

GRACIELLA MARTIGNAGO

ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA:  
UM ESTUDO DE CASO NA CONSTRUÇÃO CIVIL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, para obtenção do grau de Mestre em Engenharia.



0.313.719-2

UFSC-BU

(BU)

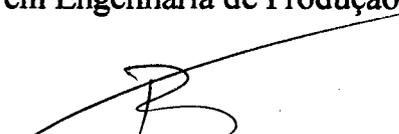
FLORIANÓPOLIS - SANTA CATARINA - BRASIL

1998

GRACIELLA MARTIGNAGO

ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA:  
UM ESTUDO DE CASO NA CONSTRUÇÃO CIVIL

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre, Especialidade em Engenharia de Produção, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.



---

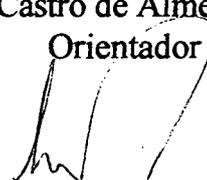
Prof. Ricardo Miranda Barcia, Phd  
Coordenador

Apresentada perante a banca examinadora, integrada pelos seguintes Professores:



---

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



---

Prof. Luiz Fernando M. Heineck, Phd  
Membro



---

Prof. Dr. Neri dos Santos  
Membro

À minha família,  
em especial aos meus pais,  
pelo incentivo e apoio.

## AGRADECIMENTOS

Apesar desta dissertação ser um trabalho essencialmente individual, várias foram as pessoas e instituições que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a sua realização. Desejo, pois, manifestar aqui o meu mais sincero agradecimento, em especial:

Ao professor Cristiano José Castro de Almeida Cunha, que pacientemente ofereceu contribuições decisivas, tanto na escolha do tema quanto na elaboração deste trabalho;

Aos professores Luiz Fernando Heineck e Neri dos Santos, membros da banca examinadora, pelas críticas e sugestões;

Ao Cnpq pela concessão de bolsa de estudo;

Ao Sinduscon de Florianópolis, à Caixa Econômica Federal, ao CREA - Florianópolis e Prefeitura Municipal de Florianópolis, pelas informações prestadas;

Aos senhores Olavo Arantes, Léo Caldas e Edson Arlindo pelas entrevistas concedidas;

À Magno Martins, em especial ao Senhor Aurélio Paladini Filho, que através de sua colaboração tornou possível a realização deste trabalho.

Aos senhores Ricardo Rossetto e Carlos Henrique Orssatto, colegas do Nest - Núcleo de Estudos Estratégicos, pelas discussões sobre o tema;

E aos demais colegas do Nest, pelo estímulo e amizade.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>viii</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS.....</b>	<b>ix</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>x</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>xi</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xii</b>

### CAPÍTULO I

#### 1. INTRODUÇÃO

1.1 Tema e problema de pesquisa.....	01
1.2 Objetivos.....	04
1.2.1 Objetivo Geral.....	04
1.2.2 Objetivos Específicos.....	04
1.3 Contribuição e relevância do estudo.....	05
1.4 Limitações do estudo.....	05

### CAPÍTULO II

#### 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Estratégia.....	08
2.2 Ambiente Organizacional.....	12
2.3 Mudança Ambiental.....	17
2.4 Adaptação estratégica.....	22
2.4.1 Abordagens Deterministas.....	25
a. Seleção Natural.....	26
b. Institucional.....	29
2.4.2 Abordagens Voluntaristas.....	30
a. Dependência de Recursos.....	30
b. Escolha Estratégica.....	33
2.5. Processo, Contexto e Conteúdo da Mudança Estratégica.....	35

## **CAPÍTULO III**

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA**

3.1 Questões de Pesquisa.....	45
3.2 Delineamento da Pesquisa.....	47
3.3 Coleta e Análise de Dados.....	49

## **CAPÍTULO IV**

### **4. O AMBIENTE DA CONSTRUÇÃO CIVIL**

4.1 Caracterização.....	53
4.2 O Setor Edificações.....	55
4.3 O Setor Edificações e a Atividade Econômica.....	60
4.4 O Setor Edificações e a Mudança.....	63
4.5 O Desenvolvimento da Construção Civil no Brasil.....	66
4.5.1 Anos 60: Criação do Sistema Financeiro de Habitação.....	66
4.5.2 Anos 70: Ciclos.....	68
4.5.3 Anos 80: Crise.....	71
a. Período 1981-1983: Recessão.....	72
b. Período 1984-1986: Crescimento.....	74
c. Período 1987-1989: Pós-Cruzado.....	82
4.5.4 Anos 90: Adaptação.....	87
a. Período 1990-1993: Escassez de Financiamentos.....	90
b. Período 1994-1995: Plano Real.....	94
4.6 A Construção Civil em Florianópolis.....	103

## **CAPÍTULO V**

### **5. ANÁLISE DO PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DA CONSTRUTORA MAGNO MARTINS**

5.1 Perspectiva Atual.....	115
5.2 Fases do Processo de Adaptação Estratégica.....	121
5.3 Processo de Adaptação Estratégica da Magno Martins: uma perspectiva histórico - interpretativa.....	123
a. Período Estratégico 1: Entrada e Consolidação no Mercado.....	123
b. Período Estratégico 2: Mudanças no Mercado Alvo.....	133
c. Período Estratégico 3: Busca de Oportunidades.....	139

d. Período Estratégico 4: Reestruturação.....	148
e. Período Estratégico 5: Expansão de atividades.....	167
<b>CAPÍTULO VI</b>	
<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>180</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>188</b>

**LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1:</b> Formas Básicas de Estratégias.....	11
<b>Figura 2:</b> Níveis de Análise para Estudo da Mudança Estratégica.....	41
<b>Figura 3:</b> Estrutura Organizacional da Construtora Magno Martins.....	116

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Participação do PIB da Indústria da Construção Civil no PIB Brasileiro (em %)	54
<b>Gráfico 2:</b> Participação Relativa da Indústria da Construção Civil na População Economicamente Ativa (em %)	58
<b>Gráfico 3:</b> Comportamento do PIB Brasileiro e o PIB da Indústria da Construção Civil (1970-1995)	61
<b>Gráfico 4:</b> Consumo de Cimento no Brasil, 1950-1994	68
<b>Gráfico 5:</b> Unidades Habitacionais lançadas no Município de São Paulo, (1977-1994)	72
<b>Gráfico 6:</b> Financiamentos concedidos pela C.E.F., no Brasil, por ano, em reais, no período 1986/1995	78
<b>Gráfico 7:</b> Financiamentos concedidos pela C.E.F. no Brasil, pelo SBPE e FGTS, para aplicação em unidades habitacionais, por ano, em unidades habitacionais, no período 1974-1995	78
<b>Gráfico 8:</b> Variação mensal do índice UPC/CUB-SC no período de julho de 1981 a janeiro de 1996	80
<b>Gráfico 9:</b> Valores dos contratos de financiamentos concedidos pela C.E.F., para Florianópolis, no período 1973-1992	81
<b>Gráfico 10:</b> Variação percentual (em 12 meses) do Índice geral de preços - disponibilidade interna, Índice nacional do custo da construção, Unidade Padrão Fiscal e Custo Unitário Básico de SC	107
<b>Gráfico 11:</b> Licenças para construção e habite-se concedidos em Florianópolis, no período 1978-1994, em metros quadrados	111
<b>Gráfico 12:</b> Número de licenças e habite-se concedidos em Florianópolis, no período de 1978-1994	112

