesta estatística. O que se pretende estudar, a partir da análise longitudinal de uma empresa deste segmento, são as particularidades no processo de gestão estratégica que asseguram resultados e manutenção da competitividade da organização no mercado setorial.

1.2 Objetivos da pesquisa

1.2.1 Objetivo geral: Identificar, descrever e analisar as estratégias de uma empresa de construção civil, do subsetor de edificações, no período entre 1973 e 2001, que lhe proporcionaram vantagens competitivas.

1.2.2 Objetivos específicos:

1.2.2.1 Resgatar parte da história da empresa, no período referido, a partir do estudo de sua organização;

1.2.2.2 Identificar as vantagens competitivas decorrentes da configuração da empresa;

1.2.2.3 Identificar, descrever e analisar o conteúdo, o processo e o contexto do processo de adaptação estratégica no período de 1973 a 2001.

1.3 Justificativa e relevância da pesquisa

A presente pesquisa ao focar a análise em uma empresa média do setor da construção civil, com sede em Foz do Iguaçu, no estado do Paraná, deve permitir identificar como se comportam as diferentes forças constitutivas do

mercado em diferentes momentos da história econômica recente do país, da cidade e da organização. São poucas as empresas que sobrevivem, com resultados ótimos, a períodos que excedem os quinze anos, atuando no mesmo segmento. Jim Collins, em entrevista (Correa, 2001), relata pesquisa em que foram analisadas 1435 empresas que figuraram nas listas das 500 maiores da Revista Fortune, no período de 1965 até 2000. Apenas 11 delas conseguiram sustentar por mais de quinze anos um crescimento extraordinário.

O segmento da construção civil é um dos que apresentou profundas modificações durante a década de noventa, em virtude das crises provocadas pela gradual saída do mercado do governo enquanto agente financiador, ao mesmo tempo em que os critérios de clientelismo dos grandes bancos públicos permitiram a apropriação indébita da poupança da classe média por empresas mal geridas e que vieram a comprometer com suas falências, todo o mercado imobiliário.

Estas fraudes e as crises delas decorrentes, que se tornaram públicas em alguns casos como ENCOL e SERSAN, não ficaram restritas aos grandes centros ou às capitais, e, muito menos, a apenas estas empresas. Em cada região, empresas construtoras e incorporadoras, por incompetência ou má fé, delas e de seus agentes financeiros, provocaram idênticas situações de colapso no mercado imobiliário ao venderem um produto que não entregaram, embora tenham consumido os capitais de poupança disponíveis para investimento na construção civil.

Ao mesmo tempo em que estes fatos marcaram o mercado da construção civil, no Oeste do Paraná, houve um movimento significativo de empresas preocupadas em criar uma diferenciação, buscando qualificações como a certificação ISO 9000. No entanto, mesmo entre as empresas que se capacitaram durante mais de um ano para a certificação, algumas não chegaram ao fim do processo e outras reduziram suas atividades, apesar do selo de qualidade. A pesquisa se propõe a identificar a partir de quais estratégias uma empresa de porte médio, no interior do estado, superou as diferentes crises econômicas que afetaram de modo significativo o mercado da construção civil e imobiliária nos últimos vinte e cinco anos, no Brasil, e particularmente, em Foz do Iguaçu.

Segundo Henderson (1986), “posições competitivas ao longo do tempo refletem certas regularidades econômicas, são freqüentemente o produto de vantagens criadas e não herdadas, e são criadas em torno de capacidades não usuais que são difíceis de serem imitadas pelos competidores”.

Ao propor um estudo de caso longitudinal, numa pesquisa qualitativa, identificando as estratégias da organização para fazer frente às oscilações e turbulências no mercado da construção civil, traçando paralelos entre os momentos de crise da empresa e os momentos de crise do segmento em nível nacional, se pretende analisar o segmento da construção civil, numa perspectiva histórica, além de identificar as potencialidades de competitividade de empresas desta natureza no cenário atual.

A relevância de uma pesquisa no setor de edificações da construção civil está no fato de ser este um dos segmentos industriais em que predominam organizações cujas práticas são predominantemente artesanais, opera com mão-de-obra sem escolarização e sem qualificação específica e desfruta de altas taxas de retorno em períodos de aceleração de demanda e crescimento econômico. A par disto, em períodos de desaceleração econômica quando as taxas de retorno caem, as falências e concordatas têm sido muito freqüentes e os prejuízos dos poupadores e investidores cada vez maiores. A pesquisa busca encontrar quais características organizacionais são relevantes no sentido de permitir a sobrevivência de organizações em cenários macroeconômicos de alta instabilidade e forte intervenção governamental.

1.4 Perguntas de pesquisa

O estudo se propõe a responder às seguintes perguntas:

a) Quais foram e de que natureza têm sido as estratégias que permitiram à organização a obtenção de vantagens competitivas nos períodos de crise de desempenho do seu setor industrial?

b) Como analisar estas estratégias e o tipo de organização utilizando – se do modelo das cinco configurações de Mintzberg, e do modelo das cinco forças competitivas de Porter?

c) A abordagem de Pettigrew, de análise do conteúdo, do processo e do contexto das mudanças ocorridas ao longo do tempo, permite explicar o processo histórico da organização de 1973 a 2001?

1.5 Limitações da pesquisa

As limitações da pesquisa estão relacionadas à metodologia empregada. Por ser um estudo de caso ao longo do tempo não é possível generalizar as conclusões para outras empresas. A utilização dos modelos teóricos referenciados de Mintzberg e Porter, o processo metodológico de Pettigrew e as categorias de Coilins e Porras não puderam ser aprofundados em todos os seus aspectos, em virtude da qualidade da informação disponível. A empresa não manteve registros de seus processos decisórios até 1998, quando deu início ao processo de certificação de qualidade. Sem registros formais tornou-se difícil reconstituir alguns processos unicamente com base nos depoimentos obtidos nas entrevistas.

1.5 Estrutura do trabalho

No primeiro capítulo desta pesquisa, além da exposição do tema e problema encontram-se os objetivos da pesquisa. Na continuidade, apresentam-se a justificativa e a relevância do estudo para o segmento

pesquisado, as perguntas de pesquisa e a organização da dissertação, de forma sucinta.

No segundo capítulo são descritos os fundamentos teóricos e a revisão da literatura nos aspectos pesquisados.

No terceiro capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos iniciando-se com uma breve introdução da importância do método científico. Na seqüência, são caracterizados o tipo de pesquisa, o delineamento e caracterização da pesquisa, a definição dos termos, e os procedimentos de coleta de dados.

No quarto capítulo são apresentadas a análise e interpretação dos dados e informações, iniciando-se com um histórico da cultura organizacional da empresa. Em seguida, faz-se a identificação, descrição e análise das estratégias que permitiram vantagens sustentáveis à empresa, durante o período de 1973 a 2001.

No quinto capítulo são apresentadas as conclusões e recomendações para trabalhos futuros e o sexto e último capítulo contém as referências bibliográficas referenciadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

A fundamentação teórico-empírica se propõe apresentar o arcabouço conceitual da pesquisa, a partir dos fundamentos mais amplos que deram origem à formulação do problema de pesquisa e da revisão da literatura relevante à problemática em estudo.

A revisão da literatura sobre as organizações e o processo de estratégia, é seguida de tópicos específicos: os conceitos de configuração e estratégia de Mintzberg e o modelo das forças competitivas de Porter. Esta fundamentação teórica à qual se acrescentam o modelo de análise de mudança organizacional proposto por Pettigrew com a tríade contexto, conteúdo e processo e a sistemática das categorias de rastreamento da história das organizações proposta por Collins et al., permitem contextualizar teóricamente o problema de pesquisa.

2.1 As organizações e o processo de estratégia

“Uma organização e a sua inserção no contexto político, econômico e social na economia moderna deve ser estudada, para compreensão de sua natureza, suas metas, seus objetivos e suas aspirações”.(Silva, A . 2001)

A revisão da literatura sobre as perspectivas utilizadas nos estudos das mudanças organizacionais em busca de vantagens competitivas ou sustentáveis, indicam que não há um só modelo, mas abordagens a partir de diferentes elementos e fatores entre os quais contingência, estrutura, tecnologia, desempenho organizacional, tarefas, pessoas e suas interações, e os ciclos de vida pelos quais passam as organizações. Estes fatores, isoladamente ou em conjunto, determinam os modelos de inovação e mudanças organizacionais.

No ciclo de vida de um produto as taxas de crescimento mudam e a diferenciação do produto declina, à medida que o negócio se torna mais maduro e a competição aumenta. Por outro lado, existem organizações que prosperam ao longo do ciclo de vida de vários produtos e de várias gerações de líderes ou executivos, permitindo que a organização sobreviva à extinção de determinados mercados de produtos.

Para Andrews e Cristensen (1978), "a estratégia surgiu como a idéia unificadora que ligava as áreas funcionais de uma empresa e relacionava suas atividades com o ambiente externo".

Henderson (1989), por sua vez define estratégia como "(...) a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Quem somos e o que temos".

Hammonds (2001), diz que "estratégia tem a ver com escolha, com o equilíbrio das opções conflitantes dela decorrentes. A estratégia parte de uma

proposição de valor ao delinear um território em que a empresa procura ser única”.

Os princípios subjacentes à estratégia são permanentes, não importa o ritmo das mudanças. O único objetivo capaz de dar sustentação a uma estratégia sadia é uma lucratividade maior.

A continuidade da direção estratégica e a melhoria contínua na forma como se fazem as coisas são eventos coerentes, um reforça o outro. Às vezes o ambiente ou a necessidade dos clientes mudam de maneira tão significativa que a continuidade simplesmente não funciona mais. As tecnologias desestabilizadoras podem surgir quando menos se espera. A essência da estratégia consiste em escolher, trabalhar os conflitos próprios da opção feita e equacionar as duas coisas.

Para Ohmae (1988), estratégia é identificar as necessidades dos clientes e o grau de liberdade real da empresa em responder a estas necessidades . Voltar-se para a estratégia significa voltar-se para um profundo conhecimento do que significa o produto. Sun Tzu, citado por Ohmae,(1988), quinhentos anos antes de Cristo, teria observado que a estratégia mais inteligente na guerra é aquela que lhe permite atingir seus objetivos sem ter que lutar.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) identificaram dez escolas na formação da estratégia organizacional. Cada tipo de escola tem um tipo de processo de formação de estratégia. Na escola da configuração a formação da estratégia se caracteriza no processo de transformação e,

“tem como premissa considerar que, na maior parte do tempo, uma organização pode ser descrita em termos de algum aspecto de configuração estável de suas características: por um período de tempo distinto, adota uma forma particular de estrutura, ligada a um particular tipo de contexto, ocasionando comportamentos que dão origem a um determinado conjunto de estratégias. Esses períodos de estabilidade são interrompidos por vezes por surtos de transformação. Esses estados sucessivos de configuração e períodos de transformação podem configurar-se ao longo do tempo como seqüências padronizadas, caracterizando os denominados ciclos de vida das organizações. Desse modo, a chave para a administração estratégica é sustentar a estabilidade ou a mudança estratégica adaptativa na maior parte do tempo, mas, periodicamente, reconhecer a necessidade de transformação e estar apta a administrar esse processo eruptivo, sem destruir a organização. As estratégias resultantes tomam a forma de planos ou padrões, posições ou perspectivas, ou mesmo de estratagemas” (Alves, 2000).

Segundo Mintzberg (2000) estratégia é plano quando há uma direção, um curso de ação deliberadamente determinado, um guia para o futuro. Estratégia é estratagema, quando se planeja uma ação simulada, uma “manobra”, para iludir o oponente ou concorrente. Estratégia é padrão observado em um fluxo de ações, que pode surgir sem que tenha sido

preconcebido. Estratégia é posição quando localiza a organização no ambiente, quando é a força mediadora entre o contexto interno e externo da organização. Estratégia é perspectiva quando diz respeito a um modo particular de perceber o mundo.

Estas definições de Mintzberg sobre estratégia, que adotamos no decorrer da análise dos dados não são excludentes, elas se complementam. Cada uma delas agrega elementos ao entendimento sobre estratégia de modo a responder às questões relativas às organizações. O termo estratégia se define para Mintzberg a partir da contextualização:

“ a estratégia pode ser vista como impulso mediador entre a organização e seu ambiente. Assim sendo, a formulação da estratégia envolve a interpretação do meio ambiente e, no fluxo das decisões organizacionais o desenvolvimento de padrões congruentes para com elas” (Mintzberg, 2001).

2.2 A configuração da organização

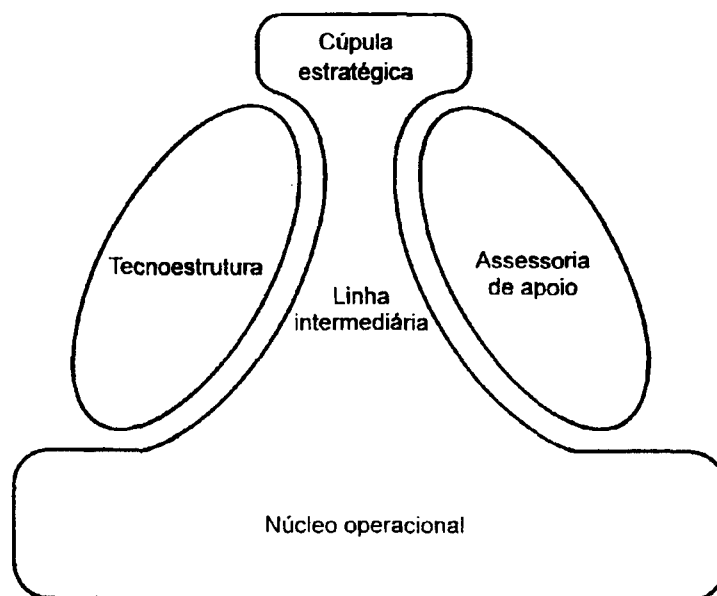
Uma das abordagens pelas quais se pretende estudar a organização é a sua configuração pois,

“os elementos de uma estrutura devem ser selecionados para alcançar uma congruência interna ou harmonia, bem como uma

congruência básica com a situação da organização – suas dimensões e idade, o tipo de ambiente no qual opera, o sistema técnico que utiliza. Os fatores situacionais são escolhidos tanto quanto o são os elementos da estrutura em si, o nicho da organização no seu meio ambiente, o quão grande ela está, e os métodos utilizados para fabricar seus produtos ou prestar seus serviços”(Mintzberg, 1995).

Mintzberg desenvolveu um diagrama que explica as partes componentes de uma organização e as diferentes configurações que ela pode assumir. No seu estudo ele descreve os cinco componentes de uma estrutura e as cinco configurações mais freqüentes.

Figura 1: As cinco partes básicas da organização



Fonte: Mintzberg (1995, pág. 19).

Entre os componentes, o *núcleo operacional*, integrado pelos trabalhadores envolvidos com a produção, constitui a base do diagrama e a *cúpula estratégica*, integrada pela alta gerência, o seu topo. Dependendo da complexidade da organização ela vai implementando a *linha intermediária*, que representa a hierarquia de autoridade entre o topo e a base. Externamente a esta linha contínua que delimita o diagrama, se situam os dois núcleos de apoio à atividade de produção. De um lado, a *tecnoestrutura*, representada pelos analistas padronizadores de tarefas e funções administrativas, e de outro, as *assessorias de apoio*, incumbidas da prestação de serviços indiretos.

A partir deste diagrama básico, Mintzberg (1995), afirma ser possível planejar e descrever a divisão de tarefas e o modo pelo qual se dá a coordenação delas na organização. Para isto é necessário definir parâmetros de delineamento das posições individuais, da superestrutura e do seu preenchimento e do sistema de tomada de decisão organizacional. A partir daí é que se desenham configurações.

O parâmetro delineador de cada estrutura é a divisão de trabalho e a coordenação de tarefas na organização que constituem as variáveis que definem o sistema de tomada de decisão organizacional, a estrutura centralizada ou descentralizada.

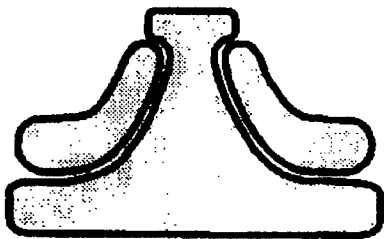
Mintzberg traça um paralelo entre as cinco configurações e as formas como opera uma organização e que posições nela existem, através de fluxos: como essas posições são agrupadas em unidades e como a autoridade formal

flui entre elas. Em cada uma das configurações, os fluxos de autoridade fluem de maneira diversa.

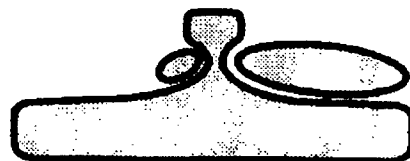
Figura 2: As cinco configurações de MINTZBERG



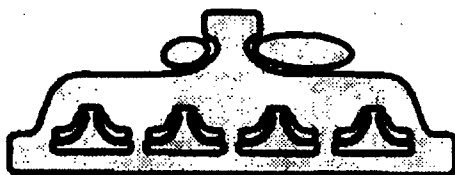
ESTRUTURA SIMPLES



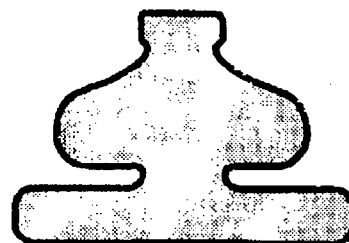
BUROCRACIA MECANIZADA



BUROCRACIA PROFISSIONAL



FORMA DIVISIONALIZADA



ADHOCRACIA

Fonte: Mintzberg (1995), adaptado pelo autor.

Estrutura simples, com base na supervisão direta, na qual a cúpula estratégica é o componente chave.

Burocracia mecanizada, com base na padronização dos processos de trabalho, na qual a tecnoestrutura é o componente chave.

Burocracia profissional, com base na padronização de habilidades, na qual o núcleo operacional é o componente chave.

Forma divisionalizada, com base na padronização de saídas, na qual a linha intermediária é o componente chave.

Adhocracia, com base no ajustamento mútuo, na qual a assessoria de apoio (algumas vezes com o núcleo operacional) é o componente chave.

Na configuração simples, o fluxo do poder formal, da autoridade, desce pela hierarquia, a partir da cúpula estratégica, através da supervisão direta, sendo significativo também o fluxo de comunicação informal. Na burocracia mecanizada o fluxo de tomada de decisão é de cima para baixo a partir dos fluxos regulamentados que descem na hierarquia para controlar o núcleo operacional, com ênfase maior na padronização que na supervisão direta. O fluxo das comunicações informais é significativo na burocracia profissional e o fluxo de tomada de decisão nela é de baixo para cima. Na forma divisionalizada é significativo o fluxo de autoridade e o de sistemas regulados, o fluxo da tomada de decisão é diferenciado entre o escritório central e as divisões. Na adhocracia são significantes o fluxo de comunicação informal e as constelações de trabalho.

A configuração da organização é determinada, ainda segundo Mintzberg(1995), por fatores contingenciais quais sejam, a idade e as dimensões da organização, o sistema técnico que ela utiliza em seu núcleo operacional, os aspectos de seu meio ambiente, entre os quais estabilidade, complexidade, diversidade, hostilidade e relacionamentos de poder.

O conjunto de configurações é uma tipologia de tipos puros, cada um deles como um tipo básico de estrutura organizacional. A organização é conduzida na direção de uma das configurações. Nesse estudo são referidos dois tipos: a configuração simples e a adhocracia.

Configuração simples é a daquela empresa que possui pequena ou nenhuma tecnoestrutura, poucos assessores de apoio, reduzida divisão do trabalho, diferenciação mínima entre suas unidades e pequena hierarquia administrativa. Pouco de seu comportamento é formalizado e faz o mínimo uso de planejamento, treinamento e instrumentos de interligação.

A coordenação é efetuada pela supervisão direta, e o poder sobre todas as decisões importantes tende a ser centralizado nas mãos do principal executivo. A cúpula estratégica emerge como a parte chave da estrutura. A estrutura, muitas vezes, consiste de pouco mais de uma pessoa na cúpula estratégica e de um núcleo operacional orgânico.

Segundo Mintzberg (1995), a organização empreendedora parece ser o melhor exemplo de estrutura simples, combinando quase todas as suas características estruturais e situacionais em uma gestalt compacta. O empreendedor tende a ser autocrático e algumas vezes carismático. Fundou a

empresa própria porque não tolerava os controles que lhe eram impostos pela burocracia na qual estava trabalhando. No interior da organização, tudo gira em torno do empreendedor. As suas metas são as metas dela e suas estratégias são a visão que ele possui, de como a situa no mundo.

A Adhocracia Operacional, empresa de produção por unidade, é orgânica, com pouca formalização, e com os operadores da linha intermediária tendo considerável poder. É a organização da inovação. O poder está nas mãos dos peritos. Sua característica é uma grande especialização horizontal com muitos instrumentos de interligação por toda a organização. Normalmente é empresa de propriedade de empreendedores que mantêm controle pessoal.

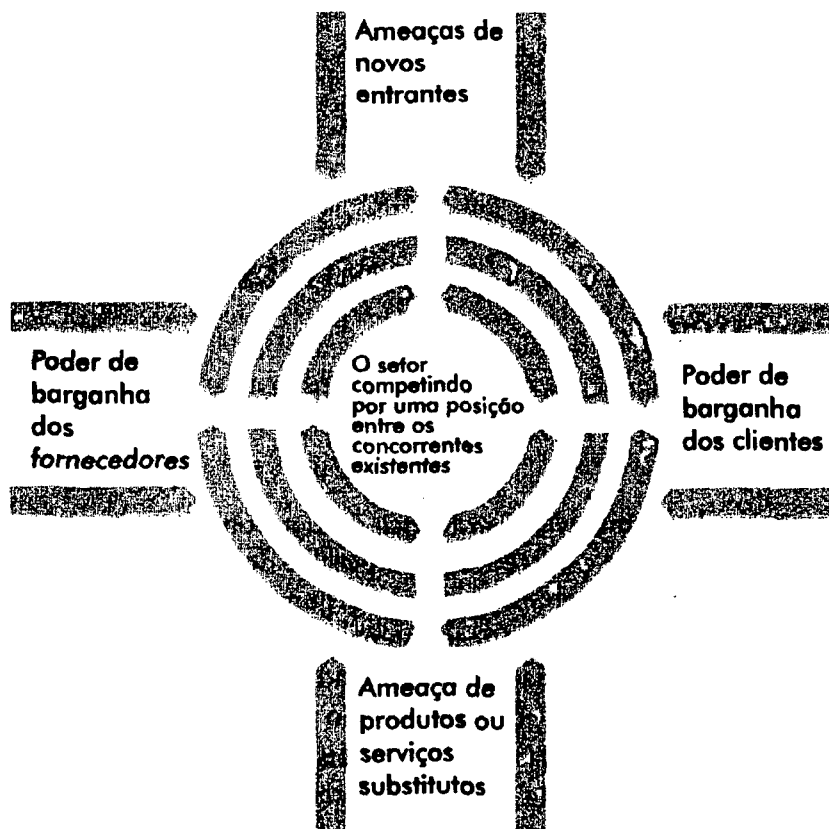
A adhocracia não é uma configuração verdadeiramente estável. Todos os tipos de forças conduzem a adhocracia para se burocratizar na proporção que envelhece. A organização sobrevive, mas a configuração morre. Uma redução na economia ou a perda de seu maior contrato pode fechá-la literalmente em uma noite. A adhocracia é uma produtora por cliente, incapaz de padronizar a fim de se tornar eficiente.

2.3 As forças competitivas de PORTER

Porter (1998) parte da afirmação de que a essência da formulação estratégica é lidar com a competição. Ele desenvolveu um modelo segundo o qual as relações entre a organização e o ambiente externo podem ser

entendidas a partir das forças competitivas. Ele desenvolveu um modelo segundo o qual as relações entre a organização e o ambiente externo podem ser entendidas a partir das forças competitivas.

Figura 3: Forças que governam a competição em um setor industrial



Fonte: Porter, (1998, pág. 12).

Estas forças que devem ser avaliadas na formulação das estratégias das empresas são constituídas pelos concorrentes, pelas barreiras de entrada à ação de novos concorrentes, pela existência de produtos substitutos aos produtos da empresa, e pela dependência ou não de fornecedores e/ou consumidores poderosos. Quanto mais fracas forem as forças, coletivamente,

maior a oportunidade para um desempenho superior. O objetivo estratégico da empresa deve ser encontrar uma posição onde possa melhor se defender contra estas forças ou influenciá-las a seu favor.

Analisadas as forças que afetam a competição em um setor, e suas causas básicas, podem ser identificados o vigor e as fraquezas da empresa e definida a postura dela diante das causas subjacentes a cada força:

- barreiras de entrada à ação dos novos concorrentes, se forem altas, podem dificultar que uma empresa entrante signifique uma séria ameaça para os concorrentes já estabelecidos. As fontes de barreiras para quem entra podem ser de seis ordens distintas: economia de escala, diferenciação de produto, necessidades de capital, desvantagens do custo independente do porte, acesso a canais de distribuição e política governamental.

Potenciais rivais podem ser afetados em sua decisão de competir, caso pressões externas já tenham assediado outros novos entrantes; se as empresas dominantes possuírem recursos potenciais para enfrentar uma disputa; se as dominantes tentarem baixar preços por força de sua vontade em manter participações de mercado, ou por causa da capacidade já excessiva de todo o setor; ou ainda, se o crescimento do setor for lento, afetando a sua capacidade de absorver um novo participante. Neste caso, comumente ocorre o declínio do desempenho financeiro de todas as partes envolvidas.

- fornecedores e compradores poderosos: um grupo fornecedor é poderoso se for dominado por poucas empresas e mais concentrado do que o setor para o qual fornece; se seu produto for peculiar, diferenciado ou tiver custos

repassados embutidos; se não for obrigado a competir com outros produtos para a venda no setor; se impuser uma ameaça razoável de integrar ainda mais as atividades de seu segmento de negócio; se o setor não representar uma clientela importante para o grupo fornecedor. Um grupo comprador é poderoso se for concentrado ou fizer compras em grandes volumes; se os produtos que compra do setor forem padronizados ou não diferenciados; se os produtos que compra do setor constituírem um componente de seu produto e representarem uma fração significativa de seu custo; se obtiver lucros baixos, que criam um grande incentivo para reduzir os custos de compra; se o produto do setor for de pouca importância para a qualidade dos produtos dos compradores; se o produto do setor não proporcionar economias para o comprador; ou se os compradores apresentarem uma ameaça plausível de se integrarem na retaguarda para fazerem eles mesmos o produto do setor.

Os consumidores tendem a ser mais sensíveis a preços se estiverem comprando produtos que não são diferenciados, que sejam caros relativamente às suas rendas e de um tipo em que a qualidade não seja particularmente importante.

- estabelecer um teto para os preços que se possa praticar ou substituir produtos ou serviços, limita o potencial de um setor. Os produtos substitutos não somente limitam lucros em tempos normais, eles também reduzem a prosperidade que um setor pode alcançar nos bons tempos.

- rivalidade entre concorrentes é relacionada com a presença de uma variedade de fatores entre os quais: concorrentes numerosos ou

aproximadamente iguais em porte e poder; o crescimento lento do setor; produto ou serviço sem diferenciação ou custos repassáveis; custos fixos altos ou produto perecível; capacidade normalmente aumentada por grandes incrementos; barreiras de saída elevadas, como no caso de ativos muito especializados que mantêm as empresas competindo mesmo quando elas possam estar ganhando pouco, ou estejam incorrendo em retornos negativos sobre investimentos. A capacidade em excesso permanece funcionando, e a lucratividade dos concorrentes saudáveis sofre pelo fato de os doentes estarem ainda em funcionamento.

2.4 O rastreamento da história das organizações

Collins et al.(1995), publicaram extenso estudo sobre empresas visionárias ou empresas feitas para durar. Eles concluíram haver algumas características diferenciadoras que explicam a permanência de empresas no mercado, além do ciclo de vida de gerações de executivos e de produtos. Estão entre suas conclusões que numa empresa visionária é necessário,

“(...) Deixar de ver a empresa como veículo para os produtos e passar a ver os produtos como veículo para a empresa.(...) Nunca desista, esteja preparado para matar, rever ou desenvolver uma idéia, mas nunca desista da empresa. (P.53). (...)O fluxo contínuo de grandes produtos e serviços das empresas altamente visionárias é originário do fato de que elas são organizações que se destacam e não vice versa. (p.56). (...)”

Todos os produtos serviços e idéias se tornam obsoletos, menos se a empresa tiver capacidade organizacional para evoluir além dos ciclos de vida dos produtos existentes.(...) Desenvolver e promover o talento gerencial de alta competência internamente permite dar mais continuidade à excelência de direção através de várias gerações, produtos ou períodos da empresa. A empresa é a organização que sobressai, e não indivíduos incríveis na sua direção. As pessoas mais importantes na etapa de formação das empresas estavam mais voltadas para a organização, independente do estilo pessoal. São os arquitetos ou os que dão as ferramentas”(Collins, 1995).

No desenvolvimento dessa pesquisa os autores desenvolveram uma metodologia de rastreamento da história das organizações. Segundo esta metodologia as estratégias das empresas podem ser reconstituídas a partir da análise das seguintes categorias : organização, fatores sociais, disposição física, tecnologia, liderança, produtos e serviços, visão: valores centrais, objetivos e metas visionárias, análise financeira e mercados/ambiente.

O conteúdo a ser rastreado em cada uma destas categorias se constitui de: a)organização: envolve o levantamento de itens concretos como estrutura da organização, políticas e procedimentos, sistemas, recompensas e incentivos, estrutura de propriedade e estratégias, atividades de negócios em geral da empresa (ex. aquisições, mudanças significativas na estratégia, novos negócios, abrir o capital).

b) fatores sociais: itens abstratos como práticas culturais, atmosfera, normas, rituais, mitologia e histórias, dinâmica de grupo e estilo de gerenciamento da empresa.

c) disposição física: aspectos significativos sobre a forma como a empresa utilizava o espaço físico, como disposição da fábrica e do escritório ou novas instalações, incluindo qualquer decisão importante quanto à localização geográfica de partes chave da empresa.

d) tecnologia: como a empresa usava a tecnologia, tecnologia da informação, processos e equipamentos de ponta, configurações avançadas de cargos e itens relacionados.

e) liderança: liderança da empresa desde o início de sua existência: a transição entre os primeiros arquitetos da organização e as gerações posteriores, tempo de liderança, o período de tempo durante o qual os líderes estiveram com a organização antes de se tornarem diretores executivos. Foram trazidos de fora ou treinados internamente? Quando eles entraram para a empresa? Processos e critérios de seleção de líderes.

f) produtos e serviços: produtos e serviços significativos da história da empresa. Como surgiram as idéias relativas aos produtos e serviços? O que levou à sua seleção e desenvolvimento? A empresa teve produtos fracassados? Como lidou com eles? A empresa lidava com novos produtos ou ia atrás das tendências do mercado?

g) visão, valores centrais, objetivos, metas visionárias: estas variáveis foram encontradas? Caso positivo, como elas surgiram? A organização as apresentou em certos pontos da história e não em outros? Qual o seu papel? Se a empresa tinha valores e um objetivo forte, continuaram intactos ou foram diluídos? Por quê?

h) análise financeira,

i) mercados/ambiente aspectos significativos do ambiente externo à empresa: principais mudanças no mercado, eventos nacionais ou internacionais drásticos, regulamentos do governo, questões estruturais do setor, mudanças tecnológicas drásticas e itens relacionados.

2.5 Conteúdo, contexto e processo de mudança

Pettigrew (1989), entende que a cultura organizacional é um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos, que definem os modos pelos quais a empresa conduz seus negócios. Esse núcleo de crenças e pressupostos básicos se manifestam nas estruturas, sistemas, símbolos, mitos e padrões de recompensas dentro da organização.

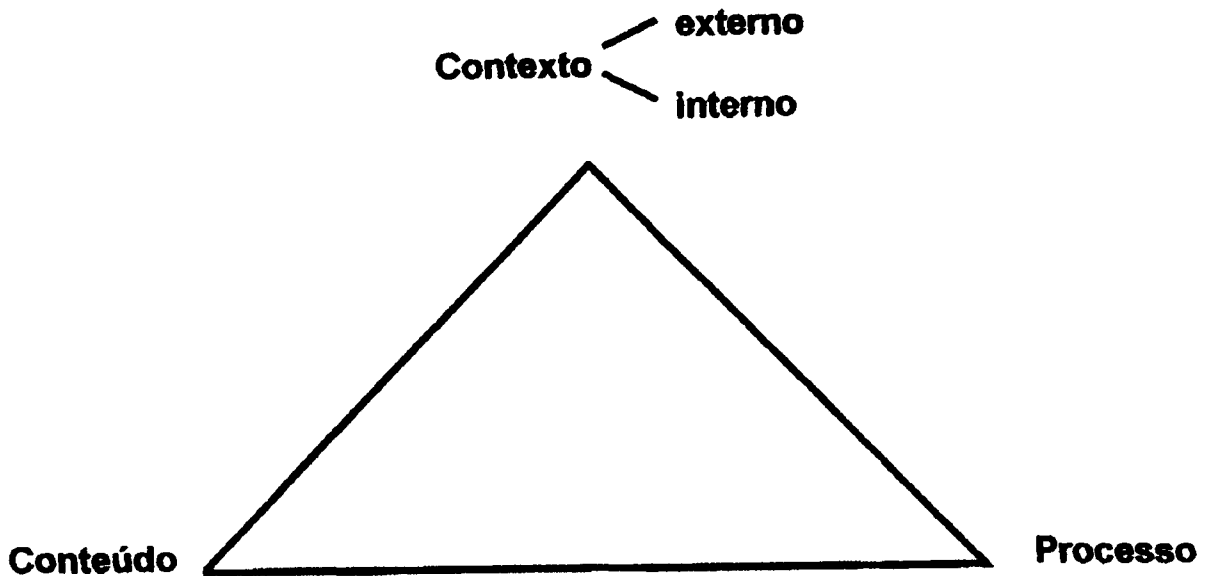
Desta forma, a cultura não se refere somente às pessoas, seus relacionamentos e crenças, mas também a seus pontos de vista sobre os produtos da empresa, as estruturas, os sistemas, a missão da empresa, formas de recrutamento, socialização e recompensas.

No nível mais profundo a cultura organizacional se refere às crenças e pressupostos de pessoas dentro da organização, ao funcionamento interno da organização, e à forma como esta se posiciona em face de seu ambiente externo. O núcleo das crenças e pressupostos dos principais tomadores de decisão da empresa é o mais crítico, pois define o que as pessoas chave percebem como sendo importantes no ambiente da organização, como orientam na identificação de áreas críticas e nos processos de escolha e de mudança na empresa.

Pettigrew (1989), ao estudar a mudança estratégica como processo que acontece ao longo do tempo, contempla a organização enquanto sistema social. O autor demonstra em seu estudo que a análise dos elementos que influenciam as escolhas estratégicas adotadas, esclarece o significado das mudanças organizacionais. O ambiente de rápidas mudanças e de busca de maior eficiência é um dos eixos de convergência da renovação nos diferentes grupos industriais, para enfrentar a atmosfera de acirramento da concorrência.

“A pesquisa teoricamente correta e praticamente útil sobre tomada de decisão e mudança estratégica deve desenvolver a interação contínua entre idéias a respeito do contexto da mudança, do processo de mudança e do conteúdo da mudança, juntamente com a habilidade em regular as relações entre as três” (Pettigrew (1989).

Figura 4: Contexto, conteúdo e processos para o estudo da mudança estratégica.



Fonte: Pettigrew, 1989 (adaptado)

O ponto de partida para a análise da mudança estratégica é que a formulação do conteúdo de qualquer nova estratégia supõe o controle de seu contexto e processo. O contexto externo refere-se ao ambiente social, econômico, político e competitivo em que a empresa atua. O contexto interno refere-se à estrutura, cultura organizacional e ao contexto político da empresa, através do qual as idéias de mudança devem fluir. O conteúdo refere-se às áreas específicas de mudança que estão sendo examinadas. O processo de mudança refere-se às ações, reações e interações das várias partes interessadas, na medida em que procuram alterar a empresa em seu estágio presente tendo em vista o futuro. Portanto, *o quê* da mudança está contido no item *conteúdo*, muito do *porquê* da mudança deriva de uma análise do *contexto*

interno e externo, e o *como* da mudança pode ser compreendido pela análise do *processo*.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1.Introdução

Trivinos (1987), afirma ser objetivo do trabalho científico estabelecer as relações estruturais do assunto que se investiga, pela busca das relações contextuais enquanto se perseguem soluções no desenvolvimento do fenômeno na sua história.

Todo trabalho científico que estuda os fenômenos sociais requer, segundo Aranda (1992), um método científico que é o caminho pelo qual se chega a determinado resultado, ainda que este caminho não tenha sido fixado de antemão de modo refletido e determinado. Os métodos vêm a ser o instrumento, processo ou caminho pelo qual chegamos ao conhecimento científico dos fenômenos que acontecem na realidade.

Hessem, citado por Ruiz (1996), afirma ser o conhecimento um fenômeno de consciência que deve ser observado com rigor e descrito com exatidão. Quando apreendemos os traços gerais de um fenômeno por meio da auto-reflexão sobre aquilo que vivemos, este método é o fenomenológico, aspira a apreender a essência geral de um fenômeno concreto, e trata de estabelecer o que é essencial a todo conhecimento, em que consiste a sua estrutura geral.

No fenômeno do conhecimento se encontram o sujeito e o objeto. Esta relação entre o sujeito e o objeto é ao mesmo tempo uma correlação reversível: a função do sujeito consiste em apreender o objeto e a do objeto consiste em ser apreendido pelo sujeito. Vista pelo lado do sujeito esta apreensão apresenta-se como uma saída do sujeito para fora de sua própria esfera, uma invasão da esfera do objeto e uma recolha das propriedades deste. No sujeito surge uma "imagem" do objeto. A receptividade perante o objeto e a espontaneidade perante a imagem do objeto no sujeito, são perfeitamente compatíveis. Qualquer conhecimento é uma espécie de apropriação do mundo objetivo por parte do sujeito cognoscente.

Tendo em vista o objetivo da pesquisa que é identificar períodos de adaptação estratégica numa empresa de porte médio, o estudo é de natureza exploratório-descritiva. Sob a ótica dos procedimentos o estudo se caracteriza como um estudo de caso, porque busca reconhecer num caso um padrão científico no qual possa ser enquadrado, como também, pesquisa qualitativa, pois a abordagem qualitativa é uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social, e se justifica quando a investigação tem como objeto, situações complexas ou estritamente particulares, aquela cujos dados só fazem sentido através de um tratamento lógico-secundário, feito pelo pesquisador (Richardson, 1989).

As técnicas ou instrumentos de coleta utilizadas são a entrevista não estruturada e a semi-estruturada, que permitem a obtenção de informações e a possibilidade de detectar atitudes, motivações e opiniões, bem como a

observação participante, pela propriedade com que estas técnicas permitem desvendar situações complexas.

“A entrevista não estruturada, também chamada entrevista em profundidade, em vez de responder à pergunta através de diversas alternativas pré-formuladas, visa obter do entrevistado o que ele considera os aspectos mais relevantes de determinado problema; as suas descrições de uma situação em estudo. Através de uma conversação guiada, pretende-se obter informações detalhadas que possam ser utilizadas em uma análise qualitativa. A entrevista não estruturada procura saber que, como e por que algo ocorre, em lugar de determinar a freqüência de certas ocorrências, nas quais o pesquisador acredita. (Richardson, 1989).

A observação participante consiste na participação real do pesquisador com o grupo. Ele se incorpora, confunde-se com o grupo e no caso desta pesquisa decorreu da condição do pesquisador conhecer profundamente a organização e nela ter trabalhado anteriormente.