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Ambiente da Indústria da Construção Civil.....	102
<b>Tabela 2:</b> Evolução da População do Município de Florianópolis.....	103
<b>Tabela 3:</b> Anotações de Responsabilidade Técnica de Edificações em Florianópolis.....	106
<b>Tabela 4:</b> Quantidade de construtoras por valor financiado na CEF em Florianópolis, no período 1973-1992.....	110
<b>Tabela 5:</b> Lançamentos das Construtoras Emecon e Magno Martins, no período 1982-1995.....	118
<b>Tabela 6:</b> Eventos Críticos.....	122
<b>Tabela 7:</b> Períodos Estratégicos.....	123

## RESUMO

Nesta pesquisa estudou-se o processo de adaptação estratégica de uma empresa da indústria da construção civil, setor edificações desde sua fundação, em 1980, até 1995. Para a realização deste estudo descreveu-se quais eram as condições objetivas do ambiente da indústria da construção civil, no período de 1980 à 1995; como a coalizão dominante percebeu as condições objetivas e, quais as mudanças estratégicas que ocorreram na organização em estudo, que atuava em um ambiente turbulento e com forte influência governamental.

Optou-se pela realização de um estudo qualitativo. Essencialmente descritivo, (tanto no processo de obtenção de dados, quanto na disseminação de resultados), este estudo resgatou o processo de adaptação e verificou como as mudanças se manifestaram e buscou compreendê-las a partir da perspectiva dos participantes.

Não partiu de uma estrutura teórica pré-definida e nem de hipóteses estabelecidas a priori, não se preocupando em buscar dados ou evidências que corroborassem ou negassem suposições. O tipo de estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso qualitativo simples.

Elaborou-se uma reconstrução histórica e contextual do comportamento da organização, a partir da coleta de dados primários e secundários e foram descritas as estratégias e os períodos estratégicos, com base no arranjo cronológico dos dados coletados. Cada período estratégico foi analisado a partir das entrevistas, que forneciam informações que permitiam explicar o comportamento estratégico da organização. Por fim, buscou-se explicações teóricas para cada período e para todo o processo.

## ABSTRACT

This thesis studies the strategic adaptation process of a civil construction company, since its foundation in 1980 until 1995. A description is given of the objective conditions in the field of civil construction within the period comprised between 1980 and 1995, how the dominant coalition perceived such objective conditions and what strategic changes took place in the organization studied, which acted in a turbulent environment, strongly affected by government influence.

A qualitative study was opted for. Being essentially descriptive (in terms of both data collection and presentation of results), this study looked into the adaptation process and observed how the changes occurred and sought to understand them from the participants standpoint. It did not start from a pre-defined theoretical framework or previously established hypotheses, and neither was it concerned about data or evidence to corroborate or reject any presuppositions. The methodology adopted was the simple qualitative case study.

A historical and contextual reconstruction of the organisation behaviour was carried out from the collection of primary and secondary data, and the strategies as well as the strategic periods were described based on the chronologic arrangement of the data. Each chronologic period was analysed based on the interviews, which provided information to explain the organisations strategic behaviour. Finally, theoretical explanations were sought for each period and for the whole process as well.

**Key Words:** The organisational change, strategies, adaptation.

“Nada do que foi será  
de novo do jeito que já foi um dia.  
Tudo passa,  
tudo sempre passará.  
A vida vem em ondas,  
como um mar,  
num indo e vindo infinito.

Tudo o que se vê não é  
igual ao que a gente viu a um segundo.  
Tudo muda o tempo todo no mundo.  
Não adianta fugir,  
nem mentir para si mesmo agora  
há tanta vida lá fora

Aqui dentro sempre  
Como uma onda no mar...”

(Nelson Motta e Lulu Santos)

# CAPÍTULO I

## INTRODUÇÃO

---

### 1.1 Tema e Problema de Pesquisa

Nas últimas décadas, o mundo tem se defrontado com ambientes cada vez mais dinâmicos e instáveis. A velocidade com que surgem mudanças é impressionante<sup>1</sup>, delineando-se um novo padrão de competição industrial e de vantagens competitivas.

Novos competidores, novos conceitos de produtos e processos, um crescente ritmo de inovação tecnológica, menores ciclos de vida dos produtos, flexibilidade no atendimento ao mercado, automação industrial, perda da importância da mão-de-obra desqualificada, novos insumos, mudanças nos padrões de organização da produção, a crescente globalização e a intensificação da competição, são alguns dos elementos que configuram a chamada nova competição, que se opõe à oferta generalizada de produtos padronizados e caracteriza a terceira revolução industrial (IEDI, 1992).

Este conjunto de mudanças criam um ambiente organizacional, que, além de instável, é complexo, pois as relações de causalidade e as interrelações de seus elementos não são claras.

---

<sup>1</sup> Diversos autores tem discutido este tema: Drucker (1995), Fleury e Fleury (1995), Miles (1980), Malan (1990), Chakravarthy (1991), Cameron et al. (1987), Bowdich e Buono (1992), Senge (1990), Nadler et al. (1994), Hamel e Prahalad (1995).

Esta união de instabilidade com a complexidade, cria uma turbulência ambiental que dificulta os processos de adaptação das organizações.

Este tema é particularmente importante para o Brasil, que viveu turbulências ambientais nas últimas décadas. Em especial nos últimos quinze anos, o Brasil enfrentou uma grave crise econômica, que teve reflexos em vários sub-sistemas da sociedade.

O país vem lutando contra a inflação, tendo realizado diversos planos econômicos. Desde 1986, implantou-se seis planos de estabilização. Cada um deles apresentou novas idéias a respeito do futuro do Brasil e das medidas necessárias para colocá-lo no rumo do desenvolvimento.

A instabilidade não ficou só no campo econômico. Inclui-se nela também as questões políticas

Este contexto, torna o ambiente brasileiro peculiar. Como mostra Nelson (1990) no Terceiro Mundo, incluindo o Brasil, muitas das suposições feitas pelos modelos de estratégia nos países do Primeiro Mundo não são válidas aqui. O autor cita como exemplos a predominância de mercados competitivos<sup>2</sup>, condições de alguma previsibilidade<sup>3</sup>, todos que fazem inovações ganham vantagem competitiva<sup>4</sup> como condições existentes em países mais estáveis e que não ocorrem no Brasil.

---

<sup>2</sup> De acordo com Nelson (1990), grande parte dos preços é determinada pelo governo, estando a margem de lucro não em função da competição, mas de negociações com o Governo; há vários oligopólios; e o governo é um grande comprador dos produtos da iniciativa privada;

<sup>3</sup> Não ocorre, porque no Brasil, houve altas taxas de inflação, processos de privatização de empresas estatais, acordos da dívida externa, greves, pacotes econômicos, etc., em um período de tempo relativamente curto.

<sup>4</sup> No Brasil, para o autor, a maioria das inovações vem de fora, e é comprada, sendo que o Governo regula cada passo deste processo. Isto gera burocracia e contrabando.

Frente a esta peculiaridade do ambiente brasileiro, é necessário que se realizem trabalhos voltados para a esta realidade, de forma que os estudos brasileiros não fiquem restritos à utilização de modelos desenvolvidos no primeiro mundo. Este trabalho tem este objetivo, estudar o processo de adaptação estratégica de uma empresa brasileira, inserida em um contexto turbulento e com forte influência governamental.

De acordo com SENAI (1995), a indústria da construção civil possui uma dinâmica de desenvolvimento diretamente ligada - com respostas quase imediatas - a fatores de ordem conjuntural. O crescimento da demanda pelos produtos da construção civil depende do comportamento global da economia e dos investimentos e financiamentos governamentais. Portanto, constitui-se em uma indústria sob forte influência governamental e sujeita às contínuas mudanças na conjuntura econômica nacional.

O presente estudo pretende analisar o processo de adaptação estratégica de uma empresa dessa indústria, buscando verificar quais mudanças estratégicas foram realizadas para que a empresa sobrevivesse ao ambiente então turbulento do Brasil.

Este trabalho descreve e analisa, por meio da percepção da coalizão dominante, as mudanças estratégicas, no que se refere aos contexto, processo e conteúdo em uma organização da indústria da construção civil, setor de edificações, na cidade de Florianópolis - SC, entre os anos de 1980 - 1995 (um ambiente turbulento e com forte influência governamental).

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar o processo de adaptação estratégica de uma organização da indústria da construção civil, setor de edificações (ICC-SE), no período de 1980 a 1995.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Determinar como a organização mudou, ou seja, quais foram as mudanças estratégicas;
- Identificar as condições nas quais as mudanças ocorreram, descrevendo as condições contextuais, tanto internas quanto externas, que influenciaram a mudança;
- Descrever como a coalizão dominante percebeu o desenvolvimento e as transformações do setor;
- Explicar os motivos pelos quais a organização implementou mudanças estratégicas.

## **1.3 Contribuição e Relevância do Estudo**

O presente trabalho contribui para o estudo de mudanças estratégicas, que constituem um tema bastante incipiente, principalmente no Brasil. Também

é feita uma contribuição quanto à metodologia utilizada, pois poucos trabalhos nesta área adotam uma abordagem qualitativa, partindo da perspectiva dos tomadores de decisão como fonte primária de dados.

Tendo-se em vista os estudos realizados na ICC-SE, observa-se que os estudos que descrevem como as organizações se posicionam frente ao ambiente, buscando a competitividade, são oportunos, pois auxiliam, não só os tomadores de decisão, como também os legisladores. A partir da perspectiva histórica adotada, pode-se avaliar o comportamento organizacional e verificar-se os diferentes períodos estratégicos vividos pela organização. Além disso, a contextualidade do estudo permite aos legisladores perceber o impacto de suas ações nas organizações, e como estas foram apreendidas.

#### **1.4 Limitações do Estudo**

O enfoque deste estudo é a mudança estratégica organizacional. Desta forma, buscou-se estudar as relações da organização com o ambiente, e desconsiderou-se outras mudanças organizacionais, que ocorrem nos níveis individual e grupal. Entretanto, como coloca Andrews apud Mintzberg e Quinn (1992), a estratégia é um processo inseparável da estrutura, do comportamento e da cultura de uma organização. Portanto, à medida em que outras mudanças foram detectadas, também foram descritas.

Para uma adequada descrição do contexto das mudanças estratégicas desenvolvidas pela organização em estudo, necessitar-se-ia de mais dados secundários a respeito do setor em Florianópolis. Entretanto, houve grande

dificuldade para o resgate do desenvolvimento histórico do setor na cidade, pela falta de registros nos diversos órgãos existentes.

## CAPÍTULO II

### REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

---

Nos anos 50 e 60, desenvolveu-se o enfoque das organizações como sistemas abertos ao ambiente. Este enfoque fundamenta-se no princípio de que as organizações devem atingir relações apropriadas com o ambiente, caso queiram sobreviver.

Os teóricos da administração clássica deram pouca atenção ao ambiente. Trataram a organização como um sistema “mecânico” fechado e se preocuparam com os princípios de planejamento interno. A visão de sistemas abertos modificou esta concepção e trouxe implicações fundamentais para a prática organizacional, ressaltando a importância de se ter capacidade de pesquisa e de sentir mudanças, não só na tarefa, mas, também, no contexto ambiental; de se ter capacidade de lidar e de administrar os limites críticos e as áreas de interdependência, além de ser capaz de desenvolver respostas estratégicas apropriadas (Morgan, 1996).

A sobrevivência organizacional passou a ser vista como alvo-chave, o que contrasta com a teoria clássica sobre objetivos operacionais específicos. Enquanto a sobrevivência é um *processo*, os objetivos são metas ou pontos finais a serem atingidos. A partir desta mudança de perspectiva, que reconhece a importância do ambiente para a sobrevivência, os estudos sobre adaptação estratégica começaram a florescer. Diferentes perspectivas surgiram tentando

explicar como o processo de adaptação ocorre e buscou-se conceituar o termo estratégia e classificar as possíveis variações estratégicas, assim por diante.

Expor as principais contribuições da literatura sobre o processo de adaptação estratégica das organizações é o objetivo deste capítulo. Inicia-se definindo estratégia a partir dos conceitos apresentados por Mintzberg (1987). Define-se o ambiente organizacional, suas características e apresentam-se as principais perspectivas de adaptação organizacional. Por fim, discute-se o processo de mudança estratégica, seus contexto e conteúdo.

## **2.1 Estratégia**

A literatura não reconhece uma única definição de estratégia aceita universalmente. Diferentes autores e gerentes utilizam o termo de maneiras diversas; alguns incluem os objetivos e metas como partes da estratégia, enquanto outros estabelecem clara distinção entre estes termos.

De acordo com Mintzberg (1987), a estratégia pode ser considerada como um plano, um padrão, uma manobra, uma posição ou uma perspectiva.

Como plano, a estratégia é um curso de ação conscientemente planejado, uma diretriz ou um conjunto de diretrizes para lidar com uma situação. Possui, como característica, o fato de ser desenvolvida consciente e propositalmente, podendo estar expressa em documentos formais, ou não.

Mas a definição de estratégia com um plano não é suficiente. Necessita-se de uma definição que envolva o comportamento resultante do planejamento. Mintzberg propõe que a estratégia possa ser considerada como um padrão, construído a partir de um fluxo de ações - "a stream of actions". Segundo este

modelo, a estratégia é definida como uma consistência no comportamento, que pode ter sido planejada, ou não.