A presente pesquisa caracteriza-se por um estudo exploratório, no qual o objeto de observação é uma empresa do ramo de construção civil, subsetor de edificações, sediada no Paraná, e os dados coletados são de natureza qualitativa e quantitativa. Por se tratar de uma pesquisa exploratória em um determinado tempo, (1973 a 2001), o estudo caracteriza-se como estudo de caso, em uma perspectiva longitudinal, no período 1973-2001, visto como a forma mais adequada de analisar o problema.

3.2 Definição dos termos

3.2.1 ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA – Resultado da articulação das capacidades organizacionais com as contingências do ambiente; abrange tanto o comportamento organizacional proativo quanto o reativo, envolvendo, assim, respectivamente, a antecipação ou a reação às modificações provocadas pelas variáveis exógenas. (Hrebiniak e Joyce, 1985 in: Alves, 2000, p. 8).

3.2.2 CONTEXTO diz respeito ao ambiente social, econômico, político e competitivo em que a empresa atua externamente, e internamente diz respeito à estrutura, cultura organizacional e ao contexto político da empresa (Pettigrew,1992).

3.3.3 ESTRATÉGIA é uma posição – uma maneira de colocar a organização no ambiente, é a força de mediação entre os contextos interno e externo. Estratégia é criar situações para retornos econômicos e descobrir maneiras de sustentá-las. (Mintzberg, 2001).

3.3.4 STAKEHOLDERS são indivíduos ou grupos que podem afetar ou serem afetados pelo alcance dos objetivos organizacionais (Freeman e Reed, 1983).

3.3.5 VANTAGENS COMPETITIVAS são aquelas que ocorrem nas atividades distintas que uma empresa realiza para projetar, produzir, comercializar, entregar e oferecer suporte ao seu produto..(Boyett,1999).

3.3 Delimitação do estudo

O estudo de caso foi restrito a uma organização de construção civil, setor de edificações, fundada em 1973. O período analisado está compreendido entre os anos de 1973 a 2001 e o objeto do estudo é a identificação, a partir do levantamento da história da organização, da sua configuração, da caracterização das forças competitivas presentes no contexto da organização e do ambiente do qual ela faz parte e das vantagens competitivas que lhe permitiram permanecer atuante no mercado durante este período.

3.4 Coleta de dados

O trabalho foi desenvolvido a partir do levantamento de dados secundários como documentos de constituição da empresa, relatórios internos, manuais de procedimentos e instruções, programas de metas, relatórios financeiros e de disponibilidades, balanços anuais, relatórios de acervo técnico, o site da empresa, dados estatísticos de desempenho do setor fornecidos pela Prefeitura e pelo SINDUSCON, pesquisa bibliográfica clássica e recente sobre o tema e dados primários obtidos através de entrevistas e observação participante.

Foram entrevistadas cinco pessoas: dois diretores atuantes desde a época de fundação da empresa, um diretor que representa a Segunda geração e que assumiu recentemente, um corretor atuante no mercado local desde a época de fundação da empresa, e um funcionário antigo. Aos entrevistados foi feito o convite indicando o assunto a ser abordado durante a entrevista mediante a apresentação da listagem com o conteúdo das categorias de rastreamento da história das organizações (Anexo 1). A partir daí, foi marcada a entrevista e durante a mesma os assuntos foram abordados livremente pelo entrevistado a partir de suas reflexões sobre a história da empresa.

Silva, (2001, p.52) observa,

“na pesquisa sobre organizações é importante que o pesquisador conheça a cultura da organização para que a partir daí, possa fazer as intervenções com propriedade e segurança. Uma das maneiras de se conhecer a cultura da organização é desvendando os valores, as atitudes e opiniões dos atores que pertencem a esta cultura; e uma das formas de se fazer esta investigação é através do uso da entrevista não estruturada e da entrevista semi-estruturada, que são os instrumentos apropriados para a obtenção de dados subjetivos, aqueles relacionados aos valores, às atitudes e às opiniões dos atores”.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS E INFORMAÇÕES

4.1 O segmento da construção civil

O presente capítulo está subdividido em tres partes. Na primeira parte, desmembrada em quatro tópicos, é caracterizado o setor da construção civil a partir do contexto interno e externo, dos fundamentos, do estado da arte e das mudanças tecnológicas emergentes. Os demais tópicos descrevem os ciclos do financiamento habitacional, da década de sessenta até os nossos dias. O ciclo do BNH e o seu colapso, o ciclo do autofinanciamento construtor /comprador e seu colapso, o ciclo das obras inacabadas e o ciclo dos leilões de bancos.

A segunda parte contém o resgate da história e da cultura organizacional com a análise centrada em dois núcleos de adaptação estratégica: os pressupostos na condução dos negócios e as formas de recrutamento, socialização e padrões de recompensas.

A terceira parte apresenta os cinco períodos de adaptação estratégica identificados a partir do contexto, conteúdo e processo das estratégias que permitiram vantagens sustentadas: o processo de aquisição de terrenos em áreas centrais, o processo de construção de edifícios e aquisição de grandes

áreas, o processo de empreendimentos com recursos do SFH, o processo do planejamento tributário e o processo do foco nas estruturas.

4.1.1 O cenário nacional da construção civil

O objeto do estudo é a análise de uma empresa de construção civil, que atua no setor de edificações e de prestação de serviços diversos de engenharia. Sempre que se usar o termo construção civil, a referência é que a atividade predominante é a de edificações, seja de unidades habitacionais, seja de unidades comerciais, hotéis, escolas, clínicas, hospitais. O pressuposto é que não há diferenciação significativa na estrutura organizacional de empresas construtoras, sejam elas com atuação exclusiva na produção de unidades habitacionais, seja na construção de edificações de natureza diversa.

O segundo pressuposto é que a produção de unidades habitacionais foi, durante este período, o melhor mercado das construtoras sejam elas de porte pequeno, médio ou grande. Este mercado, hoje estagnado, depende de recursos de financiamentos para continuar crescendo. Estes recursos, para se materializarem, dependem de políticas públicas que privilegiem a produção de unidades habitacionais para geração de emprego, renda e crescimento econômico.

“A indústria da construção civil é constituída por um conjunto de processos de trabalho que resultam em produtos de

variadas naturezas fazendo com que o setor estabeleça uma diversidade de relações com quase todos os setores específicos, tornando-se, portanto, parte indissociável do desenvolvimento econômico do país "(Oliveira , 2000).

Integram as cadeias produtivas que convergem para o setor da construção civil, as indústrias de extração e beneficiamento de minerais não metálicos, de insumos químicos, de cerâmica e cal, de cimento, de insumos metálicos e madeira. Como essas cadeias apresentam uma forte integração entre si, o nível de atividade da construção civil, além de produzir os efeitos de emprego e geração de renda, impulsiona diretamente os segmentos produtivos de todo o macrocomplexo do qual faz parte.

O macrocomplexo denominado Construbusiness (Comissão da Indústria da Construção –CIC, 1999) é constituído de cinco setores: material de construção, prestação de serviços diversos, bens de capital, edificações e construção pesada. Cada um destes setores tem características próprias, demanda políticas de investimento específicas, os stakeholders são distintos, porém, o aumento e a retração na demanda de um destes setores afeta diretamente o crescimento e a produtividade dos demais. O setor de edificações,

“apresenta determinadas características relacionadas ao seu produto e processo produtivo, composição e associação entre a produção da construção e o volume de investimentos da economia como um todo que não só o diferenciam das demais atividades econômicas como tornam o seu ambiente conflituoso,

incerto, competitivo e com forte influência governamental”(Oliveira, 2000).

Helene, P.R.L e Souza, apud Tupich(1996), levantam as características peculiares da construção civil através dos seguintes aspectos,

(...)”a) trata-se de uma indústria tradicional (...), dotada, portanto, de uma grande inércia; b) trata-se de uma indústria itinerante, de caráter nômade, na qual a constância de condições, matérias primas e processos, se dá com mais dificuldades que em outras indústrias de caráter fixo; c) (...) indústria essencialmente de produção de produtos únicos e não de produtos seriados; d) (...) uma indústria á qual não é aplicável a produção em cadeia e sim a produção concentrada; e) (...) indústria que emprega mão-de-obra de caráter temporário com possibilidades pequenas de promoção dentro da empresa. Isso repercute numa baixa motivação para o trabalho e conseqüentemente numa diminuição da qualidade do produto; f) apresenta uma grande dispersão e diversidade da produção, caracterizada por realizar-se em locais distintos – fábricas, escritórios de planejamento e projetos e canteiros de obras – e por gerar, através de vários processos, diferentes produtos como materiais, projetos, edifícios, infraestrutura urbana, etc”.

Já Oliveira(2000), diferencia na análise do segmento da construção civil, tres aspectos básicos: aquele que diz respeito ao produto e processo produtivo,

o que diz respeito à natureza e finalidade do produto e o que diz respeito à dinâmica do setor.

Quanto às características intrínsecas de produto e processo produtivo ele destaca a heterogeneidade, a imobilidade, a complexidade, a durabilidade e o alto preço. Estas características ao serem detalhadas, revelam a especificidade do setor, pois quando se analisa a heterogeneidade, sobressai a ausência de cadeia produtiva, ou seja, cada produto é único. A imobilidade advém do fato de o produto do setor, o imóvel, não ser removível, nem transferível. A complexidade decorre do fato de haver a sobreposição de projetos específicos, que devem ser compatibilizados para a execução dos serviços; centenas de insumos integram cada etapa, e há separação entre a estrutura de design e projetos e a execução propriamente dita. Quanto à durabilidade, por ser o imóvel um bem de capital, não de consumo, as expectativas dos consumidores são de que as edificações tenham prazo de validade indeterminado no que diz respeito à durabilidade de sua estrutura e acabamento, mesmo que os insumos usados no acabamento da edificação tenham validade determinada. Ao mesmo tempo, a cultura da manutenção preventiva periódica de edificações é muito recente e de difícil disseminação. O alto preço decorre do fato de que edificações são investimentos de capital fixo e neste sentido constituem freqüentemente o patrimônio e a poupança da vida familiar. Na ótica do empreendedor representam a imobilidade de grandes recursos financeiros durante um longo período, que vai desde o projeto, a construção até a comercialização de todas as unidades. Este período pode

variar, no caso de edifícios, de dois até seis anos ou mais, dependendo da dinâmica do mercado.

Além disso, em função da natureza e finalidade do seu produto, o setor se relaciona e é dependente dos stakeholders que influenciam e são influenciados, entre os quais, clientes, fornecedores, bancos e financiadoras, incorporadores, corretores de imóveis, a mídia, trabalhadores e os governos federal, estadual e municipal. Na construção civil o stakeholder mais poderoso, tem sido o governo. Sua atuação no segmento, através dos desacertos das políticas públicas, monetárias, financeiras e fiscais, e o intervencionismo em questões que dizem respeito desde a limitação de reajustes de aluguéis e retomada dos imóveis, até a liberação e suspensão arbitrária e intempestiva de financiamentos habitacionais, explica as oscilações nas curvas de ascenso e descenso da construção civil nas décadas de oitenta e noventa.

Nos períodos de recuperação econômica há aumento significativo de encomendas. Já em períodos de crise, quando a atividade econômica global pára de crescer, o setor sofre a queda das encomendas, ou mesmo a rescisão dos contratos de compra e venda, em virtude da perda de renda dos compradores. Comparando-se a curva de crescimento do PIB e a participação da construção civil no PIB, durante estes períodos, fica evidente a alta correlação entre o crescimento macroeconômico e a construção civil (ver figura 5, anexo 4).

“ (...)a análise do estágio evolutivo em que se encontram diferentes grupos industriais ilustra a promoção de seu desenvolvimento

e podem variar de acordo com o padrão de concorrência de cada mercado. Vale dizer que, além das razões de ordem política e econômica, a lógica da concorrência determina a intervenção pública focalizada em setores. Tal análise possibilita observar que a política voltada para a competitividade requer orientações de caráter setorial, para adequar os instrumentos aos requisitos corporativos". (Zanata, 1997).

A partir de 1995, se consolida nos grandes centros urbanos um novo paradigma na construção de edifícios. Este paradigma se caracteriza pela constituição de novas empresas especializadas em diferentes processos de alta tecnologia, que vão desde o processo construtivo nas fundações, estrutura, concretos especiais, estruturas metálicas, dry wall, até portas completas incluindo marcos, vistas e metais, que passam a entregar seus produtos colocados na obra, instituindo uma rede de parcerias. O modelo é semelhante ao que ocorreu na indústria automobilística onde as empresas se transformaram de produtoras em montadoras de automóveis. Esta tendência de fragmentação do setor em inúmeras empresas fornecedoras de serviços e insumos de alta tecnologia é acompanhada de uma crescente exigência de qualificação da mão-de-obra, e caracteriza a emergência de um novo patamar tecnológico e de qualidade na indústria da construção civil.

Paralelamente à redução do número de empregos diretos na construção civil, cresce o número de pequenas empresas prestadoras de serviços especializados, muitas vezes sem nenhum funcionário registrado, tais como ceramistas, eletricitas, encanadores, gesseiros, pintores, e cooperativas de

trabalhadores. Este fenômeno representa a solução encontrada para as demandas de melhor remuneração da mão-de-obra especializada, e permite a superação dos gargalos provocados por uma isonomia salarial que desconsidera a produtividade, e o atrelamento dos salários às negociações dos dissídios trabalhistas.

“(...) o pagamento por tarefas ou por produção são mecanismos colocados em prática pelas empresas para melhorar a produtividade do trabalhador e cumprir o cronograma da obra. Todavia essa forma de remuneração não atinge indistintamente, todos os trabalhadores mas sim os oficiais cujas tarefas são bem definidas e relativamente fáceis de ser mensuradas. Para os outros trabalhadores não qualificados resta a realização de horas extras, caso a empresa precise obter maior produção “. (Fundação João Pinheiro, apud Tupich, 1996, p9.)”.

Em 1993, segundo Oliveira (2000), o mercado da ICC apresenta a melhor taxa de crescimento desde 1986, acompanhada, no entanto, de uma queda de 6,6% no contingente da mão de obra empregada no setor, o que parece indicar o início do processo de terceirização do setor. Dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados do Ministério do Trabalho, CAGED, referentes ao emprego e desemprego mensal na construção civil, compilados pelo SINDUSCON- Pr, indicam a perda de 19983 postos de trabalho no setor, em todo o estado, no período que vai de 1994 a 2000. Este número representa 5,36% do total de admissões no mesmo período.

4.1.2 O ciclo do BNH e seu colapso

No período de abrangência da pesquisa, um dos marcos da evolução, do crescimento e da posterior retração do segmento da construção civil no Brasil, é sem dúvida alguma, a criação e posterior extinção do BNH. A criação do BNH, em 1964, foi com a finalidade específica de viabilizar a política habitacional pela construção da casa própria popular através do INOCOOP e COHABs, o financiamento para saneamento urbano e o financiamento aos empreendedores imobiliários .

Este ato integrou a estratégia dos regimes militares de em primeiro lugar, dar uma resposta rápida às demandas de trabalho da mão-de-obra não qualificada que inchava as grandes cidades e ao déficit habitacional urbano que crescia exponencialmente, atender aos anseios da classe média por casa própria, (foi a classe média que deu sustentação às primeiras medidas do estado de exceção que foi a ditadura), além de criar e fortalecer em todo o território nacional, empresas de construção civil, loteadoras, incorporadoras e empresas de materiais de construção.

A resposta do mercado imobiliário e da construção civil a esta oferta constitui um ciclo na construção civil que se inicia em 1964 e vai até 1983. Durante este período o BNH e o SBPE, integrantes do SFH, foram responsáveis pelo financiamento de 4,271 milhões de unidades habitacionais. A partir de 1983 ocorreu queda significativa no número de financiamentos concedidos. Se a média era de 400 mil unidades/ano no período de 1974 a

1982, esta performance cai para 79 mil unidades/ano no período de 1983 a 1988 (Simonsen, 1990).

O sistema de captação de recursos do SFH para dar suporte aos financiamentos habitacionais foi modelado para ser auto-sustentável e independente de dotações orçamentárias, já que possuía fundo vinculado e recursos crescentes do FGTS. Os agentes do SBPE atuavam como instituições econômico-financeiras, tanto nas modalidades de captação, quanto nas de empréstimo, de modo a garantir o retorno dos financiamentos. Estes critérios econômico-financeiros fizeram com que a alocação dos recursos por parte dos agentes financeiros privilegiasse os financiamentos “de mercado”, com maiores valores unitários, por possibilitarem maior “spread” e menores riscos. Essa lógica financeira acabou por marginalizar a habitação popular na concessão de financiamentos. (Giubran, 1983).

Até o final da década de setenta o país viveu períodos de estabilidade macroeconômica, convivendo de maneira relativamente pacífica com o processo inflacionário, compensado em parte pela existência da correção monetária. Ao final dos anos setenta, no entanto, com a elevação, para níveis acima de 20%, das taxas de juros internacionais, ocorrem mudanças no cenário econômico. A década de setenta se fecha com o país enfrentando as conseqüências da segunda grande crise do petróleo e de uma política governamental de ajuste interno para enfrentar a dívida externa e a inflação.

O início dos anos oitenta caracteriza um ambiente macroeconômico instável, caracterizado por altas taxas de inadimplência de mutuários, geradas

a partir das conseqüências da política de achatamento salarial de 1979. Neste quadro de instabilidade macroeconômica, aceleração da inflação, forte crise fiscal, houve um ajuste defensivo pelas empresas com contração de investimentos, paralisação da produção e queda da renda per capita. Isso afetou diretamente o crescimento da indústria da construção civil, no final de 1980, quando se estabeleceu a recessão da economia com queda de salários, do nível de emprego e elevação das taxas de juros. No final de 1980 houve acúmulo de estoques em várias capitais do país, já que muitos empreendimentos estavam em fase de execução quando a recessão teve início, tornando inviável a reversão dos lançamentos.

Segundo Oliveira (2000), no final de 1981, com a perda do poder de compra da classe média e a limitação dos recursos do BNH, houve um ajuste no produto, predominando edifícios constituídos de apartamentos de um ou dois dormitórios, com menor área e preços mais acessíveis. A crise se acentuou em 1983, quando houve grande capacidade ociosa em todos os segmentos do construbusiness que não participaram do incremento das exportações brasileiras, ocorrendo a maior queda do PIB da construção.

Os primeiros planos no âmbito do SFH (A, B e C) deixaram incertezas quanto ao término do contrato e, por pressão dos mutuários, foram extintos e substituídos pelo PES e PCM. No PES o número de prestações era fixo de acordo com o contrato, o reajuste anual variava conforme o salário mínimo, havendo ainda o reajuste trimestral do saldo devedor pela UPC. Foi criado o FCVS que assumiria o risco pelo pagamento dos possíveis saldos devedores

residuais, provocados por diferentes critérios nos reajustes das prestações e dos saldos devedores (Giubran, 1996). Em 1984 o Governo modificou as regras de reajuste dos financiamentos para o Plano de Equivalência Salarial, PES, o que foi insuficiente para diminuir a crise do setor.

Somente em 1985 quando o governo liberou os recursos para as obras contratadas em 1984, é que começou uma sinalização de crescimento, com a venda dos empreendimentos novos, o que reduziu os estoques. Os agentes financeiros do SBPE, no entanto, fecharam suas linhas de financiamento tanto para mutuários quanto para construtores, comprometendo o ritmo de construção de moradias para a classe média.

A extinção do BNH, em fins de 1986, ocorre em virtude do recrudescimento da inflação e do rombo provocado pelo FCVS, reajustes abaixo da inflação, e elevação nas taxas de juros. A CEF a partir desta data ficou como agente financeiro especial para operações do setor habitacional (Rudge, 1997).

4.1.3 O ciclo do autofinanciamento comprador/ construtor

Com a gradual redução da oferta de financiamento bancário, seja através da CEF, seja dos Bancos que operavam no SFH, as construtoras encontraram duas opções distintas. Algumas delas passaram a agregar à atividade industrial a atividade financeira. Os saldos de caixa, oriundos de suas

carteiras de imóveis vendidos, constituíram o capital inicial para bancar novos empreendimentos. Uma das dificuldades em viabilizar esta agregação de valor ao produto final, o imóvel concluído, consiste no longo período de rotação do capital, implicando em imobilização de recursos por períodos relativamente grandes. Esta atividade financeira, no entanto, é de alto risco devido à elevação e variação das taxas de juros, visto que o incorporador, por força da legislação, trabalha com juros reais fixos, de 12% ao ano mais a variação anual da inflação, porém, quando necessita de capital para a conclusão de seus empreendimentos, só consegue a juros de mercado sempre muito mais elevados, o triplo, quando muito o dobro.

A outra opção foi constituir grupos de pessoas interessadas em adquirir um imóvel, através de uma construtora, financiando elas mesmas a construção, com pagamento de parcelas em igual período ao da construção do empreendimento. É através da Constituição de Condomínios e no Sistema de Preço de Custo que este processo, largamente utilizado no período pré-BNH, reinicia em 1983/1984.

“. na década de sessenta, pré BNH, no mercado de lançamentos imobiliários o destaque eram os empreendimentos comercializados pelo sistema de preço de custo. Com a criação do SFH (Sistema Financeiro da Habitação) esta passou a ser a modalidade de comercialização de imóveis até o início da década de oitenta. Empresas construtoras e incorporadoras passaram a utilizar o SFH e as que não o utilizaram estacionaram ou desapareceram. Em 82/83 o sistema de preço de custo foi reintroduzido no mercado e permaneceu forte até o início da década

de noventa, sob diferentes nomes, entre os quais, Plano CEM, Plano Fácil, Plano Melhor, todos reunindo as características de longo prazo de parcelamento, entrega programada das unidades e simplificação do produto visando redução do custo de construção e outros benefícios agregados. Ainda no final da década de noventa, a solução encontrada para a equação envolvendo prazo de construção x prazo de financiamento é o lançamento de debêntures, letras hipotecárias, securitização e o SFI “. (Quiza, 1997).

Com o lançamento do Plano Cruzado, em 1986, ocorre uma transformação radical da economia o que permitiu um aumento real da massa de salários. Para evitar o aumento muito grande da demanda, e com isto a inflação, é feito a seguir, o congelamento dos preços e salários. A extinção da correção monetária propiciou investimentos em ativos reais como imóveis, apenas na faixa de clientes de imóveis de luxo e os comercializados na planta e a preço de custo, com recursos do próprio comprador e/ou do construtor, já que as restrições de financiamento permaneceram.

Houve elevação no valor real dos imóveis em virtude do aumento da demanda e dos custos da construção civil, o que fez com que os recursos liberados pela CEF de empreendimentos anteriores ao Plano, fossem inferiores ao necessário para a consecução das obras.

Em 1987, o governo lança o Plano Cruzado II, aumenta a oferta de financiamentos pela CEF, porém este aumento é considerado insuficiente para

aquecer o mercado. Em 1988, recrudescer a inflação associada a baixas taxas de investimentos. No final desse ano, face à hipótese de hiperinflação, os investidores voltam aos ativos reais. Ao mesmo tempo, porém, a nova Constituição altera a legislação trabalhista gerando novos encargos para o setor.

A década de oitenta termina com aumento nos custos da construção e demanda reprimida por imóveis, devido à queda dos salários reais e o desgaste do SFH. Em 1990 é lançado o Plano Collor e com ele o confisco das aplicações financeiras, gerando falta de liquidez, redução da atividade econômica e queda dos índices de inflação.

“Os problemas do setor são os mesmos da década anterior: queda do nível de renda dos agentes econômicos, inexistência de mecanismos eficazes e permanentes para o financiamento habitacional; intervenção excessiva do governo no mercado imobiliário, inclusive no setor de aluguéis; ausência de políticas objetivas no sentido de reduzir o déficit habitacional e a inexistência de mecanismos que viabilizem parcerias entre a iniciativa privada e o estado (CBIC, 1994) ”.

No ano de 1990, segundo Oliveira (2000), apenas as empresas que já tinham contratos aprovados até março tiveram seus recursos liberados. As demais buscaram atingir o mercado de renda mais alta com o autofinanciamento para sustentar sua atividade imobiliária. As que não possuíam condição de autofinanciamento, direcionaram seus investimentos para os clientes de baixa renda com prédios menores e mais baratos. As

empresas enfrentaram problemas de liquidez, perda de lucratividade e dificuldade para produção e geração de recursos para novos investimentos. Em 1991 o Plano Collor II não altera o quadro recessivo da atividade do setor. Em 1992, a recessão e a crise política tornam ainda mais dramática a situação do mercado de imóveis. Em 1993, a melhora das condições econômicas e o retorno do crédito imobiliário oficial aqueceram o mercado e o ICCSE apresenta a melhor taxa de crescimento desde 1986.

Em 1994, é lançado o Plano Real e um período de estabilidade econômica permite ao setor determinar o custo e o preço real de seu produto e determinar a rentabilidade dos investimentos em longo prazo. Um dos instrumentos do Plano Real, o congelamento dos contratos de compra e venda pelo prazo de um ano e a proibição da cobrança dos resíduos da inflação, dificultaram novos empreendimentos, já que os insumos da construção civil foram reajustados de forma abusiva.

No ano de 1994 há o consumo desenfreado seguido da inadimplência em toda a economia. Em 1995, sem recursos de financiamento público, as empresas adotam o autofinanciamento com duas alternativas: preço fechado e preço de custo. A falta de credibilidade do setor tanto em relação ao autofinanciamento quanto à intermediação bancária é consequência da falta de entrega de empreendimentos por parte de muitas empresas.

“... desde a implantação do Plano Real o preço dos imóveis caiu cerca de 30% em função do aumento da oferta. A queda nos preços,

porém, não foi acompanhada por diminuição dos custos, aumento da produtividade, treinamento de mão de obra e redução do desperdício. Episódios como o da ENCOL e SERSAN deixaram o consumidor mais desconfiado e exigente “(Setin, 1998).

Em 1996, se mantém a mesma situação: redução de imóveis financiados pelo SFH e aumento dos construídos com recursos próprios. As agências financiadoras voltam a conceder crédito imobiliário às pessoas físicas, as classes de mais baixa renda ganham poder aquisitivo e começam a adquirir unidades menores e de menor preço. No final de 1997, a ICC demonstra significativo crescimento, e estimativa de expansão de 8%, com a entrada do novo sistema, o SFI.

O aumento abrupto da taxa de juros em 1998 afeta negativamente as expectativas, levando à diminuição significativa nos lançamentos dos novos imóveis. O cenário final de 1998 mostra taxas de crescimento próximas de zero, frustrando a expectativa de crescimento de 6% e com perspectivas ainda piores para 1999. O autofinanciamento é a saída encontrada pelas empresas remanescentes do setor.

Cada um destes ciclos do financiamento imobiliário nas últimas três décadas acabou gerando milhares de mutuários despejados por falta de pagamento, milhares de ações judiciais contestando correções de parcelas de financiamento, além de milhares de mutuários que perderam todo seu

investimento com a falência de Construtoras. Prochnik, 1987, citado por Oliveira,(2000, p.56) que afirma:

“ A alta correlação entre o PIB brasileiro e o PIB da Indústria da construção civil faz com que o subsetor de edificações no Brasil, fique sujeito a um processo de valorização cíclica dos imóveis, em função da grande defasagem temporal entre as variações da demanda e da oferta, as quais são explicadas pelo processo produtivo de longa duração. Isto provoca aumento de preços e escassez de imóveis nas fases ascendentes do ciclo, e grandes estoques de apartamentos não vendidos, além de falências e concordatas das construtoras, na recessão”.

4.1.4 O ciclo dos leilões

Os recursos de financiamento habitacional disponibilizados pela CEF têm se destinado principalmente para o segmento da baixa renda. Grande parte dos recursos são aplicados no sistema de autoconstrução, através do financiamento do pacote, representado pelo lote e o material de construção. Há ainda o financiamento da construção de empreendimentos previamente vendidos,cuja condição é que todos os mutuários tenham conta corrente de poupança ,há pelo menos um ano, na CEF. Para a classe média a opção é o financiamento bancário do imóvel pronto, a taxas ainda elevadas de juros.

Para novos empreendimentos o acesso aos recursos é restrito e difícil. As diretorias dos Bancos e a CEF estabelecem política e geograficamente áreas prioritárias de alocação dos recursos destinados ao financiamento imobiliário.

Uma das conseqüências, neste momento, dos desacertos das políticas públicas neste segmento e a causa da atual crise no segmento da construção civil, em muitas regiões do país, é que os grandes concorrentes dos construtores, hoje, são os bancos que integraram o SFH e integram o SFI.

As altas taxas de inadimplência de mutuários e os processos de despejo, autorizados pela Justiça, permitiram aos Bancos a retomada dos imóveis para leilão. Os preços de venda nos leilões são, em alguns casos, de até metade do valor de mercado da unidade, o que provoca uma competição com os produtos que as construtoras oferecem, tanto no preço, quanto nas condições de financiamento. No caso dos leilões da CEF, o financiamento ao comprador é feito em até vinte anos, em alguns casos, até mesmo sem entrada.

4.2 A história e a cultura organizacional

Pettigrew (1990), entende que a cultura organizacional é perceptível nos valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelos quais a empresa conduz seus negócios. Desta forma, a cultura não se refere

somente às pessoas, seus relacionamentos e crenças, mas também a seus pontos de vista sobre os produtos da empresa, as estruturas, os sistemas, a missão da empresa, formas de recrutamento, socialização e recompensas. Esse núcleo de crenças e pressupostos se manifesta nas estruturas, símbolos, sistemas, mitos e padrões de recompensas.

O processo de análise da cultura organizacional foi configurado em torno de núcleos, a partir de documentos da empresa e entrevistas, agregando informações e depoimentos. O primeiro núcleo que nós denominamos de pressupostos na condução dos negócios, historia os estatutos legais representados pelo contrato social, a estratégia de negócios centrada no relacionamento pessoal, a disposição física e os pontos de vista sobre os produtos da empresa; o segundo núcleo diz respeito às formas de recrutamento, socialização e padrões de recompensas.

4.2.1 Pressupostos na condução dos negócios

4.2.1.1 Os estatutos da empresa

Desde a sua constituição a empresa já levou a efeito trinta alterações de contrato social. O documento de constituição, firmado em 23 de novembro de 1973, dá como data de início das atividades o dia 2 de janeiro de 1974, e é firmado pelos quatro sócios fundadores, todos recém-formados, amigos de universidade, com igual número de cotas do capital social para cada um. Dos

sócios, três são engenheiros e o quarto um médico veterinário, natural da cidade. O objeto da sociedade é a indústria da construção civil, rodoviária, saneamento e fundações. Uma particularidade deste documento de fundação da empresa é que, embora os quatro sócios tenham partes iguais, a responsabilidade técnica e legal da empresa é de apenas um dos engenheiros, seu atual Presidente.

Menos de seis meses após a sua constituição, em 23 de março desse mesmo ano de 1974, devido a dificuldades pessoais e frustração das expectativas iniciais quanto a obras e serviços, três dos quatro sócios saem da empresa, permanecendo apenas um deles, o responsável técnico e legal da empresa. Ele passa a deter a maioria das cotas, ao qual se agregam o pai e a esposa como sócios minoritários. A composição societária, a partir dessa data estritamente familiar, se mantém assim até hoje, apenas com a substituição de alguns membros da família por outros.

Ao objeto da sociedade que inicialmente era apenas a indústria da construção civil, rodoviária, saneamento e fundações, foram acrescentados e retirados: o comércio, a importação e exportação de materiais de construção diversos, e a administração imobiliária, mantendo-se hoje como ramo de atividade: a exploração do ramo de indústria de construção civil, saneamento e fundações, administração e empreendimentos imobiliários e o transporte rodoviário. Estas inclusões e exclusões correspondem a momentos em que a empresa vislumbrava perspectivas de bons negócios em outros ramos e que acabaram por não se concretizar.

As duas alterações que tratam de cisões societárias, retratam a procura dos sócios por novos negócios, mediante a aplicação de capital em outras empresas. As demais alterações de contrato social durante o período dizem respeito a aumentos de capital e adequações exigidas pela lei, em função da correção monetária e das diferentes moedas que vigoraram no país durante estas décadas.

4.2.1.2 A estratégia de negócios centrada no relacionamento pessoal

O Manual Da Qualidade da empresa, integrante do processo de Certificação de Qualidade ISO 9001, cuja primeira versão é de agosto de 1998, tem um item denominado PERFIL E HISTÓRIA DA EMPRESA. Nesse documento, elaborado pelo seu Comitê da Qualidade, são destacados os aspectos considerados relevantes para o sucesso da organização, valores e procedimentos que a diferenciam no contexto interno e externo,

“A primeira obra foi a ampliação de um escritório, num barracão do Hotel das Cataratas, conseguida através do relacionamento pessoal do médico veterinário com integrantes de clubes de serviço locais. A segunda, um depósito para silo, também foi conseguida através de relacionamento e amizade, somando-se as recomendações do médico veterinário e de um primo. Da terceira obra em diante, em muito serviram as indicações de amigos, embora a qualidade técnica dos

serviços feitos e os novos relacionamentos começassem a trazer resultados”.

Esta característica de conseguir obras através de relacionamentos pessoais, indicações de amigos e grande capacidade de negociação se evidencia também, na entrevista 3

“..Muita gente brincava comigo dizendo que eu é que trabalhava e o P. só ficava na conversa, o tempo inteiro. Mas era na conversa que ele sabia de tudo o que acontecia. Ele sabia o que estava acontecendo, onde é que estava bom, o que é que o pessoal ia comprar e o próprio contato com pessoas do conhecimento dele. Muitas obras que nós fizemos, obras boas foram para amigos. Grandes obras nossas, em cada tempo, foram conseguidas através de relacionamentos pessoais do P. , pelo fato de ele estar ligado no mercado.(...) As obras decisivas, em momentos estratégicos, foram obras de negociações. A marca não influi tanto quanto a capacidade de negociação. Talvez até noventa, nós éramos muito conhecidos na cidade. Mas a cidade cresceu muito. Se sair por aí e perguntar para um monte de gente o que é a C.T.L., muita gente hoje não sabe”.

Na entrevista 2 aparece o mesmo tipo de referência à relevância dos relacionamentos com potenciais clientes, no encaminhamento das decisões sobre investimentos.

(...) "a gerência da empresa é muito ligada na cidade. O diretor é uma pessoa que conhece profundamente a cidade de Foz do Iguaçu. E ele tem uma sensibilidade grande através de leitura de jornal, conversa com as pessoas, faz uma pesquisa qualitativa do que a cidade precisa e do que é o mercado".

4.2.1.3 O foco dos investimentos: as instalações físicas

A orientação para a compra de sede própria, em 1975, ocorre em função da má qualidade da prestação de serviços auxiliares de construção civil, na cidade. A empresa se dá conta de que a sua sobrevivência depende da qualidade dos serviços prestados, num período em que a melhor ou pior qualidade da construção ainda não representa um diferencial de mercado e competitividade. É o que está explícito no MQ,

"Dificuldades em conseguir serviços de terceiros na qualidade, confiabilidade de prazo e preços competitivos obrigou a C.T.L. a executar trabalhos auxiliares montando uma rede composta de marcenaria, vidraçaria, metalúrgica, alumínio, pintura e fundações, e que exigiu instalações maiores e definitivas. Para isto, foi comprado em 1975, o primeiro terreno da empresa, no mesmo local onde existe hoje a sede".

Na entrevista 3 a mesma constatação: As instalações da empresa nos seus primeiros quinze anos, embora provessem as necessidades da administração, privilegiaram a instalação de oficinas, - o foco era a produção, a garantia de boa qualidade nos insumos das obras, não o atendimento ao cliente .

“os serviços prestados aqui não eram bons. Teve uma época, logo no começo, quando a gente tinha uma parede de 12 cm e pedia um marco de porta de 12 cm, quando todo mundo só vendia de 15 cm, ou alguma coisa assim, era um parto. Você tinha que se ajoelhar para o marceneiro fazer um marco diferenciado, um quadro, e levava tempo, daí já dava problema no prazo, o cara prometia e não cumpria, o que era a coisa mais normal na época. O cara estava fazendo dez marcos para alguém e a gente pedia um, ele não ia largar os dez para fazer o nosso. As oficinas foram criadas gradativamente; num primeiro momento teve uma visão de economizar e sobretudo de melhorar o atendimento das obras. Você tinha uma quebra de ritmo na obra porque faltava um tipo de material que dependia de um fornecedor destes, uma janela, um marco de porta, um marco de ar condicionado. O objetivo era se auto-atender, além do motivo de economizar”.

A preocupação em ter instalações de boa qualidade e que servissem como vitrine dos produtos e da qualidade dos serviços de construção, o foco no

cliente da empresa, só aparece a partir da década de noventa. Até então, as instalações são simples, improvisadas. Conforme a entrevista 2:

“ No início nós não nos preocupávamos em absoluto com as nossas instalações físicas. Não nos interessava que o escritório estivesse bonito, que tivesse forro, que os barracões fossem bem feitos ou não. Muitos foram feitos toscamente, com restos de madeira de forma de obra. Nos preocupavam sim, as máquinas, os equipamentos, que tivesse recurso para máquina, que tivesse recurso para o giro e que tivesse dinheiro para pagar bem o pessoal. E as instalações eram absolutamente secundárias. Tanto que a primeira sede da empresa foi no fundo de um terreno que inundava, que tinha um rio na frente e depois, quando a sede veio para a frente, foi uma construção levantada com troncos, coberta de telhas de barro e paredes fechadas com alvenaria, extremamente simples, que durou até noventa e quatro. Depois é que houve uma mudança de conceito e que se partiu para outro tipo de instalação, um prédio já bem instalado, bem fornido, houve uma reforma completa do pátio, houve a partir daí uma preocupação com a instalação física que até aquele momento não tinha havido. Todos os recursos que a empresa tinha, em vez de investir na sede, investia em imóveis, em patrimônio de investimentos”.

4.2.1.4 A tecnologia da empresa e os seus produtos

A empresa passou por diferentes fases na sua organização. Tanto na leitura dos documentos quanto nas entrevistas, se depreende que nos primeiros anos, tanto o processo administrativo, quanto o processo produtivo eram modelados de acordo com as demandas. Como as demandas de serviços eram de qualquer natureza, tamanho, finalidade, a empresa se organizava em função destas especificidades, sem conseguir criar um diferencial de tecnologia e qualidade. Esta fase acompanha os primeiros cinco anos da empresa, conforme entrevista 2:

“ na primeira etapa, devido à absoluta e total inexperiência administrativa dos sócios fundadores, a forma da organização era extremamente tosca, ineficiente, prolixa e complicada. Havia uma dispersão de recursos e meios, havia uma dispersão de pessoas, havia uma especialização, uma segmentação excessiva, a pessoa cuidava de um determinado setor, mas aquele setor não absorvia o tempo integral dela, e no entanto ela só cuidava daquele setor, o que tornava aquela administração cara e complicada. Houve um grande salto no final dos primeiros cinco anos, quando houve uma reformulação de mentalidade, pois o mercado estava extremamente difícil, a empresa não tinha liquidez, tinha muito serviço, mas os resultados eram mínimos, às vezes até negativos, tanto que houve uma reorganização geral no sentido da racionalização de custos, no fim da década de setenta, mais especificamente em 1979. Foi

mudado o conceito administrativo, houve um momento em que não adiantava pegar obra. Só se podia pegar obra que pudesse ser bem feita e dar resultados. Houve uma redução pela metade no quadro de funcionários da empresa”.