De acordo com Andrews apud Mintzberg e Quinn (1992) a essência da definição de estratégia é o padrão. É esta unidade, coerência e consistência interna das decisões estratégicas que posicionam a organização no ambiente, dá sua identidade, poder para imobilizar forças e sua habilidade para ter sucesso no mercado.

A estratégia, como manobra, possui conotações de um jogo. Esta estratégia consiste em um logro que é executado pela administração, na tentativa de influenciar os competidores (ou qualquer outro elemento do ambiente) na tomada de decisões. Um exemplo dessa manobra é a emissão de sinais<sup>1</sup> que expressem uma expansão de capacidade produtiva para evitar que entrantes se estabeleçam na indústria da qual a organização participa.

A estratégia, como posição, significa a postura que a organização assume em relação ao ambiente, atuando como uma mediadora entre o contexto interno e externo. Em termos ecológicos, a estratégia torna-se um nicho; em termos econômicos, um lugar para gerar rendas; em termos administrativos, um domínio produto-mercado, um lugar no ambiente onde os recursos são concentrados (Mintzberg, 1987). Michael Porter em seu livro "Estratégia Competitiva" utiliza este modelo de estratégia. De acordo com o autor, as condições cruciais para a sobrevivência organizacional são o

---

<sup>1</sup> Para uma discussão mais aprofundada sobre sinais de mercado como estratégias de manobra ver Porter (1991).

posicionamento da empresa quanto às causas básicas de cada força competitiva<sup>2</sup>.

A posição pode ser pré-selecionada e buscada através de um plano, e pode ser alcançada por meio de um padrão de comportamento. Entretanto, a contribuição que esta definição traz é que, enquanto a estratégia pode ser definida em relação a um único competidor, também pode ser considerada no contexto de um número de competidores, ou simplesmente, em relação a um mercado, ou em relação ao ambiente como um todo. Além disso, o conceito de estratégia como posição expressa a possibilidade de ocupação de um lugar que evite a competição, o que é o caso do nicho (Mintzberg, 1987).

Enquanto a definição de estratégia, como posição, volta-se para fora da organização, procurando localizá-la no ambiente, a estratégia, como perspectiva, se torna para dentro da organização, resgatando a maneira com que o mundo é percebido pelas pessoas da organização. Representa uma intuição coletiva sobre como o mundo funciona, sendo esta perspectiva dividida pelos membros da organização por suas intenções e por suas ações (Mintzberg, 1987). A mudança, desta forma, está refletida nas alterações básicas de orientação da administração.

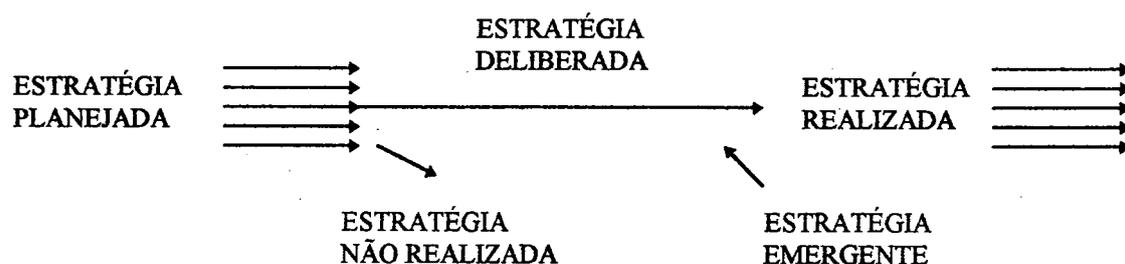
Cada uma das definições acima adiciona importantes elementos para o entendimento da estratégia e, portanto, são complementares. Como colocam Mintzberg e Quinn (1992), nem todos os planos tornam-se padrões, nem todos os padrões foram planejados; algumas manobras são menos significativas do

---

<sup>2</sup>Porter (1991) desenvolve um modelo que trata da identificação das características estruturais básicas das indústrias, as quais determinam o conjunto de forças competitivas (concorrentes da indústria, compradores, fornecedores, produtos substitutos e entrantes potenciais).

que posições, enquanto outras estratégias são mais do que posições, e menos do que perspectivas.

Mintzberg e McHugh (1985) apresentam outra forma de classificação das estratégias. De acordo com os autores as estratégias podem ser planejadas, deliberadas, realizadas, não realizadas e emergentes (ver figura 1).



**Figura 1:** Formas básicas de estratégia.

As estratégias planejadas e as realizadas consistem em dois pontos extremos de um continuum. As estratégias deliberadas são intenções realizadas. As estratégias emergentes ocorrem sem que houvesse uma intenção anterior, por parte dos tomadores de decisões. Da mesma forma, há as estratégias, que apesar de planejadas, não se realizam.

Pettigrew et. al. (1988) no estudo de caso que trata do Serviço de Saúde da Inglaterra - NHS, concluíram que existe um grande hiato entre as estratégias desejadas e a implementação operacional das mesmas e, além disso, confirmaram a existência de estratégias deliberadas e emergentes.

Para uma estratégia ser de fato deliberada, de forma a estabelecer um padrão realizado exatamente como o planejado, intenções precisas devem ser

declaradas antecipadamente pela liderança da organização; devem ser aceitas por todos e realizadas sem interferência do mercado, da tecnologia ou de forças políticas. Já a estratégia emergente refere-se a estratégias flexíveis, permitindo que as organizações reajam ao ambiente de uma maneira não planejada e possam aprender com seus erros (Mintzberg, 1987).

## **2.2 Ambiente Organizacional**

Quando se reconhece que as organizações têm necessidades a serem satisfeitas, a atenção volta-se para o fato de que isto depende de um ambiente mais amplo a fim de garantir várias formas de sobrevivência (Morgan, 1996).

O ambiente é uma rede de influências externas e relações, que constituem fator crucial para o “design” organizacional e fonte de incertezas para a tomada de decisão (Miles, 1980), afetando a vida e o desenvolvimento organizacional (Mintzberg e Quinn, 1992). Utilizando-se de um conceito amplo, Miles (1980) define ambiente como qualquer coisa que não faça parte da organização.

O ambiente, composto por uma combinação complexa de elementos como: produto, condições de mercado e de trabalho, costumes e práticas industriais, regulações governamentais, relações com fornecedores de recursos financeiros e matérias-primas, forma uma entidade heterogênea na qual cada um destes elementos tende a influenciar a organização de uma maneira própria.

Enquanto o comportamento de alguns elementos pode ser previsto com confiança, outros são imprevisíveis; alguns são críticos para a sobrevivência da organização; outros são somente incidentes. Alguns elementos são relevantes

e estão em contato direto com a organização; outros são potencialmente relevantes e estão em contato indireto.

O conjunto de fatores, tendências e condições gerais que afetam todas as organizações é denominado ambiente geral. O conjunto de fatores e condições externas que tenham relevância imediata para uma organização é denominado ambiente específico (Bowdich e Buono, 1992).