No MQ, a transição de uma fase inicial, de simples resposta da empresa às demandas do mercado, para uma nova fase que incorpora atividades de planejamento e racionalização de processos e produtos é associada à crise provocada pelo término das obras de Itaipu e à opção de passar a fazer incorporações, da seguinte forma:

“nos primeiros anos a Construtora limitou-se a executar obras para terceiros. Qualquer tipo de serviço que aparecia, se acordado no preço, era realizado. Devido a grande variedade de serviços, desde muro de cemitério, silos, armazéns, até hotéis de três ou quatro estrelas, não havia uma sistematização de métodos e processos. Determinavam-se os procedimentos conforme as obras que apareciam. Em 1982, enfrentando o receio do término da construção da usina de Itaipu que deixaria milhares de casas vazias deu-se início à incorporação.(...)A partir do momento em que havia uma previsibilidade de serviços e obras (a produção de apartamentos) começou uma grande evolução tecnológica na qual todos os detalhes passaram a ser pensados, analisados e racionalizados. Foi assim que se criaram procedimentos até então inexistentes nos canteiros de obras, tais como: formas metálicas para pilares e vigas, axanxas nas cabeças de pilares, grampo

inferior para fixação em cunhadas de vigas e pilares, contrapiso zero, concretagem junto da laje das esperas de hidráulica, massa de gesso sobre alvenaria e concretos, rede elétrica de tomadas correndo no piso e independente da iluminação, tijolo em concreto com taco para fixação dos marcos de portas, escada pré-fabricada com sobras de ferro, caixas de tomada embutidas em tijolos de concreto, medição elétrica nos pavimentos e não no térreo, projetos apresentados em cadernos folha tamanho ofício, catarina na torre do elevador para erguimento das ferragens, árvores de hidráulica, esperas externas para fixação de balancins, elevador caçamba auto descarregadora de concreto, torre para concretagem automática de pilares com caçamba igual ao volume de um carrinho de concreto”.

A década de oitenta foi a década dos saltos tecnológicos e caracteriza a segunda fase da empresa: ela se percebe inovadora, competitiva, produtiva. A entrevista 3 relata esta questão de criação de tecnologias no processo produtivo da seguinte forma:

“ (...)começamos a utilizar as formas metálicas, ainda utilizávamos a laje pré-moldada, depois passamos a usar a laje maciça , fomos estudando uma série de alterações tecnológicas que visavam dar um tombo no processo tradicional de construção. O que é que todo mundo faz, praticamente todo mundo : faz a estrutura de qualquer jeito, só que tem que ser rápida, aí vem a alvenaria e cobre os defeitos da estrutura, e aí

a alvenaria não cobre os defeitos, vem o reboco e cobre os defeitos da alvenaria e ainda acaba sobrando para o pintor terminar. Não só a alvenaria e o reboco, mas contrapiso. Eu cheguei a ver contrapiso de 13 cm em obra da cidade, fiz orçamento para concluir prédio em que tinha 16 cm de reboco para fazer. Então o que nós notamos: tinha que mudar isto, baratear o custo para competir no mercado”.

A década de noventa encontra a empresa acomodada no processo de criação de novas tecnologias, os inventos se tornam raros, embora a premiação e o estímulo sejam parte da cultura da empresa. A explicação se encontra na retração do mercado que se inicia nessa época e vem até hoje,

“Tivemos essa fase da tecnologia, essa tecnologia foi evoluindo, e aí eu penso que quando a gente estava no melhor da nossa tecnologia o mercado fez esta retração que dura até hoje. Não adianta você ter a melhor construtora do mundo e morrer porque o mercado não compra nada’ (Entrevista 3).

O salto que ocorre nesta década é na gestão e nos processos internos de qualidade. O primeiro salto ocorre com a informatização das atividades administrativas, dos controles e projetos, conforme entrevista 2,

“O ingresso do computador foi uma grande revolução, ingressamos nele depois de noventa e quatro, o que proporcionou uma série de mudanças, simplificações em todo o escritório e até na própria

estrutura física. Elaboração das folhas de pagamento; no setor de desenho nós já temos arquivos em disquete de todas as plantas e projetos, isto foi realmente uma grande mudança em termos de organização interna”.

Em 1998, a empresa associada a outras empresas de construção civil da região oeste do Paraná, todas em busca de uma diferenciação e melhoria de qualidade, contratam uma empresa paulista para implantar o processo de certificação de qualidade ISO 9000. Este processo de treinamento e qualificação leva a empresa a obter em janeiro de 2000 a certificação ISO 9001, sendo ela a primeira empresa de construção civil no Estado a obter este selo. Nas entrevistas, a questão da relevância e da mudança de padrão de qualidade que a certificação deveria propiciar, aparece com restrições, conforme a entrevista 3 :

“Eu acho que nós fomos evoluindo, o que diferenciou muito a empresa foram os saltos tecnológicos. Agora na parte administrativa não deu para sentir o quanto a ISO, sua implantação e a certificação pode fazer. Ocorreu durante o processo de retração do mercado. Não deu para sentir o que é que a qualificação de todo o pessoal pode representar num mercado que estiver florescendo. Eu tenho a certeza de que nos tornaria mais competitivos”.

Na entrevista 1 a referência é feita da seguinte forma:

“com a implantação da ISO, cada funcionário adquiriu mais responsabilidade em relação a seu trabalho e estas mudanças foram sentidas basicamente no escritório, porque a ISO não conseguiu atingir de maneira efetiva ainda, os funcionários que atuam na parte de produção. (...) na parte de prestação de serviços de construção para terceiros, a empresa tem uma condição significativa que a ISO , título que a empresa tem, interfere positivamente na marca. Para o cliente de incorporação não faz tanta diferença quanto para o cliente de serviços. Para ele realmente faz diferença o que isto significa. A maioria deles está lutando para ter um certificado semelhante, então isto tem um peso na hora da escolha do produto”.

Nos primeiros anos da empresa, ela prestava serviços de construção civil de qualquer natureza e porte, atendendo as demandas de todos os clientes. Num determinado momento, numa das crises do segmento, não valia mais a pena pegar qualquer tipo de obra, a qualquer preço. Naquele momento houve uma ruptura e a empresa passou a incorporar. Esta possibilidade de incorporar, no entanto só foi possível porque, ao mesmo tempo em que ela produzia seus apartamentos para venda, ela tinha um grande cliente, em obra de maior prazo de execução, através de um contrato de prestação de serviços. Em nenhum ano a empresa deixou de ter receitas com obras para terceiros. E os produtos, objeto destes contratos foram de natureza, tecnologia e processos de produção variados o que aumentou, a cada tempo, a experiência e o currículo da empresa.

Enquanto construtora incorporadora, nunca houve uma diferenciação significativa de produto em relação às demais empresas do setor. O que houve foi a descoberta de alguns nichos de mercado, em momentos decisivos. Como a concorrência entre as empresas é muito grande, em seguida, os concorrentes lançaram produtos similares, reduzindo a vantagem competitiva que a descoberta do nicho de mercado representou.

Uma dificuldade adicional que é própria do setor da construção civil é o longo prazo que decorre entre a concepção do projeto, sua aprovação, construção e comercialização. Na entrevista 3 esta questão é abordada da seguinte forma:

“No nosso caso, nós trabalhamos para a iniciativa privada e ainda temos que ter a visão antecipada do que vai acontecer no futuro. A maior dificuldade que tem o administrador de uma construtora que faz incorporação é saber o que o povo vai consumir daqui a dois, três anos e como vai estar a situação econômico-financeira do grupo atual quando o prédio estiver pronto. (...) Isto também tem que ser analisado, a falta de seqüência na evolução da empresa. A empresa está evoluindo, evoluindo, daí o mercado retrai, ou o financiamento não existe mais por uma caneteada do governo, ou o dólar explode, ou o turismo se retrai, e como nós estamos numa cidade que tem um único produto que é o turismo, tudo isso pode influenciar. A construção civil é muito suscetível a isto”.

Segundo Mintzberg, (1995), a empresa clássica empreendedora é agressiva e inovadora, continuamente procurando ambientes de risco onde as burocracias receiam trilhar. É também cautelosa, permanecendo no nicho de mercado que é capaz de entender completamente. Permanece com um sistema técnico simples e não regulado, o qual permite que sua estrutura permaneça orgânica e centralizada.

A distinção entre o que é inovação e o que é modismo, é feita com relação a um ciclo da construção civil que predominou em todo o País, como o ciclo dos condomínios a preço de custo e por administração, e que deram causa a tantas falências e imóveis inacabados, conforme a entrevista 2,

“A empresa foi inovadora e sempre evitou alguns modismos de época. Quando havia a moda do prédio por administração, a empresa não aceitou fazer. Quando houve a moda do preço de custo a empresa não fez isto porque era um retrocesso tecnológico. Porque não havia um compromisso, não havia risco. Custasse o que custasse a empresa cobrava uma taxa em cima daquilo, isto não resultava em nada. Os produtos mais significativos da empresa depois que ela superou a fase de obras para terceiros, foram apartamentos, ela foi a primeira a inovar, não se acreditava no mercado de Foz para apartamentos. Havia a idéia de que quando acabasse Itaipu iam sobrar milhares de casas e que qualquer investimento maior ia ser inútil, inservível. Ela arriscou. Fez os primeiros edifícios aqui, no princípio pequenos, de quatro andares, Tateando, um pouco receosa também, mas isso se mostrou uma

estratégia correta que deslanchou a empresa. Depois partiu para grandes edifícios. Ela teve também a inovação em condomínio fechado, foi a primeira a fazer um condomínio significativo em Foz. No princípio de oitenta, a venda dos edifícios de quatro andares era extremamente difícil, mas num golpe de sorte chegou um comprador e arrematou dois prédios inteiros e pagou à vista, usando aquilo para investimento, em aluguel”.

Já na entrevista 1, na parte que trata da análise dos produtos e serviços prestados pela empresa é feita uma importante ressalva quanto ao momento presente:

“houve uma mudança significativa no produto da empresa. Antes o produto principal dela era a incorporação e venda de imóveis e agora ela está sendo basicamente uma empresa de prestação de serviços. A renda da empresa vem 50% de incorporação e 50% de produtos e serviços. Mas na função produtiva da empresa ela está trabalhando 100% na construção de obras para terceiros. Isto foi uma mudança significativa na estrutura da empresa que deve ter algum impacto no faturamento e no lucro futuros. Supõe-se que quanto aos erros cometidos na incorporação, que foram erros de orçamento e de execução de obras, com a mudança da diretoria supõe-se que haja uma supervisão maior na parte de orçamento e de execução, e as obras não dêem mais prejuízo”.

Atualmente, em virtude da forte retração do mercado, a empresa suspendeu qualquer lançamento, estando em fase de projetos e aprovação, apenas empreendimentos que envolvem a comercialização de lotes, como condomínios fechados, sem o valor agregado que é a construção de unidades residenciais ou comerciais. Além do excesso de ofertas de apartamentos para venda, se instalou também um patamar de preços de aluguéis, bem abaixo dos níveis anteriores na cidade. Na entrevista 3, a associação entre demanda de compra por apartamentos e casas está relacionada com o excesso de oferta de unidades para locação,

“É um investimento alto que qualquer família faz, comprar o apartamento e, às vezes, tem família que passa a vida inteira sonhando em ter a casa própria. Se a família sente que, para ter a casa própria, o investimento é muito alto e ela está morando razoavelmente bem e barato, não tem sentido comprar a casa própria. São fases que a gente passa na construção civil. Hoje os aluguéis em Foz estão muito baratos”.

4.2.2 Formas de recrutamento, socialização e padrões de recompensas

4.2.2.1 As condições de recrutamento de pessoal

No MQ, o sistema de formação e treinamento de pessoal pela própria empresa, emerge como solução para um problema de baixa qualidade da mão-de-obra e manutenção do pessoal na empresa. É relevante a ênfase e o volume de referências em que, a questão da mão de obra, um dos problemas estruturais do setor, é abordada em suas causas e como foram perseguidas as soluções.

“No início, as contratações de mestres e encarregados eram fonte permanente de problemas. Apesar da boa vontade, os profissionais destas áreas apresentavam costumes e vícios que prejudicavam o trabalho da empresa e, sendo difícil conseguir bons profissionais, a empresa tomou como princípio a formação de suas chefias a partir de seus próprios quadros. Escolhiam-se oficiais e mesmo serventes que apresentavam condições de liderança e chefia e, aos poucos, num trabalho conjunto transmitia-se o conhecimento técnico. Em pouco tempo, todos os mestres e encarregados da empresa haviam sido formados dentro da própria empresa. Para evitar o turn over de pessoal a C.T.L. formava profissionais de várias especializações : ao carpinteiro era ensinado serviço de pedreiro para que, quando terminasse a estrutura, ele tivesse serviço no levantamento da alvenaria. Ao pedreiro e armador, a pintura, aos encanadores e eletricitistas, o de pedreiro”.

Esta visão de que num determinado momento a qualificação da mão-de-obra e a implementação de estratégias para a retenção dos bons profissionais foi determinante, é reforçada na entrevista 2,

“ No começo da empresa a nossa mão-de-obra era a que sobrava de Itaipu. Até o meio da década de oitenta, a mão de obra que nós utilizávamos era aquela que não conseguia se colocar na Itaipu, que era o grande contratador de pessoas, e que oferecia melhores salários, além de inúmeras vantagens. Então nós fomos escada para muitos que vinham aqui e se cadastravam na Itaipu, e iam para lá assim que eram chamados e isto dava uma tremenda mobilidade, além dos outros que não conseguiam entrar lá e se contentavam em ficar conosco. Depois que Itaipu deixou de ser o grande contratador e a empresa foi se tornando mais madura, esta mão-de-obra se estabilizou e recebeu grandes doses de informação e treinamento e estabelecendo-se assim, um processo tecnológico que ficou com essa empresa o que gerou um grande salto qualitativo nesta mão-de-obra”.

A terceirização que se inicia em meados da década de noventa, parece um movimento irreversível. Ela se deve às causas já apontadas de baixa motivação, isonomia salarial, má qualificação da mão-de-obra. As empresas reduziram a um terço, o número de funcionários registrados, nos últimos anos. Na prática, segundo entrevista 3 , o sistema funciona da seguinte maneira :

“ As empresas contratam pequenas empresas de mão-de-obra. A empresa grande subcontrata os serviços para uma empresa de mão-de-obra de porte menor, que por sua vez registra algumas pessoas, mas pega um monte de gente sem registro. Acontece o seguinte: aquele

funcionário que é pego para este serviço subcontratado, não entra na justiça contra o contratante porque ele é pequeno, tem um pacto entre eles e coisa e tal. Se ele trabalhasse sem registro, pouco tempo que fosse, para a empresa grande, ele entra na Justiça, porque essa tem um nome a zelar. Esses outros, volta e meia eles fecham empresas, abrem outras, com outro nome, outro CGC, caducam todas as ações que porventura tenham e vão para outra. Então já que é assim, tem que ser para todo mundo. O que tem que fazer, é mudar a legislação. Parece que nos Estados Unidos o que vale é o fio do bigode. Vale a palavra. O acerto é entre quem paga e quem trabalha, individualmente. Não tem acordo sindical, salário igual, até porque isto é extremamente burro. Pagar a um pedreiro de grande categoria a mesma coisa que para um pedreiro, colocado lá como pedreiro, cria uma distorção muito grande. Até porque com esta isonomia salarial por que é que o cara vai produzir mais, é igual ao comunismo. Você não ganha mais, se você produz mais, se você recebe por hora. Então o cara fica se espelhando em outro que não produz, não liga e fica o círculo vicioso. Às vezes quando a empresa investe em treinamento, qualifica um funcionário, e de repente o funcionário sai para prestar serviço fora, ou ele vai ser gato, aí ele se sujeita a ser gato porque está ganhando mais, ou ele é contratado por uma outra empresa que paga por fora uma produtividade a mais. Todo este ilícito de atividade acaba prevalecendo sobre você que investiu, que qualificou. O jogo é triste”.

4.2.2.2 Socialização e padrões de recompensas

Paralelamente ao sistema interno de qualificação profissional a empresa adota uma política, em alguns momentos agressiva, de atendimento às necessidades básicas de seus funcionários com o intuito de mantê-los no seu quadro, num contexto externo de grande concorrência e escassez de mão-de-obra.

Os valores defendidos pela empresa dizem respeito a oportunidades de crescimento pessoal dos funcionários através de projetos educacionais. Muitas iniciativas foram tomadas durante estes anos, para melhorar o nível educacional, com a implantação de diferentes projetos de escolarização, conforme o MQ,

(...)Quando os serviços públicos em Foz entraram em crise, a empresa organizou a assistência social que ia buscar em casa os doentes, marcava consulta e levava até o médico; a marcenaria construiu berços que eram cedidos aos funcionários com filhos pequenos e que retornavam quando não eram mais necessários. Cada obra passou a ter uma cozinha, mais tarde substituída pela cozinha central. Como prêmio a quem não faltava durante o mês, uma cesta básica de alimentos era entregue na casa do funcionário. Não havia exigência de atestado médico para justificativa de faltas, desde que o encarregado ou mestre estivessem de acordo. Prêmios por produção, prêmios significativos para quem criasse tecnologia ou inventos. Sala de aula com professora para

estudos de 1^a a 4^a séries. Seguro de vida para todos os funcionários, financiamento e auxílio na construção da casa própria para muitos funcionários, tratamento odontológico no canteiro de obras para todos os funcionários, e por último, o atual programa educacional com pagamentos, pela empresa, dos custos de curso de pós-graduação para engenheiro, especialização para técnicos, cursinho pré-vestibular para funcionários que queiram ir à Universidade e apoio para estudos supletivos tipo CES". (...) lideranças da empresa foram todas formadas dentro da própria empresa. Todas as experiências e tentativas de trazer gente de fora pronta, já formada, resultaram negativas, tanto na área de engenharia como da administração, todas foram infrutíferas e o que resultou mesmo foi o pessoal formado na empresa, treinado num processo de discussão interna, no processo do dia-a-dia, no processo de ensaio e erro. As coisas que davam errado era sempre procurada a origem delas, não adiantava punir o erro, adiantava mudar o processo que deu origem àquele erro, ou criar um processo que permitisse que esse erro não acontecesse mais. Talvez por isso, todas as grandes lideranças foram formadas dentro dela mesma".

O funcionário percebe as oportunidades que a empresa oferece. Na entrevista 5 são destacados os aspectos do crescimento profissional, como uma das vantagens que o funcionário tem ao trabalhar na empresa. Ele gosta de trabalhar lá, porque:

“o pessoal gosta de trabalhar na C.T.L. porque nunca, em todos estes anos, houve atraso no pagamento de pessoal, qualquer que tenha sido a dificuldade. A firma não tinha dinheiro, porque o pessoal não pagava a obra, mas a firma ia ao banco, pegava empréstimo e pagava o pessoal em dia. Uma outra coisa muito importante é que, quem entra na empresa, sabe que depende só dele querer progredir. É uma firma onde quem quer crescer, pode entrar servente e sair supervisor geral quando se aposenta. Tem chance, dá sempre para melhorar, aprender novo ofício, ganhar mais e continuar lá, como funcionário ou como empreiteiro”.

A questão da profissionalização da mão-de-obra e a forma pela qual ela é levada a efeito, resultam num grande diferencial em relação às empresas do setor. E é esta, com certeza, uma vantagem competitiva da empresa. No momento em que os funcionários, de todos os níveis de produção e hierarquia da empresa, se integram num processo de discussão de qualidade de produto e melhoria de condições técnicas desta produção, a “organização aprende”. Ela agrega um valor ao seu produto, que é intangível. Com relação às principais características do setor, como o atraso tecnológico, a falta de motivação da mão-de-obra e a má qualidade do serviço prestado, nesta empresa houve avanços significativos. A implementação total de um processo de qualidade desta natureza envolve, porém, um conflito com a configuração em que o fluxo da tomada de decisões está centralizado na cúpula estratégica. A percepção

do limite no “aprendizado organizacional” se expressa no trecho da entrevista 1 que discute a implementação do que seria a política de qualidade da empresa.

No MQ a questão da missão da empresa e a política da qualidade tem o seguinte enunciado, respectivamente: “A missão da empresa é construir obras bem feitas, duradouras e funcionais, garantindo a satisfação dos acionistas, clientes e funcionários “ e a política da qualidade é “prestar serviços de engenharia com nota 10”.

“a empresa tem um objetivo bem claro que é prestar serviço de engenharia com nota dez. É uma política clara que é difundida através de auditoria, treinamentos, reuniões. Acontece que a percepção, na prática, dessa política, é difícil de ocorrer. O peão tem dúvida na obra se ele faz o serviço certo ou não faz. Não é uma coisa clara para ele. Ele não tem certeza na hora que se ele está fazendo certo, se o engenheiro ou o dono da empresa não vão lá reclamar por ele ter feito o certo. Ainda tem conflito em relação ao objetivo e ao conceito de qualidade. Ele pode levar uma bronca se ele fizer qualidade nota dez, assim como ele pode levar se não fizer. Esta dúvida, será que eu faço certo, mesmo que demore mais tempo, mesmo que custe mais caro, será que eu mando esta carreta embora já que o material veio incorreto, essa dúvida que não poderia ter, ela ainda existe e ainda ocorre. O peão vê uma coisa errada, ele não pára e providencia para que esta coisa seja corrigida imediatamente. Ainda tem aquela mentalidade do vamos ver quando o cara conferir, se ele vai ver ou se deixa passar, ou se ele acha

que o cliente não vai perceber que isto está errado. Isto mostra claramente que o objetivo forte não está bem entendido”.

4.3 A configuração da estrutura da empresa

A empresa se apresenta durante quase todo o período com a configuração que Mintzberg (1995) chama de configuração simples. A coordenação é efetuada pela supervisão direta e o poder sobre todas as decisões importantes tende a ser centralizado nas mãos do principal executivo. A cúpula estratégica emerge como a parte chave da estrutura. Segundo Mintzberg (1995), o empreendedor tende a ser autocrático e algumas vezes carismático. Fundou a empresa própria porque não tolerava os controles que lhe eram impostos pela burocracia na qual estava trabalhando. No interior da organização tudo gira em torno do empreendedor. As suas metas são as metas dela e suas estratégias são a visão que ele possui de como a situa no mundo.

Esta descrição de características do empreendedor corresponde fielmente ao perfil do presidente da empresa, objeto do estudo. Na questão da visão de mundo, dos objetivos e das metas, sempre houve a submissão dos interesses da empresa aos seus interesses e metas pessoais, conforme entrevista 2,

“ Um objetivo forte a empresa continua tendo, mas teve um adicional representado pelo fato do objetivo da empresa se chocar com o objetivo do presidente. O presidente tinha uma preocupação social intensa, participação política e isto, algumas vezes, prejudicou a própria empresa fazendo com que os seus objetivos ficassem em segundo plano, com o afastamento do presidente para cumprir funções políticas. Eu diria mais que foi um ato de extrema bravura, de extrema competência da empresa já que o normal seria que os objetivos da empresa fossem supremos, o presidente não teria nunca uma posição contrária à força hegemônica e dominante da cidade, devido ao grande potencial de serviços que poderia representar para a empresa, um grande elo para a indicação de novos negócios. Houve o contrário, a empresa sobreviveu por méritos próprios, apesar de o seu presidente ter uma postura sempre independente na maioria das vezes, oposta à maioria hegemônica da cidade. Nisto houve um certo atrapalho na vida da empresa, eu diria que ela perdeu oportunidades de um grande crescimento, devido a esta posição do presidente. E isto forçou que ela tivesse maior eficiência, maior racionalidade, maior criatividade, maior inovação tecnológica e maior cuidado no lançamento dos seus produtos”.

Desde o início das atividades da empresa esta mobilização do presidente em causas classistas, sociais e comunitárias era verbalizada nas reuniões com funcionários. Integram os objetivos da empresa o atendimento a

organizações sociais como a Pastoral da Criança, o Projeto Esperança e Vida e o Empresa Amiga da Criança, conforme metas anuais estabelecidas no planejamento estratégico da empresa e que integra o MQ.

O ponto forte da empresa, no entanto, consistiu na existência de uma cúpula estratégica, diretamente associada ao executivo principal, e que assumiu em diferentes momentos da empresa a liderança técnica, estratégica e administrativa. A questão do afastamento do principal executivo por períodos maiores ou menores, em que ele assumia cargos públicos, ou mesmo, tocava empreendimentos de outra natureza, não acarretou mudança de rumo, redução de faturamento ou desmobilização da empresa.

Ainda segundo Mintzberg, muitos empreendedores detestam os procedimentos burocráticos e a tecnoestrutura que surge com eles, como imposições à sua flexibilidade. Durante o período de implantação dos procedimentos da ISO e nas auditorias internas, a formalização requerida foi uma das maiores dificuldades a serem superadas pela tecnoestrutura da empresa. Havia um consenso político em relação à importância da implantação de rotinas, mas a implementação delas com as inevitáveis restrições ao imprevisto e à ausência de documentação formal (burocratização), geraram conflitos e busca de soluções em confronto com as normas.

A propagação dessa rejeição aos procedimentos burocráticos, explica a citação em entrevista na página 80, em que se configurou o modo pelo qual se materializa para o “peão”, a dificuldade em seguir à risca o “*prestar serviços de engenharia com nota dez*”, que é a política da empresa.

As decisões concernentes à estratégia e às operações nas empresas de configuração simples são centralizadas no principal executivo, pois, segundo Mintzberg (1995), a centralização tem a importante vantagem de assegurar que a resposta à estratégia reflete o completo conhecimento do núcleo operacional. A estrutura simples é considerada a mais arriscada das configurações, dependendo da saúde e das fantasias de um indivíduo. Comumente opera com eficácia. Sua flexibilidade é bem adequada para ambientes simples e dinâmicos, para os extremamente hostis (pelo menos por um certo tempo) e para uma organização jovem e pequena. Ela se torna enfraquecida fora de sua reduzida faixa de condições. A circunstância de ser orgânica a impede de produzir o exigido por um ambiente que fique estabilizado ou quando a organização torne-se grande, enquanto sua natureza centralizada faz com que seja ineficaz ao tratar com ambientes que se tornaram complexos.

Durante um determinado período (1996 a 2000), em que o Presidente se afastou da empresa, houve uma mudança na configuração. A empresa passou a adotar a configuração da adhocracia, em virtude da alteração em duas variáveis determinantes para a manutenção da configuração simples: a primeira foi a substituição do engenheiro pelo administrador na cúpula estratégica; a segunda diz respeito aos serviços e produtos que a empresa passou a vender nesse período, o que tornou o ambiente complexo.

No início de 1999, a empresa, cujo foco nos últimos anos tinha sido a construção de edifícios e obras de grande porte, estava com um estoque grande de apartamentos à venda, e sem demanda por novos empreendimentos

verticais. Além disto, ela havia lançado um condomínio horizontal, de lotes, cuja comercialização estava lenta. Era um bom produto, mas potenciais clientes tinham receio de construir sua casa e morarem sozinhos no condomínio por um período longo, já que alguns clientes haviam comprado lotes para investimento, não para moradia. Nesse momento a empresa decidiu a venda casada, o lote com uma casa padrão de 100 m², o que provocou imediata procura, mas com uma ressalva: os clientes queriam comprar o lote, queriam comprar a casa, porém queriam individualizar os projetos, o que foi aceito pela empresa. Os clientes queriam casas desde 100, até 600 m², em um dois ou até três lotes.

Esta decisão de venda gerou uma profunda alteração no planejamento, nas compras e na execução de obras, pois a empresa começou a trabalhar, com produtos únicos, não seriados. Em virtude disto, durante o período de construção das casas, a configuração da organização se torna mais próxima da configuração da adhocracia, cujas características, entre outras, segundo Mintzberg (1995) são: freqüentes alterações do produto que exigem uma dinâmica maior da organização e a produção por unidades, onde cada produto é um produto a pedido do cliente, e se constitui num novo projeto.

Durante o período da construção de um edifício a empresa busca a padronização de serviços por unidade, e na sua configuração ela pode permanecer centralizada operacionalmente, mesmo com a produção simultânea de mais de um empreendimento. Já durante a construção de casas em condomínio, em que cada unidade é um projeto, a descentralização

de decisões é indispensável e a delegação de poderes para a tecnoestrutura, para a linha intermediária, para os engenheiros e mestres, torna-se imprescindível, tendendo a estrutura para a adhocracia empreendedora.

Nesta, o principal executivo, quando é um perito, é capaz de reter uma semelhança com o controle central, apesar da utilização de equipes de projetos multidisciplinares.

Mesmo que uma teoria possa ser considerada uma ferramenta conveniente para descrever o todo de uma organização em termos de um tipo puro, tal descrição deve sempre ser reconhecida como uma simplificação, para ser seguida por investigações mais profundas na estrutura de cada uma de suas partes componentes. Em conjunto, as cinco configurações anteriormente referidas nos auxiliam a entender como as organizações podem ser delineadas para a eficácia e explica que as transições estruturais comumente se atrasam em relação às novas condições que determinam mudanças.

Na empresa, durante o período que vai de 1999 até o início de 2001, a configuração da estrutura foi híbrida, prevalecendo, porém, o modelo da adhocracia empreendedora. Não houve previsão nos orçamentos da violenta majoração de custos, decorrente da produção por unidade. Na medida em que este custo foi sendo apurado e majorados os preços nos novos orçamentos, o empreendimento se tornou inviável. O cliente com a opção de fazer mais barato, comprando diretamente os materiais e contratando um mestre-de-obras experiente para tocar, e um engenheiro para a supervisão eventual, não aceita

o sobrecusto que a gestão deste produto exclusivo gera para a empresa construtora.

Com o encerramento deste processo de produção em quantidade de produtos únicos, altamente sofisticados e complexos, a empresa volta, em 2001, a procurar mercados em que possa sobreviver tendo o controle centralizado do processo operacional, tecnoestrutura mínima, e as demais características da configuração simples.

4.4 Conteúdo, contexto e processo de vantagens competitivas

A análise dos dados permitiu identificar diferenciais que, na concorrência entre os competidores do setor, permitiram à empresa, vantagens na disputa por posição e fatia de mercado. Estas vantagens estão associadas ao posicionamento da empresa em relação aos demais concorrentes, nos diferentes períodos de depressão, estagnação ou crise, que caracterizaram o mercado durante este período. Devido à ausência total de barreiras de entrada, em cada período de crescimento acelerado ou *boom*, novas empresas vinham de fora ou se constituíam localmente, para aproveitar fatias desta demanda. Schumpeter (1982), no seu estudo clássico sobre o ciclo econômico, ao explicar que as distorções de cada *boom* não tem a mesma dimensão para todos os ramos da indústria, e em cada indústria, afirma que os novos

empreendimentos, geralmente, se comprometem consideravelmente mais do que os já estabelecidos:

“Isso deve se explicar da seguinte maneira: uma empresa antiga tem o amortecedor da quase-renda e, o que é mais importante, geralmente tem reservas acumuladas. Está envolvida em relações protetoras, em geral é apoiada por ligações bancárias de muitos anos. Pode estar perdendo terreno há anos sem que seus credores fiquem apreensivos. Portanto, resiste muito mais tempo do que um novo empreendimento, que é fiscalizado rigorosamente e mantido sob suspeita, que não tem reservas, mas no máximo apenas facilidade de saque a descoberto e que só precisa dar um sinal de embaraço para ser considerado um mau devedor. Assim, a reação da mudança de todas as condições sobre os novos empreendimentos pode tornar-se visível mais cedo e mais destacadamente do que as condições sobre as empresas antigas. E, portanto, nos primeiros, tal reação leva muito mais facilmente à consequência final, à falência, do que nas últimas, em que, mais provavelmente, inicia uma queda lenta. Isso distorce a imagem da realidade e é também a razão porque nas crises só se pode falar em um processo seletivo com uma significativa classificação, pois a firma que tiver maior sustentação, e não a que em si é mais perfeita, é a que tem maior chance de sobreviver à crise” (Schumpeter, 1982)

Algumas estratégias que efetivamente representaram vantagens em momentos de crise da empresa e do setor estão relacionadas com a *política de capitalização da empresa*, diferenciada em cada período. A capitalização da empresa se dá, numa primeira fase, através da aquisição de terrenos em áreas centrais da cidade. Numa segunda fase, a empresa se capitaliza construindo pequenos edifícios e adquirindo grandes áreas. Numa terceira fase, a empresa alavanca seus empreendimentos com recursos do SFH e, por último, a empresa implementa o planejamento tributário, para recuperar seu capital de giro. Atualmente a empresa trabalha com retornos baixos, buscando oportunidades de crescimento numa segmentação do mercado, que é área da estrutura e do concreto.

Ao apresentar o conceito de mudança estratégica, Pettigrew (1989), trabalha com a percepção de que a mudança é um processo humano bastante complexo, em que todos desempenham sua parte: a percepção diferenciada, as buscas por eficiência e poder, as habilidades de liderança visionária, a duração de mudanças são processos sutis que gradativamente preparam o momento propício de apoio para a mudança, para então, ocorrer a implementação vigorosa da mudança.

Formular o conteúdo de qualquer nova estratégia supõe controlar seu contexto e processo. O contexto externo é o ambiente social, econômico, político e competitivo em que a empresa atua. O contexto interno refere-se à estrutura, à cultura organizacional e ao contexto político da empresa, através do qual as idéias de mudança devem fluir. O conteúdo refere-se às áreas específicas de mudança que estão sendo examinadas.

O processo de mudança refere-se às ações, reações e interações das várias partes interessadas, na medida em que procura alterar a empresa em seu estágio presente, tendo em vista o futuro.

4.4.1 O contexto, o conteúdo e o processo de aquisição de terrenos em áreas centrais (1976 a 1982)

A empresa é constituída em 1973, em FI. Naquele momento, a cidade com cerca de 30.000 habitantes, tinha sua economia centrada no turismo de visita às Cataratas do Iguaçu, com apenas alguns hotéis; um comércio insipiente de fronteiras atendendo basicamente a população local e regional - extremamente vulnerável às variações cambiais - e um contingente significativo de funcionários públicos representativos de todas as repartições da União, dos Poderes e do Estado. Esta presença forte das instituições de Governo, provinha de sua condição de cidade fronteiriça, no contexto da vigência da ditadura e das leis da Segurança Nacional, incluindo-se aí, a nomeação do Prefeito pelo Presidente da República.

O tratado de Itaipu, assinado em 1973, ainda não se reflete na atividade econômica da cidade. A partir de 1975, a cidade inicia um processo de crescimento e inchaço, absolutamente desorganizado e imprevisível. A política do Tratado de Itaipu é atender a todas as demandas de moradia, escolas, hospitais, supermercados e centrais de abastecimento da mão-de-obra

contratada para o período de construção da usina, projetado para 18 anos, através da construção de vilas residenciais, centros comerciais e de serviços, à margem do processo de ocupação urbana da cidade.

A construção destas vilas, escolas, hospitais e centros comerciais, no entanto, demanda um certo tempo durante o qual, os construtores desta cidade paralela se instalam transitoriamente em Foz do Iguaçu. Isto gera uma demanda por habitação que faz explodirem os valores de aluguéis, surgindo investidores em moradias, o que aquece o mercado imobiliário. Prevalece, no entanto, a percepção de que estas demandas são transitórias.

Neste contexto, a empresa que evolui prestando serviços para terceiros, em quaisquer tipos de obras civis, na cidade e na região, tem como estratégia aplicar todas as sobras de caixa em terrenos no centro da cidade. Os terrenos ainda são baratos, porque não existe a expectativa de um crescimento sustentado da cidade.

A escolha dos terrenos é feita levando em consideração preço de ocasião, pechinchas, as possibilidades de valorização deste terreno em médio prazo e a adequação de seu tamanho para construção futura de edifícios. A estratégia de capitalizar em imóveis caracteriza a empresa até hoje, e explica tanto as vantagens e os lucros, quanto as crises de capital de giro.

Esta política de capitalização em imóveis, tanto na empresa quanto na pessoa física dos sócios, permite à empresa tomar empréstimos para capital de giro, dispensando aval de terceiros, porque oferece aos bancos garantias reais

em imóveis ou hipoteca, ao mesmo tempo em que eles integram o seu portfólio imobiliário.

4.4.2 O contexto, o conteúdo e o processo de construção de edifícios e aquisição de grandes áreas (1983 a 1989)

Na década de oitenta, a cidade cuja população explodiu para 180.000 habitantes, com novos bairros e grandes vazios urbanos, sofre uma crise de emprego e renda de grandes proporções. Aparecem o desemprego estrutural e as favelas, em função do término de algumas etapas de construção da Usina. A mão-de-obra que deveria migrar para outras frentes de construção de barragens ou obras rodoviárias, nela permanece, em virtude da crise macroeconômica que o País atravessa e que se caracteriza pela ausência de investimentos públicos.

O setor de construção civil que cresceu muito durante a década 74/84, devido à disponibilidade de financiamentos pelo BNH, em Foz é altamente concorrencial devido à presença de grandes empreiteiras e construtoras de todo o Brasil que participam da construção de Itaipu e outras, que marginalmente vão ocupando os espaços dos financiamentos públicos destinados à cidade. A ausência total de barreiras de entrada para competidores, um dos cinco critérios de vantagens competitivas, segundo Porter (1998), é uma constante tanto no mercado imobiliário, quanto no de obras por empreitada e de licitações para obras públicas locais.

A pressão dos competidores externos é intensa e, em alguns contextos, as condições da disputa são desiguais para os competidores locais. Esta desigualdade se manifesta claramente num dos aspectos que a existência de barreiras de entrada pode apresentar que é a questão dos financiamentos habitacionais. Durante alguns governos a concessão dos financiamentos era moeda de troca política, sendo totalmente ignorados tanto os projetos quanto os pareceres locais ou regionais dos agentes financeiros. Muitos financiamentos eram liberados diretamente em Brasília, a pedido e com o aval de políticos. Empresas locais sem acesso “aos corredores do poder”, dificilmente eram atendidas nos seus projetos.

A empresa consegue, a partir de 1980, alcançar um ponto ótimo de equilíbrio entre receitas provenientes da prestação de serviços para terceiros e da venda de imóveis construídos por incorporação. Ao invés de muitas obras em diversos canteiros, ela concentra sua produção em uma obra de grande porte para terceiros, e um edifício de incorporação, otimizando compras, estoques, equipes e capital de giro. Esta situação de mercado alavanca a empresa durante mais de uma década.

Durante este período, as sobras de caixa são investidas nos prédios em construção e em grandes áreas, muitas delas ainda rurais, localizadas nos vazios urbanos e na periferia. Os proprietários destas áreas rurais, com a expansão do perímetro urbano e a crescente valorização de apartamentos, preferem ter apartamentos na cidade, a áreas na periferia, com risco de invasões, além de a renda dos aluguéis ser superior á renda da produção

agrícola na pequena propriedade. Nessas operações de compra e permuta, a empresa constitui seu estoque de áreas para loteamentos e condomínios.

4.4.3 O contexto, o conteúdo e o processo dos empreendimentos com recursos do SFH (1986 a 1987)

Em 1986/87, em consequência do Plano Cruzado, ocorre uma explosão de oferta de financiamentos e o aquecimento da demanda. A disponibilidade maior de recursos do SFH em Bancos Estaduais, aumenta as condições de acesso dos construtores/incorporadores. Num mesmo ano, em 1987, a empresa obteve financiamento habitacional para dois empreendimentos verticais. Estas duas obras foram marcos de inovação tecnológica e barateamento de custos. As vendas foram um sucesso: o mercado estava comprador e havia financiamento para administrar a obra, com cronograma otimizado, além da possibilidade de repasse para o comprador.

Este fator financeiro, a disponibilidade de caixa como alavanca do cronograma da obra, e a garantia de clientes pelo repasse dos financiamentos, foi decisiva. Em nenhum outro momento da empresa ela conseguiu realizar seus ativos de modo tão lucrativo e em tão curto espaço de tempo.

Este resultado foi possível, também, em virtude da política de preços. O custo do terreno praticado nesta época equivalia a uma permuta entre 10 e 15% da área total construída. Como a empresa já tinha adquirido os terrenos, a

preços baixos, o custo atualizado dos mesmos, em relação ao valor total do empreendimento, correspondeu a apenas 1%.