O ambiente geral afeta as organizações de duas maneiras. Em primeiro lugar, por meio da influência direta, ou, indiretamente, através de um ou mais elementos do ambiente específico. Em segundo lugar, os elementos do ambiente geral, criam um "clima" - alta tecnologia, crescimento ou declínio econômico, mudanças de atitude diante do trabalho - no qual a organização se insere e ao qual tem que responder.

Variáveis tecnológicas, econômicas, sócio-culturais, político-legais, demográficas e ecológicas alinham-se entre os elementos do ambiente geral.

O nível de tecnologia de uma sociedade ou indústria, por exemplo, desempenha um papel significativo na determinação dos produtos que serão produzidos e dos serviços que serão prestados, dos equipamentos utilizados e das operações realizadas. Mudanças tecnológicas podem afetar atos de concorrentes, podem levar a novas posições de uma organização na estrutura industrial ou alterar totalmente a estrutura de uma indústria (Porter, 1991).

Os trabalhos de Perrow apud Robbins (1990) e Lawrence e Lorsch (1967) constataam que as organizações que operam em um ambiente tecnológico incerto e dinâmico exibem estruturas e processos internos diferentes das que operam numa situação tecnológica mais certa e imutável. Como o índice de mudanças tecnológicas e de outras mudanças ambientais

não é constante para todas as organizações, as respostas das organizações às variações ambientais variará de acordo com as demandas externas.

Variáveis econômicas, como política fiscal, política monetária, níveis de preços determinados por fornecedores e por concorrentes, influenciam os custos da produção de bens ou da prestação de serviços, e as condições de mercado nas quais estes produtos ou serviços são vendidos. As condições econômicas mutáveis também são salientadas por Hall (1984) como restritivas ao comportamento organizacional. Geralmente, os períodos de crescimento econômico são acompanhados por crescimento das organizações que constituem parte desse ambiente. Entretanto, nos momentos de crise, esta faz-se sentir de maneira desigual frente às partes de uma organização. Há uma tendência de as organizações cortarem os programas que considerem menos importantes para suas metas globais, a menos que haja outras pressões externas que impeçam tal atitude. Assim, as condições econômicas mutáveis passam a ser importantes indicadores das prioridades das organizações.

Os elementos do ambiente específico são os consumidores, órgãos públicos, concorrentes, as organizações trabalhistas, os fornecedores e as instituições financeiras, e são específicos para cada organização, podendo sua composição mudar com o tempo, dependendo do domínio que a organização tiver escolhido.

Toda organização obtém matérias-primas, serviços, energia, equipamentos e mão-de-obra do ambiente, fazendo emprego destes elementos para produzir. Portanto, as organizações são dependentes de seus fornecedores de materiais e de mão-de-obra, podendo, por exemplo, traçar

estratégias para diminuir esta dependência e obter preços mais favoráveis, melhor qualidade e melhores prazos de entrega.

Um importante aspecto do ambiente específico das organizações é descrito por Freeman e Reed (1983) e Freeman (1984). Os autores propõem um modelo que apresenta a existência de grupos de interesse, os "stakeholders". Esta abordagem reconhece que as exigências sobre as organizações empresariais crescem continuamente, o que inclui uma variedade mais ampla de grupos que não eram tradicionalmente definidos como parte do interesse imediato da organização.

"Stakeholders" são grupos ou pessoas identificáveis, dos quais uma organização depende para sobreviver: acionistas, empregados, clientes, fornecedores e entidades governamentais. Considerado um nível mais amplo, *"um interessado é qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pelo desempenho da organização em termos de seus produtos, políticas e processos operacionais"* (Bowditch e Buono, 1992, pág 145). Portanto, grupos de interesse público, grupos de protesto, comunidades locais, entidades governamentais, associações comerciais, concorrentes, sindicatos e a imprensa, constituem exemplos de "stakeholders".

Chakravarthy (1991), estudando o processo de adaptação da indústria americana de telecomunicações, detectou que, em um ambiente estável, como o ambiente regulamentado, há um pequeno grupo de "stakeholders" poderosos, ao contrário do que ocorre em um ambiente desregulamentado, onde há um grande número de "stakeholders" e a interdependência e dinamicidade entre eles é muito maior, dificultando o processo de adaptação das organizações.

O conhecimento dos grupos de interesse permite que os administradores de empresas pensem sobre o ambiente de forma dirigida, compreendendo as maneiras com que os diversos interessados são, ou podem ser, afetados pelas políticas ou práticas da organização; como irão reagir e quais as opções para lidar com as possíveis reações. Além disso, faz com que as organizações analisem cada vez mais seu papel na sociedade, enfrentando problemas sociais contemporâneos e a real complexidade das transações e interações econômicas (Bowditch e Buono, 1992).

Quanto maior a interação dos elementos do ambiente, maior a complexidade que este representará para os dirigentes das organizações, e maior será a necessidade de mudanças estratégicas.

Entretanto, nem todos os elementos do ambiente são percebidos pelos dirigentes da organização. Como coloca Weick (1973), ninguém é capaz de captar toda gama de informações que está a seu redor. Mesmo que o fizesse, nada garantiria que a percepção captada fosse correta ou útil para as atividades. Muito embora o ambiente possa ser caracterizado de diferentes maneiras, ele só existirá para a organização à medida em que for percebido pelos seus integrantes (Rossetto, 1996). Esta consideração faz surgir uma distinção analítica entre ambiente real e ambiente percebido.

O ambiente real (objetivo) é constituído pelas condições que existem fora da empresa. O ambiente percebido (subjetivo) é construído por meio da percepção dos gerentes, formando o que Child e Smith (1987) denominaram de arena cognitiva.

Segundo este modelo, mudança estratégica é uma resposta organizacional a um ambiente que é internamente construído, ao invés de objetivamente entendido (Johnson 1992).

A correlação entre a percepção e a realidade nem sempre é alta, o que implica na existência de percepções incorretas por parte dos dirigentes. Miles et al. apud Allred (1989) defendem que cada organização desenvolve uma estratégia diferente, pois percebe o ambiente de uma forma unicamente sua.

Como aponta Malan (1994), as organizações podem perceber o ambiente como turbulento ou não. De acordo com o autor, os americanos percebem seu ambiente como turbulento, apesar da estabilidade econômica, da pequena diferença ideológica na política e de um ambiente social relativamente estável. Entretanto, os africanos, que contam com uma economia desequilibrada e instabilidade social e política, percebem o ambiente americano como estável.

Tanto o ambiente real quanto o ambiente percebido são aspectos importantes a serem considerados em uma análise ambiental. O ambiente real é delimitado através dos estudos dos elementos do ambiente, e o ambiente percebido, através de entrevistas com membros da organização.

### **2.3 A Mudança Ambiental**

A adaptação organizacional depende do grau de mudança apresentado pelo ambiente. Organizações que vivenciam ambientes estáveis, nos quais a continuidade das condições existentes constitui uma regra, adaptam-se de

forma tranqüila. Este ambiente não exige agilidade e flexibilidade para enfrentar mudanças.

Esta realidade já não existe mais na grande maioria das indústrias. Os ambientes estão cada vez mais complexos e dinâmicos, e as organizações deparam-se, cada vez mais, com a incerteza na tomada de decisões.