Quando as últimas unidades financiadas estavam sendo vendidas, ocorreu a explosão dos juros, o que viria a inviabilizar o financiamento de novos empreendimentos. Deste momento em diante, a política da empresa passou a ser a de só trabalhar com recursos próprios. Este posicionamento está expresso na entrevista 2 :

(...) Ela sempre procurou, em todos os momentos, a partir da metade da década de oitenta, a não precisar de banco para nada. E foi isso que lhe deu a sobrevida, a sobrevivência. Como ela não devia, os altos juros nunca consumiram com ela”.

Nesta mesma entrevista, são relatados alguns aspectos significativos do ambiente externo à empresa: as principais mudanças no mercado em função de regulamentos do governo e que dizem respeito a questões estruturais do setor da construção civil.

“ A cidade foi dependente de grandes ciclos da economia. Quando terminou o ciclo da Itaipu não se vendia nada na cidade. Absolutamente nada. Quem se empolgou e fez grandes investimentos contando com uma receita mensal estável, quebrou, faliu. Nesta cidade, as grandes construtoras, tanto as daqui quanto as de fora, faliram quase todas. Teve construtoras que começaram extremamente ativas, estruturadas e ambiciosas e faliram por não perceberem estes

momentos. Quem não percebe esses momentos fica com prédio parado, sem vender, fica com estoques de material, fica com dívidas, paga juros altíssimos. Quando houve, por exemplo, a primeira grande quebra com o fim do BNH em que os financiamentos desapareceram, as vendas caíram demais, os preços dos imóveis caíram e quem tinha financiamento com o BNH e órgãos como a CEF e o BANESTADO, não conseguiu colocar seus estoques e viu seu patrimônio dilapidado por juros altíssimos”.

4.4.4 O contexto, o conteúdo e o processo do planejamento tributário (1991 a 2001)

Em 1991, a inflação estava “galopante”, o que gerava perda contábil, portanto fictícia, dos ativos da empresa, principalmente do estoque de imóveis, que, pela legislação vigente, não estavam sujeitos à atualização monetária. Esta perda podia atingir até 90% do valor de mercado de um bem. Assim, quando da venda desses ativos, a mais valia (diferença entre o valor de venda e o valor contábil) era tributada em aproximadamente 30%, o que causava um desencaixe considerável.

Desde que havia iniciado as obras por incorporação, a empresa mantinha altos os estoques de materiais não perecíveis, de uso permanente, como uma estratégia de capitalização da empresa. Da mesma forma que os imóveis, porém, os estoques de materiais, também não estavam sujeitos à

correção monetária, e com o estouro da inflação, quando eram transferidos para aplicação numa obra, o custo dos mesmos era o custo histórico de aquisição, que correspondia eventualmente a décimos ou até mesmo centésimos do custo de reposição do estoque.

O terceiro fator que gerava um sobrecusto era o procedimento contábil de apuração de resultados, que não levava em conta o cronograma da obra, ou a proporcionalidade entre a receita já realizada e o custo incorrido. Desta forma, algumas negociações de contrato, extremamente vantajosas para a empresa, eram anuladas na apuração anual de resultados por falta de diferimento de exercício. Deve-se ter em mente, que obras de porte em construção civil, têm um prazo duas vezes maior que a duração do exercício fiscal.

A empresa teve dificuldades em identificar que havia possibilidade de adotar outros procedimentos contábeis tanto por falta de conhecimento especializado neste assunto quanto em razão da configuração simples de sua estrutura. A assessoria contábil era terceirizada. O modelo de terceirização nesta área, muito freqüente nas empresas pequenas e médias, é o da contratação de escritórios de contabilidade que recebem no início de cada mês, a documentação do mês anterior e, a partir daí, fazem o processamento, com a conseqüente emissão das guias de tributos. Num cenário de inflação crescente, a empresa se deu conta, quando do fechamento do balanço e da apuração do lucro do exercício, de que o pagamento das parcelas do imposto de renda consumiria todo o capital de giro e de investimento mensal.

A estratégia da empresa foi buscar assessoria jurídico-contábil de renome. Desta decisão surgiu a alternativa da adoção de um programa de planejamento tributário. O planejamento sugerido e adotado pela empresa, devidamente amparado na legislação fiscal/societária, vigente naquele momento, possibilitou a recomposição contábil dos ativos da empresa, através de procedimento de reavaliação e de reorganização societária, o que resultou em uma tributação e um desencaixe menor na empresa, dando-lhe fôlego. Essa economia fiscal possibilitou o incremento dos projetos em andamento e o desenvolvimento de projetos novos.

4.4.5 O contexto, o conteúdo e o processo do foco nas estruturas (a partir de julho de 2001)

Neste momento, a empresa se encontra envolvida numa grave crise de mercado e de identidade. Todas as análises levadas a efeito, no mercado local, apontam um período de estagnação do setor, com um estoque de imóveis elevado, cuja absorção pode levar até três anos, mantidas as condições macroeconômicas atuais. Não há indícios políticos ou projetos consistentes que permitam inferir um novo boom de investimentos na cidade e na região. O quadro também é de perplexidade, quando se analisa a conjuntura tripartite da fronteira: Puerto Iguazu está com a economia em colapso, estando prevista uma moratória cujas conseqüências previsíveis remetem à estagnação. Ciudad

del Este também se encontra numa crise político-econômica sem precedentes, com altos índices de desemprego, ameaçando se tornar uma cidade fantasma, em virtude da desativação de mais de quatro mil pontos de venda nos últimos três anos.

Há uma preocupação em evitar os rumos para os quais a inércia gerencial pode conduzir uma empresa, pois, conforme salienta Prahalad (1995), “os anos desperdiçados pela falta de sensibilidade às tendências do setor e a propensão de negar verdades desagradáveis, colocam em risco o negócio de uma empresa”.

Quais são as tendências do setor no mercado da empresa, quais são as forças e as fraquezas da empresa em relação às tendências do setor em que atua e quais são as estratégias a adotar?

Na perspectiva de Porter (1998), a essência da formulação estratégica é lidar com a competição. As forças básicas de pressão competitiva, que determinam o lucro potencial de um setor industrial, são determinadas pelo vigor com o qual essas forças se apresentam.

A primeira destas forças, - a ameaça de novos entrantes no setor da construção, - configura um quadro de intensa e desigual concorrência. Não há barreiras de ingresso, e hoje os concorrentes de empresas construtoras são as pequenas empresas de mão-de-obra, os mestres e a informalidade. A informalidade cresce na medida em que existe a cumplicidade do poder público. Na entrevista 3, é abordado o contexto da concorrência do setor e citado um dos exemplos do comprometimento dos órgãos públicos com a

arrecadação a qualquer preço, à revelia do cumprimento da lei e das empresas estabelecidas:

“Eu penso que qualquer construtora é nossa concorrente. Grandes concorrentes nós sempre tivemos e sempre quebraram. A grande maioria quebrou, por motivos os mais diversos. Na verdade o índice de quebra de na construção civil é grande. Quantas grandes construtoras aqui em Foz do Iguaçu, quebraram? Quantas grandes aqui no Paraná? Então quebrava um concorrente e vinha outro. Para nós, nunca foi vantagem alguém quebrar. Pelo contrário. Todo construtor, não engenheiro, que tem uma empresa é nosso concorrente. Isto porque nós temos falhas na nossa legislação e no cumprimento dela. Hoje, por exemplo, o INSS admite que um proprietário qualquer, que tenha feito uma construção, vá lá e quite o INSS da obra, sem comprovar que teve empregado registrado. Pagou a taxa, chegou no que eles querem e está tudo certo.(...) A informalidade é aceita e legitimada pelo próprio órgão arrecadador e fiscalizador. Quem quer trabalhar direitinho, acaba se complicando”.

O mesmo procedimento adotado pelo INSS é adotado pela Prefeitura e pelo CREA. Em períodos de baixa arrecadação, os órgãos saem em fiscalização pela cidade, registrando autuações e intimações para regularização de obras clandestinas. A partir da intimação, o contribuinte pode negociar a regularização dos tributos devidos, sem constrangimento de

qualquer espécie, mantendo assim todas as vantagens financeiras que obteve ao construir na informalidade.

Ao agir desta maneira, o poder público, embora otimize sua arrecadação, consolida a exclusão social à qual estão sujeitos os trabalhadores informais.

Entre as vantagens que uma empresa estabelecida tem em relação à concorrência dos novos entrantes, a economia de escala só configura vantagens quando há demanda. Num quadro recessivo como o atual, demandas por habitação que justifiquem produção em escala, dependem de financiamentos públicos e geração de poupança interna. A prestação de serviços para terceiros só é um mercado atraente quando há investimentos na cidade, e a cidade hoje está sem investimentos.

A diferenciação de produto pela marca e tradição da empresa, inexistente no setor imobiliário. O cliente não percebe a empresa como vantagem. Valem as características do imóvel, seu preço, sua localização, as condições de pagamento, a recomendação de amigos e não as características da empresa construtora ou loteadora.

A empresa, "entrincheirada", na terminologia usada por Porter, tem vantagens sim, em relação a empresas entrantes, advindas da curva da experiência, da tecnologia proprietária e dos ativos adquiridos em épocas pré-inflacionárias. Outrossim, em virtude dos estoques, ela pode baixar os preços para manter sua participação no mercado.

Efetivamente o grande regulador do mercado da construção civil é o capital e a política governamental. Os dois se fundem, na medida em que, só há capitais disponíveis para investimento em construção, quando ocorre a desregulamentação que engessa a migração do capital e da poupança para o setor imobiliário. Este engessamento é fruto da intervenção governamental no setor de locações, na política restritiva da cobrança de juros de 1% ao ano, exclusiva para o financiamento da produção de imóveis, e da política de juros reais que onera e desestimula a securitização dos financiamentos.

No setor, inexistem compradores ou fornecedores poderosos. O mercado é bastante disputado, havendo muita oferta e muitas possibilidades de escolha. Não é um setor cartelizado. Naqueles insumos para os quais são poucos os fornecedores nacionais, como é o caso do cimento e do aço, há margens de negociação significativas de um fornecedor para outro.

Porter (1998), afirma que os consumidores tendem a ser mais sensíveis a preços se estiverem comprando produtos que não são diferenciados, que sejam caros relativamente às suas rendas e de um tipo onde a qualidade não seja particularmente importante. É exatamente este o caso do imóvel. O consumidor não tem elementos que lhe permitam diferenciar uma obra executada com qualidade, de outra cuja aparência seja similar. Como o investimento na casa própria é normalmente único, o consumidor não faz comparações desta natureza. Ele adquire o imóvel de acordo com sua renda naquele momento.

A entrevista número 1, considera sim, que a empresa tem consumidores poderosos, na medida em que

(...)cada produto da empresa, na verdade, é um produto regional que atinge um público alvo. Um empreendimento residencial, por exemplo, com 64 apartamentos, foi destinado basicamente para a classe média. É um produto de três quartos, cujo público alvo é uma família que tenha renda de 3 a 4 mil reais. Na medida em que a classe social desta faixa de renda tem problemas financeiros, isto atinge diretamente a empresa. A empresa atua em diversos segmentos e cada empreendimento exige investimento muito alto e um tempo longo de produção. Você não tem como retirar o investimento feito naquele prédio, naquele lugar. Você não tem como alterar seu produto de maneira tão rápida quanto em outros mercados.(...)Os lançamentos de prédios que têm sido feitos hoje, mostram que não vale a pena para a empresa, investir neste setor agora. O preço pelo qual ela conseguiria vender é inferior ao custo”.

A grande dificuldade em avaliar a decisão de permanecer no mercado de construção nas fases de retornos baixos ou negativos, é o que Porter (1998), chama de barreiras de saída elevadas. Ativos muito especializados, e lealdade da gerência com o negócio, fazem com que a capacidade em excesso continue funcionando, e a lucratividade dos concorrentes saudáveis sofra pelo fato de os doentes estarem ainda em funcionamento.

Nas entrevistas foi unânime a percepção de que, no momento, o investimento em novos prédios residenciais é de alto risco. Há nichos de mercado para condomínios residenciais fechados. O preço de venda de casas em condomínios está muito baixo devido à informalidade crescente e consentida.

A empresa levou a efeito a desmobilização de equipes de obra especializadas em acabamento. A negociação de um contrato com a concessionária de rodovias, na realização de obras civis e de concreto nas estradas, permitiu a manutenção das equipes básicas de estrutura, e a implementação dos serviços deve possibilitar que esta parceria se torne de longo prazo. Conforme a entrevista 1,

“Um evento nacional de caráter significativo foi a concessão de rodovias para empresas privadas. Estas empresas estão tendo que fazer muitas obras e, a empresa em estudo, estrategicamente, conseguiu se posicionar como parceira de uma dessas empresas que ganhou uma das concessões. E, para esta empresa, a qualidade de serviços que a C.T.L. tem condição de prestar devido à ISO e seus vinte e cinco anos de história, faz uma diferença significativa. E esta diferença pode beneficiar a empresa positivamente, porque assim como os custos de manutenção da empresa contratante reduzem, a C.T.L. pode trabalhar e ter lucro”.

Na entrevista 3, a questão da especialidade da empresa em fazer estruturas, aflora no contexto de uma perspectiva de segmentação da empresa nesta área. As avaliações de custo e de tecnologia havidas durante os últimos

anos, sempre evidenciaram que os melhores resultados eram obtidos durante a fase de execução da estrutura. Analisando o volume de inventos em processos construtivos na década de oitenta, sobressai a racionalização no levantamento da estrutura do prédio.

“O que nós temos certeza que dá dinheiro é fazer estrutura. Dá para fazer, tem tanta obra por aí em que o pessoal tem dificuldade para fazer a estrutura. É só manter um projetista para adequar as fôrmas, dar o projeto estrutural de graça e adotar a melhor tecnologia em concreto, com adição de pozolana, que barateia em até 30% o custo do concreto. Montar uma usina de concreto, fazer parceria para conseguir areia barato, outra para montar uma pedreira na cidade. Com os insumos básicos, dá para vender concreto muito mais barato do que estas multinacionais estão vendendo, e pelo menos ter o fornecimento garantido. Oferecer o que a C.T.L. tem de melhor que é a estrutura. - Como fazer? - Entregar a obra estruturada, ou estrutura mais alvenaria e deixar o resto da edificação, que para nós é problema, por conta do proprietário”.

A maior dificuldade gerencial na construção por incorporação é identificar com dois ou três anos de antecedência o que o mercado estará disposto a comprar, e qual a capacidade de renda deste mercado. Em contextos de previsibilidade econômica e instrumentos legais que assegurem direitos de contrato, o planejamento da produção a longo prazo é estratégia gerencial nas quais o empreendedor otimiza todas as condições de seu negócio, e o consumidor as condições de sua compra. A realidade brasileira,

no entanto, é de instabilidade macroeconômica, com mudança de regras básicas a períodos cada vez mais curtos. Em consequência disso, a prática usual de aquisição de imóvel na planta ou durante a construção, é cada vez menos freqüente, pelos riscos embutidos de falência de construtoras e pelas mudanças nas expectativas e poder de renda dos consumidores.

A estratégia proposta de a empresa ocupar o nicho de mercado constituído pela prestação exclusiva de serviços de estrutura em obras de qualquer natureza e porte, evitaria os riscos da produção sem a correspondente garantia de venda. Ao oferecer um serviço especializado com qualidade, prazo e custos competitivos, todos os engenheiros, arquitetos, empreiteiros, mestres-de-obra e proprietários poderão se transformar de concorrentes em clientes.

A busca por outros mercados ou serviços está novamente sendo levada em conta pela empresa, o que já ocorreu no início da década de noventa, quando a empresa investiu na construção de shopping center, como alternativa de renda e produto para a empresa. O empreendimento não prosperou, muito embora tenha sido precedido de uma ampla pesquisa de mercado, lançado com estratégia audaciosa de marketing, ampla publicidade e obtidos comprometimentos com lojas âncora de âmbito nacional. A variável desconhecida foi a crise política do governo Collor, cujas repercussões econômicas foram desastrosas. A entrevista 2, ao abordar os produtos da empresa que não deram certo, se refere a este caso:

“Houve um produto lançado pela empresa que não deu certo, um shopping center. Foi adquirido um terreno excepcional, iniciada a obra, investidos 500 mil dólares e está parado há quase dez anos. Mas em virtude da política de não fazer com dívidas, fazer só com recursos próprios, isto não abalou a saúde da empresa. Este patrimônio está lá, e quando terminarem alguns investimentos ele vai ser retomado. Qualquer outra empresa que tivesse pego um mínimo de capital emprestado naquele momento, para fazer aquele empreendimento, teria quebrado porque não agüentaria um baque destes. Então o que se sabe é que este produto foi uma negativa. Mas foi num momento em que, por dificuldades no ramo de construção, se tentou mudar de ramo e ter uma renda de outro ramo e que foi um insucesso. Mas como a empresa tinha por princípio não trabalhar com dinheiro emprestado, o imóvel está lá, valorizou, e daqui a pouco pode ser um grande instrumento para os novos saltos que a empresa vai dar para frente”.

Esta visão de que as estratégias devem focar além do segmento em que a empresa atua, para além do seu produto, parece ser uma das características da década de noventa, em função até mesmo das alterações organizacionais provocadas pela globalização. Os estudos de administração passam a ter como foco na avaliação de estratégias, a potencialidade da organização e o mercado global, não somente o seu produto ou negócio.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

5.1 Conclusões

O caráter contextualista do estudo, que levou em conta a história da organização abordada segundo uma perspectiva longitudinal, constituiu um posicionamento metodológico adequado para compreender seu processo de adaptação estratégica.

O setor da construção civil é um dos setores econômicos em que a ação do governo, seja pró-ativa, seja inibidora, provoca reações imediatas de alavancagem ou deflação da atividade. Nos últimos vinte anos, as intervenções ocorreram praticamente a cada dois anos, o que influenciou o desempenho da economia como um todo, e numa reação em cadeia, as empresas do setor da construção civil.

A empresa criou vantagens em relação aos seus competidores, no processo de capitalização/ concentração de ativos e na política de treinamento/parcerias com a mão de obra. Foram estratégias que, quando deflagradas, atenderam a uma necessidade circunstancial da empresa. Posteriormente se revelaram vantagens em relação à concorrência. No contexto de empresa iniciante, num mercado restrito, ela se posicionou na

prestação de serviços para terceiros. Neste mercado, altamente competitivo e no qual a credibilidade da empresa desempenha um papel determinante, ela se firmou com uma política de preços competitivos e prazos de execução curtos, ao mesmo tempo em que investia na cidade todos os retornos da atividade.

A evolução anual da receita bruta, conforme figura 6 à pagina 120, mostra que a linha de crescimento da empresa foi contínua, havendo mudança de patamar nos períodos de mudança estratégica.

No contexto de empresas construtoras com mão-de-obra de baixa qualificação, pouca motivação e turn over constante qualificar, criar remuneração variável e fidelizar o funcionário foi estratégia que Mintzberg chama de *emergente*. Houve a necessidade de ter melhores profissionais para atender as demandas. Os passos deste processo de fidelizar e qualificar a mão-de-obra foram sendo desenvolvidos a partir da pressão do processo produtivo. O que foi tática num momento, tornou-se estratégia em outro. A partir de um determinado ponto, a estratégia é *padrão* em um fluxo de ações. É consistência no comportamento, tenha sido pretendida ou não, Mintzberg (2001).

Os processos de capitalização, descritos anteriormente, que criaram diferenciais em relação à concorrência representam o que Mintzberg (2001) chama de estratégia como *posição*: uma maneira de colocar a empresa no ambiente. As empresas incorporadoras que se estabeleceram na cidade em qualquer período, tiveram o sobrecusto da permuta do terreno para fazer a incorporação, comprometendo até 15% da área total construída. No caso de

loteamentos a prática de negócios predominante é o incorporador realizar as obras de infra-estrutura e, em troca, receber a metade dos lotes. Elas tiveram também que recrutar e treinar sua mão-de-obra ou, trazer de outras cidades, profissionais de sua linha intermediária, a um custo maior do que o da empresa que tinha suas equipes operacionais consolidadas e era proprietária de áreas para loteamento.