O grau de incerteza que uma organização enfrenta em seu ambiente é determinado pela *instabilidade* e *complexidade* do ambiente. A instabilidade refere-se à velocidade e ao grau de previsibilidade com que as mudanças acontecem. Um ambiente no qual as mudanças são rápidas e inesperadas é considerado um ambiente instável. A complexidade se refere à quantidade de elementos diferentes e relevantes no ambiente. Um ambiente pode ser dito complexo quando há um grande número de elementos distintos que exercem influência significativa sobre a organização. Um ambiente simples, ao contrário, se caracteriza por apenas alguns fatores externos importantes.

A incerteza ambiental é gerada pela falta de informações sobre as tendências e mudanças nas condições ambientais. Isto faz com que a eficácia da organização diminua, e com que os gerentes busquem evitar a incerteza. Ambientes instáveis e complexos apresentam mais incerteza do que os mais estáveis e simples e, por isso, não são desejáveis pelos gerentes.

Emery e Trist (apud Emery, 1977; Bowdich e Buono, 1992; Robbins, 1990; Miles, 1980) desenvolveram uma tipologia que considera diferentes velocidades de mudança ambiental, variando de ambientes relativamente estáveis até outros, em mudança constante. Baseados nas variáveis estabilidade e complexidade, identificaram quatro tipos de ambientes: plácido-aleatório; plácido-agregado; perturbado-reativo e o campo turbulento.

O ambiente plácido-aleatório é caracterizado por alta estabilidade e baixa complexidade. Não apresenta interdependência significativa de suas partes, representando pouca ameaça às organizações, pois as mudanças ocorrem lentamente, e são previsíveis. As organizações neste ambiente fazem ajustes utilizando táticas unilaterais, sendo que uma falha no processo de adaptação não terá conseqüências sérias.

O ambiente plácido-agregado apresenta mudanças vagarosas, e uma maior complexidade, pois os acontecimentos não são aleatórios como no ambiente apresentado acima. Há uma maior interdependência das partes do ambiente em diversos blocos agregados, podendo haver, por exemplo, cartéis de fornecedores ou distribuidores. Qualquer tentativa de ação unilateral sem considerar o impacto potencial sobre o ambiente pode resultar em problemas para a organização. Neste ambiente, as táticas são substituídas por estratégias, e a sobrevivência da organização torna-se extremamente relacionada ao que a organização conhece sobre o ambiente e como ela se posiciona nele.

O ambiente perturbado-reativo tem como principal característica o surgimento de diversas organizações semelhantes (concorrentes), que são suficientemente grandes para exercerem controle sobre seu próprio ambiente, bem como sobre o das outras organizações. Assim, as organizações tanto influenciam quanto reagem ao ambiente. A sobrevivência e a adaptação dependem de um adequado fluxo de informações ambientais, sendo que a adaptação só será efetiva se o "feedback" informacional do ambiente ocorrer em tempo real. A estrutura de mercado que mais se aproxima deste tipo de ambiente é o oligopólio.

No campo turbulento, as condições ambientais são extremamente complexas, o que torna difícil o entendimento da combinação de forças que criam as mudanças constantes. Tem como características forte dinamicidade e incerteza.

Para Cameron et al. (1987), a turbulência existe quando as mudanças não são triviais, mas rápidas e descontínuas. Esta instabilidade associada à complexidade das mudanças gera incerteza para os tomadores de decisão. De acordo com o autor, *"estudos têm demonstrado que a turbulência é o melhor prognóstico da incerteza no ambiente percebido"* (pág. 225).

A existência da turbulência ambiental e suas implicações para as diversas camadas da sociedade são abordadas por vários autores em muitos campos do conhecimento. Fleury e Fleury (1995) que estudaram as experiências por que passaram o Japão, o Brasil e a Coréia, no campo da aprendizagem organizacional, identificaram o cenário atual como de crescente competitividade entre empresas e entre as nações, provocando a necessidade de se rever paradigmas de gestão e formas de inserção neste ambiente, que é turbulento e mutável. Para Cameron et al. (1987), a turbulência ambiental tem sido identificada como o maior desafio das organizações modernas.

Bowdich e Buono (1992) também indicam a turbulência no ambiente como uma característica das últimas décadas. Para os autores, as mudanças tornaram-se mais freqüentes e mais rápidas, exigindo das organizações maior capacidade de adaptação às novas condições. Todos os campos deparam-se com mudanças: tanto nos sistemas econômico e político quanto no social, a crise caracteriza-se como mundial e, portanto, a instabilidade torna-se ainda maior. Surgem blocos econômicos, mercados globais, novas tecnologias,

aumento da competição, além de uma modificação completa nas regras da competição até então existentes, como a busca simultânea pela qualidade e pelo custo baixo. Essas mudanças e as pressões delas decorrentes trouxeram uma situação na qual a ênfase no ambiente é um aspecto de importância crescente na administração das organizações e dos comportamentos que ocorrem dentro delas.

A turbulência ambiental, como fator externo às organizações, exercerá pressões no sentido de uma reorientação estratégica, implicando em mudanças estratégicas. A formulação e implementação de mudanças estratégicas consiste em um processo interativo e contínuo ao longo do tempo, permitindo que a organização esteja em constante adaptação ao meio-externo, proporcionando assim, a sobrevivência da organização em um ambiente turbulento. Para Scott (1986) apud Pettigrew et al. (1988), é tarefa do gerente antecipar-se, preparar-se, planejar-se, adaptar-se e interpretar as mudanças, tarefas que se tornam mais complexas em um ambiente turbulento.

Emery e Trist (apud Chakravarthy, 1991), afirmam que a adaptação a um ambiente turbulento é difícil e as empresas tenderão a buscar um nicho que seja relativamente estável ou relativamente simples. *“Enfrentar toda a complexidade e dinamicidade associadas a um ambiente turbulento é impossível”* (pág 20).

A alta administração possui a dupla responsabilidade de ajustar a organização a seu ambiente e de administrar as interdependências internas. A sobrevivência organizacional resulta da qualidade do ajuste que a administração realiza com as principais variáveis, tais como: domínio produto mercado, a tecnologia utilizada para servir o domínio, estrutura organizacional e

processos desenvolvidos para coordenar e controlar a tecnologia. A manutenção e aumento do alinhamento da organização e das variáveis ambientais são uma difícil tarefa, principalmente porque cada grupo de variáveis muda de acordo com sua dinâmica própria, e cada mudança impõe novas, ou diferentes, demandas ao grupo administrativo (Bowdich e Buono, 1992).

A literatura que tem tratado das mudanças na estratégia organizacional tem assumido que as mudanças nos padrões existentes têm ocorrido devido às respostas da administração às mudanças do ambiente (Ball, 1994). Entretanto, há diferentes abordagens na literatura sobre a adaptação estratégica. Estas abordagens são discutidas na parte seguinte deste capítulo.

## **2.4 Adaptação Estratégica**

Uma organização, para adaptar-se ao ambiente, precisa de ajustar sua estratégia e estrutura, constituindo esta a função básica da administração. Este processo de ajuste é descrito por diferentes teorias que têm sido desenvolvidas para explicar como uma organização adapta-se ao seu ambiente (Miles e Snow, 1978).

Modelos desenvolvidos pelos economistas provêm instrumentos para avaliação de alternativas de alocação de recursos através de estimativas de demanda de mercado, níveis de oferta e preços de produtos. Entretanto, estes modelos, como identificado por Miles e Snow (1978) em um estudo de caso, não auxiliam na identificação de novos mercados nem sugerem mecanismos

pelos quais as metas organizacionais e mudanças tecnológicas devam ser alcançadas.

Especialistas em marketing e analistas de políticas de negócios devotam a maior atenção aos métodos pelos quais as organizações observam o ambiente, procurando oportunidades, decidem quais, entre todas, deverão ser exploradas e como o deverão ser. Entretanto, estas áreas têm lidado muito pouco com a totalidade das mudanças internas que uma organização requer para alcançar metas escolhidas, como novos produtos e mercados. Ramificações comportamentais da mudança, em termos de treinamento e reorientação de pessoal, "design" de informações e sistemas de recompensa, etc., geralmente não estão sendo focalizados por estes modelos (Miles e Snow, 1978).

Os engenheiros de produção têm a preocupação de obter custos mais baixos de produção, desenvolver projetos e controle, adequando a tecnologia da organização aos objetivos dos novos mercados, o que denota uma atuação após a direção da mudança ter sido estabelecida (Miles e Snow, 1978).

Já os especialistas do comportamento organizacional têm dado maior atenção a problemas administrativos como: liderança, motivação, "design" do trabalho, e sistemas de recompensa, em um esforço para reduzir as barreiras pessoais a sistemas eficientes de operação. O campo do comportamento organizacional tem começado a focalizar o processo adaptativo, mas não de maneira integrada. Um subgrupo de especialistas em comportamento organizacional professa a preocupação com o processo de mudança através do sistema organizacional, mas tem argumentado que não está preocupado com os alvos da mudança (Miles e Snow, 1978).

Os estudiosos da teoria contingencial iniciaram seus trabalhos no final dos anos sessenta. Buscaram compreender a relação da organização com o ambiente organizacional, realizando análises comparativas entre características das organizações, suas estruturas e os ambientes externos. Entenderam a efetividade organizacional como função do ajuste entre a estrutura e os processos e o ambiente.

Contribuíram para os estudos de adaptação organizacional com o argumento de não haver uma estrutura ótima. A estrutura organizacional está associada com a natureza das tarefas realizadas. Indicaram que estilos burocráticos de administração são mais apropriados para condições estáveis de produção em massa. Frente à incertezas, as estruturas mais apropriadas são as que contam com fortes mecanismos de comunicação lateral e alta capacidade de desenvolvimento e aprendizado, como propuseram Burns e Stalker apud Robbins (1990), com sua clássica distinção entre as formas organizacionais orgânicas e mecanicistas. Lawrence e Lorsh (1967) também contribuíram com os estudos contingencialistas, ao analisar diferentes indústrias em diferentes ambientes. Concluíram que as organizações que estavam em ambientes incertos e dinâmicos possuem estruturas mais diferenciadas; e que as organizações em ambientes estáveis adotavam estruturas menos diferenciadas para obter eficiência.

Foi a partir desses estudos que se popularizou a idéia de que, em diferentes circunstâncias ambientais, alguns tipos de organizações são mais capazes de sobreviver do que outros e de que, uma vez que as relações organização e ambiente são produto de escolhas humanas, tornam-se, assim, mal adaptadas às circunstâncias (Morgan, 1996).

Como colocam Greenwood e Hinings (1988), o estudo da mudança organizacional está passando para uma nova fase. A teoria contingencial forneceu valiosos dados a respeito da relação entre variáveis contextuais e idéias úteis sobre possíveis causas das mudanças estruturais. Entretanto, há um crescente reconhecimento da necessidade de um entendimento mais adequado da dinâmica da mudança.

Para Pettigrew et al. (1992) a teoria contingencial não considerou questões sociais, culturais, históricas ou interpretativas da organização, ignorando o processo pelo qual a adaptação organizacional ocorre, detendo-se somente na verificação da efetividade de diferentes alinhamentos entre a organização e os diferentes estados do ambiente. A função administrativa ficou restrita a escolhas estruturais, oferecendo pouca atenção ao processo de escolha de um novo "design" ou a implementação deste.

Outras abordagens surgiram visando explicar como o processo de adaptação ocorre. Dividem-se em dois grupos: deterministas e voluntaristas.

#### **2.4.1 Abordagem Determinista**

O determinismo apóia-se na idéia de que as pressões ambientais determinam o sucesso da estratégia empresarial. O que norteia esta perspectiva é a visualização dos reflexos do ambiente dentro da organização. Existem duas abordagens para a análise da adaptação organizacional, os quais adotam uma visão determinista: a seleção natural e a institucional.

### a) Seleção Natural

A seleção natural ou ecologia populacional, baseada no paradigma da ecologia social está associada aos trabalhos de Aldrich e Pfeffer, Hannan e Freeman, Kasarda e Bidwell e Mckelvey (Hall, 1990).

Na opinião destes autores, a idéia de que as organizações podem adaptar-se a seus ambientes atribui muito mais flexibilidade e poder à organização e muito pouco ao ambiente como força na sobrevivência organizacional. Eles advogam que se deve neutralizar esse desequilíbrio, focalizando a maneira pela qual os ambientes selecionam as organizações e que isso pode ser mais bem feito pela análise das populações das organizações e sua ecologia de forma mais ampla (Morgan, 1996).

O ambiente é considerado como fator crítico na determinação de quais organizações terão sucesso e quais fracassarão, *seleccionando* os competidores mais fortes pela eliminação dos mais fracos. A análise organizacional muda da explicação de como as organizações individuais se adaptam a seus ambientes para a compreensão de como as diferentes espécies aumentam e diminuem de importância. Como o gerenciamento das organizações não é importante, as pesquisas da teoria da seleção têm desafiado a noção de escolha estratégica.

Os ecologistas populacionais enfatizam que, embora a seleção possa ser um mecanismo através do qual ocorra evolução, aquela depende da existência de variações das características individuais. As variações organizacionais ocorrem somente com a adição de novas organizações e não dentro de velhas organizações. Assim, mudanças organizacionais em busca de melhor

ajustamento às exigências ambientais decorrem de um processo de três estágios (Hall, 1990), envolvendo:

- **variação:** alterações verificadas nas ou entre as organizações e que levariam algumas delas a serem melhor sucedidas que outras. Algumas dessas variações podem conferir uma vantagem competitiva no processo de sobrevivência.
- **seleção:** uma analogia com a evolução orgânica, em que umas espécies têm êxito e outras, não. Neste caso, as formas organizacionais que melhor se ajustam ao ambiente são selecionadas (são mantidas ou copiadas) em detrimento das formas que não se adaptaram.
- **retenção:** ao longo do tempo são retidas na população as alterações que se mostraram bem sucedidas, ou seja, as formas organizacionais que são preservadas, duplicadas ou reproduzidas. Essas características organizacionais serão objeto de modificação aleatória, criando a variedade que permite o processo continuar. Novas espécies evoluirão a partir das velhas.