Fazer investimentos com recursos próprios ou com recursos que pudessem ser seguramente repassados aos compradores, garantiu a sobrevivência nos períodos altamente inflacionários. O limite de expansão e crescimento da empresa foi restrito à alavancagem que as taxas de retorno da própria atividade permitiam. O capital financeiro de bancos foi usado como capital de giro; como capital de investimento, apenas durante o ano de 1987. Esta estratégia é a que Mintzberg (2001) entende como *perspectiva*, por derivar de um conceito, de uma posição escolhida e também de uma maneira enraizada de ver o mundo, ou, no caso, os riscos da taxa de juros consolidada na política financeira do governo.

Pela dinâmica e vantagens excepcionais que a empresa apresentou durante alguns períodos ela poderia ter barrado a entrada de alguns concorrentes ou mesmo saído dos limites da cidade, tornando-se uma empresa de atuação regional. Este fenômeno não ocorreu devido às limitações da sua configuração, a qual, por sua vez, foi determinante para a obtenção dos resultados. O perfil e as metas pessoais do empreendedor restringiram as

oportunidades que foram se abrindo para a organização. As vantagens da sua estrutura foram e são também as suas fraquezas (Porter, 1995).

O processo de análise das forças competitivas de Porter permitiu identificar as capacitações da empresa no presente e delinear um posicionamento pela descoberta de posições onde as forças estão mais fracas.. A empresa pode ser um produtor de baixo custo na área de concreto e estruturas e vender este produto para os concorrentes já que, a curto prazo, este nicho não é vulnerável á competição por substitutos. Ao desenhar esta alternativa a empresa projeta uma estratégia que Porter define como *partir para a ofensiva*, e estabelece uma estratégia de diversificação. “Combinando o que está no quadro contextual com o julgamento sobre sua aplicação, uma empresa pode ser capaz de identificar um setor com um bom futuro antes que esse bom futuro seja refletido nos preços de candidatos á aquisição”, Porter (1998, pág. 26).

5.2 Recomendações para trabalhos futuros

Recomenda-se a utilização conjugada do modelo de Porter (1986) e o da configuração de Mintzberg(1995) com os procedimentos metodológicos de análise da mudança organizacional de Pettigrew (1989) para outros estudos de caso de empresas do ramo da construção civil.

Para o rastreamento da história de organizações a utilização das categorias de análise de Collins e Porras, representa um instrumento valioso na coleta e seleção de dados primários e secundários e subsidia o levantamento da análise de contexto, conteúdo e processo da metodologia de Pettygrew.

No cenário atual de mudanças estruturais e tecnológicas no setor da construção civil estudos que permitam a otimização das estruturas organizacionais existentes e estratégias de qualificação da mão-de- obra do setor são de grande relevância.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES FILHO, A. **Adaptação estratégica na empresa pública do setor bancário: o caso do Banco do Estado de Santa Catarina**. 2000.Tese. (Doutorado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis.

ARANDA, J. **El método del método**. México: CIES, 1992. RUIZ, J.A. **Metodología Científica**. São Paulo: Atlas, 1996.

BOYETT, J., BOYETT, J. **O guia dos gurus**. 4. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. ISBN 85-352-0416-4.

COLLINS, J.C.,PORRAS, J.I. **Feitas para durar: práticas bem sucedidas de empresas visionárias**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

COMISSÃO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO –CIC, **Construbusiness – 3º Seminário Brasileiro da Indústria da Construção**. São Paulo, 1999.

CORREA, C. O segredo da excelência é a humildade. **Revista EXAME**. Edição 736. Editora Abril: março/2001. P. 138-142.

GHEMAWAT, P. Vantagem sustentável. In _____ **Estratégia – a busca da vantagem competitiva**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. P. 29-41.

GIUBRAN, Z. **Efeitos redistributivos do sistema financeiro da habitação no Brasil**. 1993. Dissertação (Mestrado em Economia), Faculdade de Economia, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza.p.155-169.

HENDERSON, B.D. As origens da estratégia in-----**Estratégia – a busca da vantagem competitiva**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. ISBN 85-352-0295-1. Parte1. P. 3-9.

LAKATOS, E.V., MARCONI, M. A . **Fundamentos de metodologia científica**. 3. Ed. São Paulo:Atlas, 1991.ISBN 85-224-0714-2.

MINTZBERG, H. QUINN, J.Q. **O processo da estratégia**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman,2001.ISBN 85-7307-719-0.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes - estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995. ISBN 85-224-1258-8.

OHMAE, K. Voltando à estratégia.In_____ **Estratégia –a busca da vantagem competitiva**. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. P. 67-81.

OLIVEIRA, L.C.P.de. **A estratégia como estratagema (ploy): um estudo de caso na indústria da construção civil – setor de edificações**. 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 195 p.

PETTIGREW, A. M. A cultura das organizações é administrável ? In:_____. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1992.ISBN 85-224-0507-7.

PORTER, M. E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In _____ **Estratégia – a busca da vantagem competitiva**. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. P.11-27.

QUIZA, E.G. STABEN, R. R. Mercado Imobiliário de Curitiba. **COTAÇÃO TÉCNICA**, Londrina, n.08 , fev.1997.

RUDGE, L.F. AMENDOLARA, L. **Desvendando a rede de financiamentos Imobiliários**. São Paulo: PINI, 1997.

SANTOS, A. R. dos. **Metodologia Científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 1999.

SARMENTO, F. F. GAMA, J.L.N. da. Qualidade de vida no trabalho operário da construção civil. **ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO**, Curitiba, n.24, set.98 ,p.11-16.

SCHUMPETER, J.A **Teoria do desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.(Coleção Os Economistas).

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas**. Brasília: Editora SEBRAE, 1999.

SETIN, A. O reflexo da crise financeira na indústria da construção civil, **ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO**. Curitiba, n.27, dez 98.

SILVA, J.S. **Estratégias em organizações cooperativas: o caso da COTREFAL no período de 1964-2000**. 2001. Dissertação. (Mestrado em

Engenharia da Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

STALK Jr, G. Tempo: a próxima fonte de vantagem competitiva. In **_____ Estratégia – a busca da vantagem competitiva**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. P. 43-65.

TUPICH, C.M.A. **A eficiência técnica de produção da indústria de construção civil entre a região sul e as outras regiões do Brasil no ano de 1990: uma análise comparativa**. 1996. Dissertação (Mestrado em Economia), Universidade Federal do Paraná, Curitiba. P. 4-16.

TRIVIÑOS, A .N.S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais – a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. ISBN 85-224-0273-6

RUIZ, J.A. **Metodología Científica**. São Paulo: Atlas, 1996.

ZANATTA, M.G.M. **Cultura organizacional, dependência de poder e escolhas estratégicas: o caso da unidade de compensação reativa do grupo INEPAR**. 1997. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal do Paraná, Curitiba.

7 ANEXOS

7.1 CATEGORIAS DE RASTREAMENTO DA HISTÓRIA DA ORGANIZAÇÃO (COLLINS ET AL., 1995)

a) organização: envolve o levantamento de itens concretos como estrutura da organização, políticas e procedimentos, sistemas, recompensas e incentivos, estrutura de propriedade e estratégias, atividades de negócios em geral da empresa (ex. aquisições, mudanças significativas na estratégia, novos negócios, abrir o capital).

b) fatores sociais: itens abstratos como práticas culturais, atmosfera, normas, rituais, mitologia e histórias, dinâmica de grupo e estilo de gerenciamento da empresa.

c) disposição física: aspectos significativos sobre a forma como a empresa utilizava o espaço físico, como disposição da fábrica e do escritório ou novas instalações, incluindo qualquer decisão importante quanto à localização geográfica de partes chave da empresa.

d) tecnologia: como a empresa usava a tecnologia, tecnologia da informação, processos e equipamentos de ponta, configurações avançadas de cargos e itens relacionados.

e) liderança: liderança da empresa desde o início de sua existência: a transição entre os primeiros arquitetos da organização e as gerações posteriores, tempo de liderança, o período de tempo durante o qual os líderes estiveram com a organização antes de se tornarem diretores executivos. Foram trazidos de fora

ou treinados internamente? Quando eles entraram para a empresa? Processos e critérios de seleção de líderes.

f) produtos e serviços: produtos e serviços significativos da história da empresa. Como surgiram as idéias relativas aos produtos e serviços? O que levou à sua seleção e desenvolvimento? A empresa teve produtos fracassados? Como lidou com eles? A empresa lidava com novos produtos ou ia atrás das tendências do mercado?

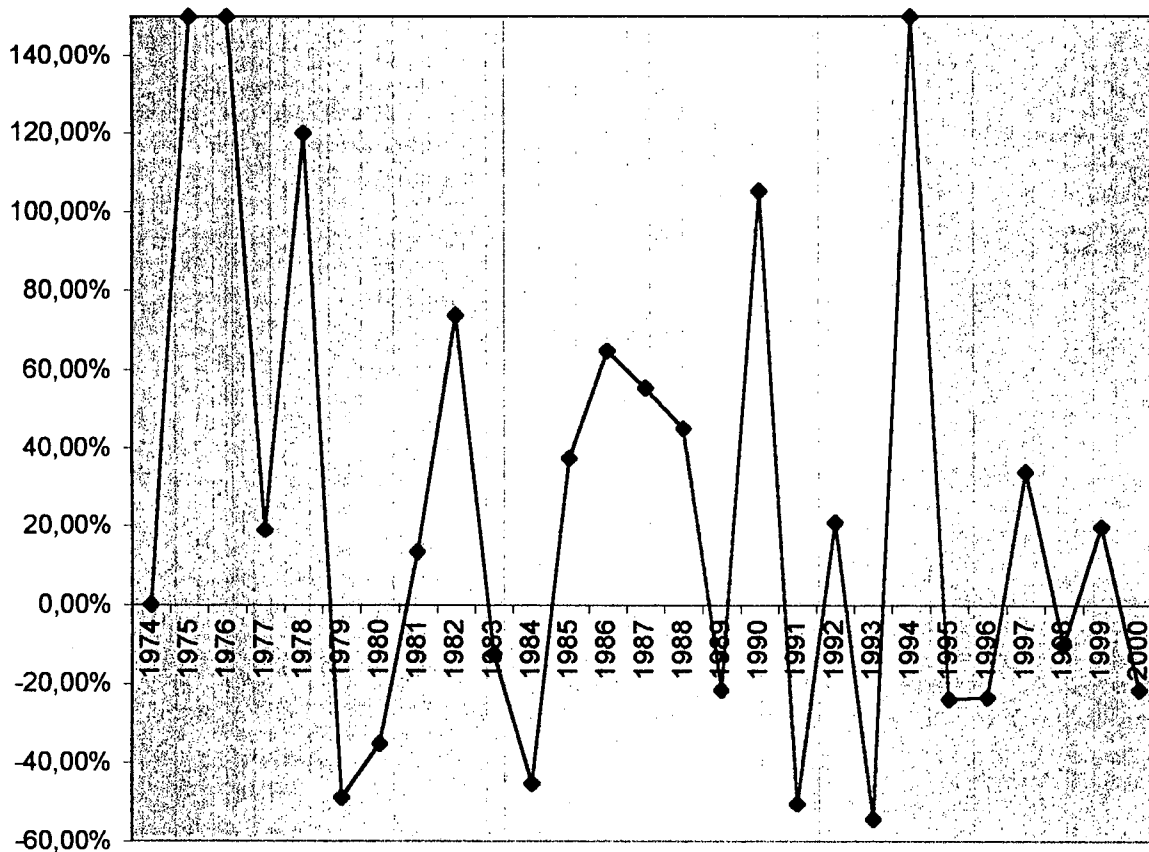
g) visão, valores centrais, objetivos, metas visionárias: estas variáveis foram encontradas? Caso positivo, como elas surgiram? A organização as apresentou em certos pontos da história e não em outros? Qual o seu papel? Se a empresa tinha valores e um objetivo forte, continuaram intactos ou foram diluídos? Por quê?

h) análise financeira,

i) mercados/ambiente aspectos significativos do ambiente externo á empresa: principais mudanças no mercado, eventos nacionais ou internacionais drásticos, regulamentos do governo, questões estruturais do setor, mudanças tecnológicas drásticas e ítems relacionados.

7.2 Anexo

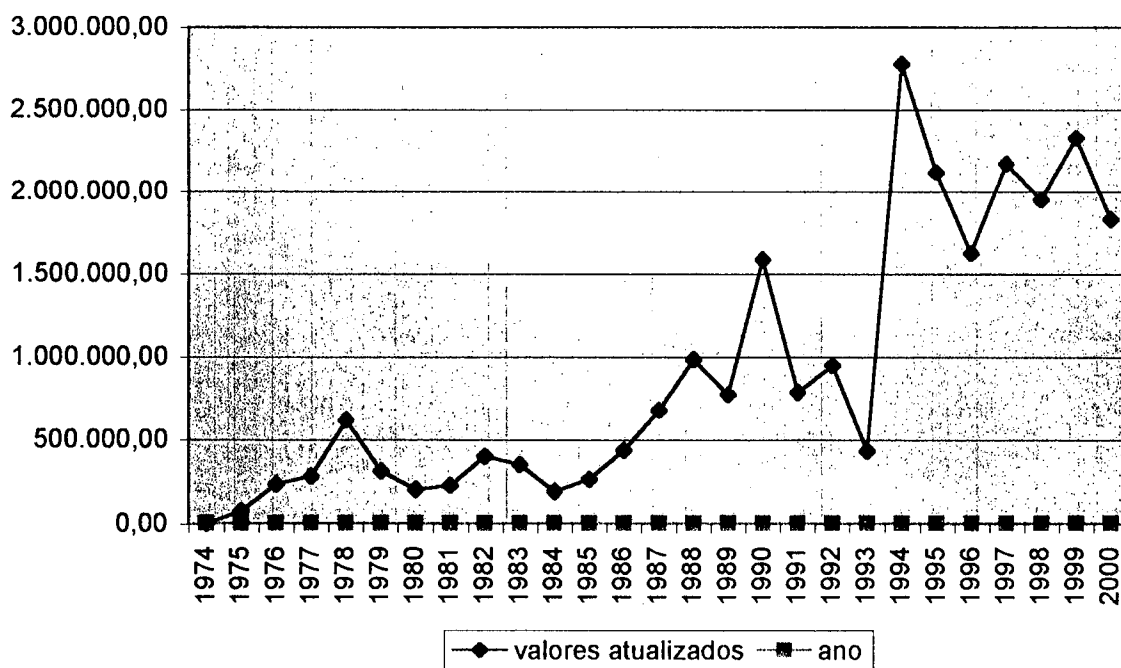
Figura 5: Variação Percentual Anual da Renda Bruta – 1974/2000



Fonte: Balanços anuais da empresa (organizado pelo autor).

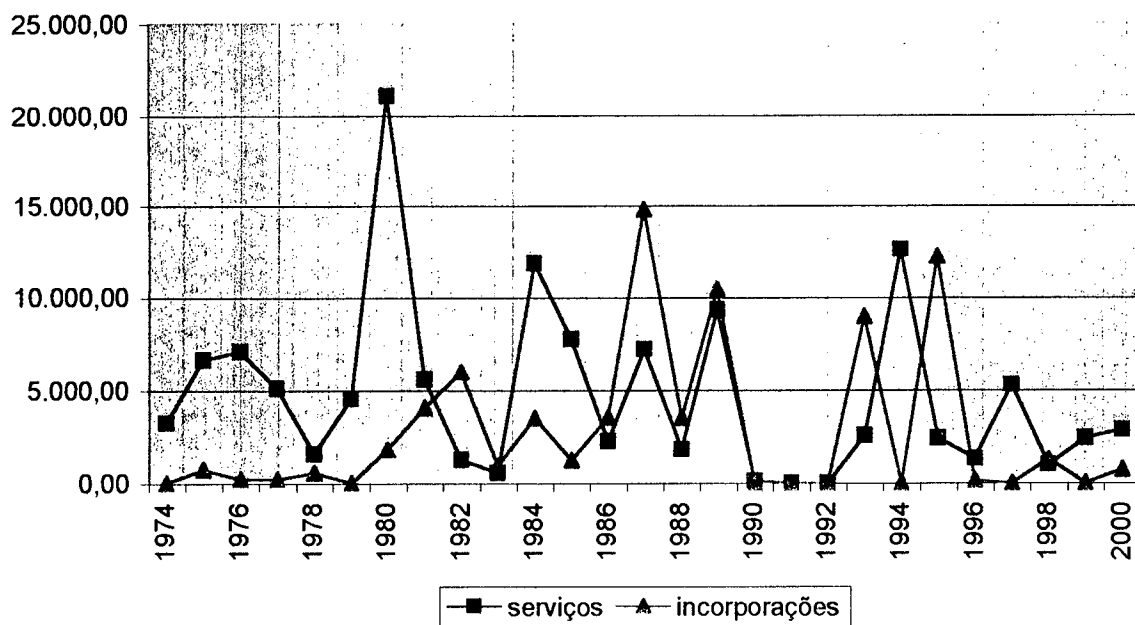
7.3 ANEXO

Figura 6: Evolução anual da receita bruta – 1974/2000.



Fonte: Balanços anuais da empresa (organizado pelo autor).

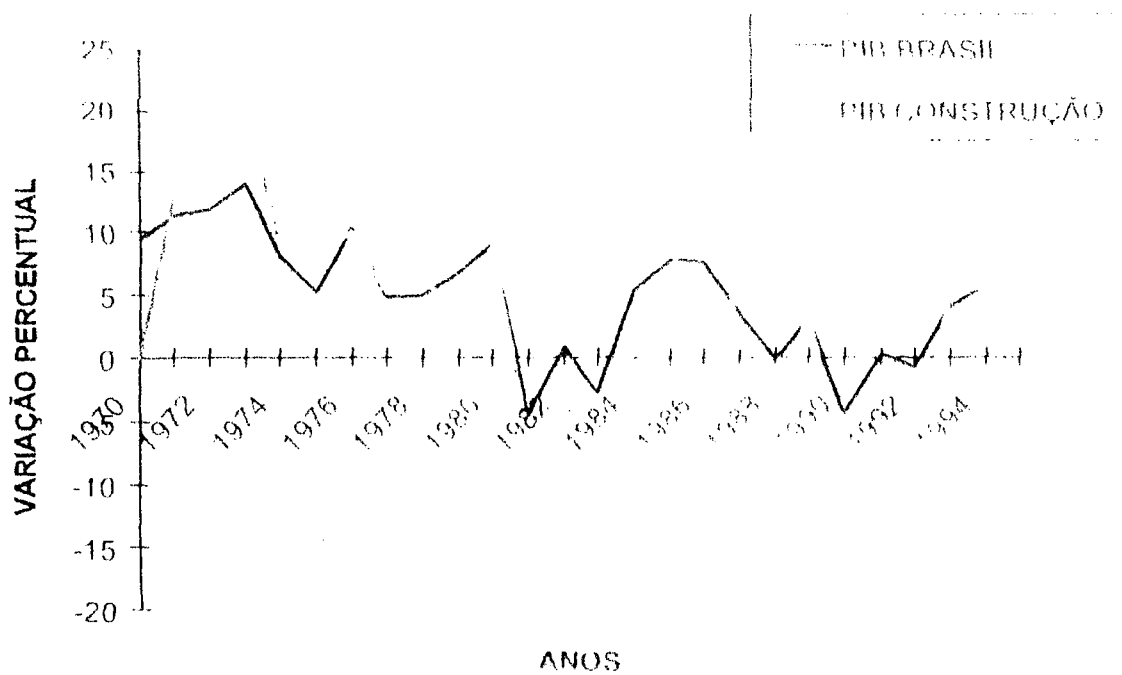
7.4 ANEXO

Figura 7: Evolução Anual de Área Licenciada em m²

Fonte: Acervo técnico da empresa.

7.5 ANEXO

Figura 8: Comportamento do PIB brasileiro e o PIB da indústria da construção civil



Fonte: Relatórios Anuais do Banco Central do Brasil, vários anos, apud Oliveira (2000, pág. 56).