De acordo com esta abordagem, as organizações ocupam nichos no ambiente, e estes nichos englobam diferentes combinações de recursos e outras contingências para que uma forma organizacional seja sustentada. Segundo Hall (1990), esta noção de nicho suscita a possibilidade de que existam nichos não ocupados, esperando apenas pela forma organizacional adequada. Dessa maneira, estes nichos podem apresentar uma possibilidade

de atuação para as organizações, destacando-se a alternativa de conciliar esta possibilidade com uma estratégia de enfoque que *"...repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão concorrendo de forma mais ampla"* (Porter, 1991, pág 52), sendo esta eficiência mensurada pelo ambiente.

Uma das contribuições desta abordagem é o conceito de inércia organizacional. Este conceito não significa que as organizações jamais mudem, mas *"raramente obtêm sucesso em mudanças radicais na estratégia e estrutura quando enfrentam ameaças ambientais"* (Hannan e Freeman, 1984 apud Ball 1994). Os autores sugerem que taxas de mudanças entre organizações existentes são mínimas e que a habilidade para efetuar mudanças decresce com a idade e com o tamanho das organizações.

Se a inércia é forte, a adaptação por parte de organizações individuais não pode ser a principal força para mudança em populações organizacionais. O vigor da inércia constitui uma função das características organizacionais (Ball, 1994).

A inércia é gerada tanto por fatores internos quanto externos. Alguns fatores internos, como investimentos em tecnologia, arranjo estrutural, habilidades humanas, são considerados de difícil modificação. Além disso, as normas, políticas, a estrutura de poder vigente e a cultura organizacional, trabalham no sentido de manter o status quo, resistindo à mudança. Os fatores externos são tão fortes quanto os internos. Os fatores externos podem ser exemplificados por barreiras legais e econômicas de entrada e saída de uma indústria, pela necessidade constante de monitoramento do ambiente, etc. Além disso, a escolha é também restringida pela racionalidade limitada nas

organizações complexas. Quanto mais complexo e dinâmico o ambiente, maior será a dificuldade dos tomadores de decisão, dado o limite humano na habilidade de processar informações.

As críticas à ecologia populacional consistem no fato desta abordagem ignorar as motivações e habilidades administrativas, subestimando a importância da escolha de uma direção estratégica e desprezando o poder que conglomerados organizacionais exercem sobre o meio. É uma teoria por demais determinística para oferecer explicação satisfatória de como as organizações realmente evoluem. Sua análise é realizada como se as organizações atuassem num ambiente de concorrência perfeita, no qual nenhuma organização influencie o ambiente, fato que é reconhecido pela teoria econômica, mas que fica aquém da realidade concorrencial atual.

## **b) Institucional**

A abordagem institucional sugere que as organizações são influenciadas por pressões ambientais que dirigem as organizações para comportamentos similares. Esta situação conduz ao isomorfismo - adoção de formas e estruturas similares.

DiMaggio e Powell (1991), estudiosos da perspectiva institucional, supõem que as organizações existam em campos formados por outras organizações que sejam similares. Como possuem os mesmos fornecedores, clientes, agências reguladoras e outras organizações que produzem serviços e produtos similares, as organizações tornam-se cada vez mais homogêneas.

A perspectiva institucional apresenta três razões que explicam o isomorfismo:

- A regulação estatal e a cultura - as organizações passam a adotar formas que são institucionalizadas e legitimadas pelo Estado - aspecto coercitivo do ambiente;
- As organizações, procurando diminuir a incerteza, buscam respostas à definição de estratégias adequadas nas outras organizações do mesmo campo, criando tendências miméticas.
- A última fonte de isomorfismo origina-se nas pressões normativas exercidas pela profissionalização dos gerentes. Como os tomadores de decisões, cada vez mais, possuem formações semelhantes e participam de associações profissionais e de negócios, suas idéias tendem a ser homogêneas.

Perspectiva determinista, a institucional também subestima a importância da escolha de uma direção estratégica inovadora, reconhecendo somente pressões ambientais como vitais para a adaptação organizacional.

#### **2.4.2 Abordagens Voluntaristas**

As abordagens voluntaristas adotam um posicionamento diverso das deterministas. Acreditam que os padrões de mudança das organizações ocorram como consequência das respostas dos executivos às demandas do ambiente. Ao adotarem o conceito de escolha estratégica, estas perspectivas

compartilham da idéia de que existe um espaço de decisão no qual é possível os atores organizacionais determinarem as estratégias que definirão os rumos da organização. O ambiente, neste caso, age como restrição às decisões gerenciais.

#### **a) Dependência de Recursos**

A abordagem da dependência de recursos admite que o ambiente tenha uma influência crítica em relação às organizações, mas esta influência é percebida de maneira diferente da dos ecologistas.

Primeiro, admitem que as decisões tomadas nas organizações sejam resultantes de um processo político interno. Segundo, consideram que as organizações interajam ativamente com o ambiente, buscando manipulá-lo visando o próprio benefício. Portanto, as organizações tomam decisões estratégicas para se adaptar ao ambiente externo.

O pressuposto da dependência de recursos é que as organizações não são capazes de gerar todos os recursos de que necessitam, do mesmo modo de que não são capazes de realizar todas as atividades a ponto de tornarem-se auto-suficientes.

Como consequência, as ligações com outras organizações são vitais. Estas representam benefícios, como informações sobre atividades, custos e planos estratégicos de mercado, e provêm obtenção de compromisso, para superar elementos importantes do ambiente (Pfeffer e Salancik, 1978).

Existem ainda outras indicações de como as organizações devem agir frente a sua relação com o ambiente. Bourantas (1989) cita estratégias e táticas utilizadas pelas organizações:

- **Seleção de áreas:** a organização pode escolher áreas de atuação, tanto em relação a produtos quanto a mercados que ofereçam posições mais seguras, como é o caso da busca de nichos, recomendada por Emery et al. (1977) em ambientes turbulentos. Tal observação tem como pressuposto a autonomia dos tomadores de decisões, colocada por Aldrich e Pfeffer (1976);
- **Diversificação:** pode ser feita a diversificação de fontes, tais como fornecedores, clientes, bancos, etc., para recursos em particular, o que diminui a importância de cada relação e aumenta a substitutabilidade de cada recurso. Por outro lado, a diversificação implica em custos para a organização e, portanto, deve-se pesar seus custos em relação aos benefícios de uma possível diversificação. Quando a diversificação de fontes não é possível, deve ser considerada a possibilidade de diversificação de recursos.
- **Alianças:** uma organização não pode resolver seu problema de dependência sozinha, devendo então, buscar realizar alianças com outras organizações, como: formação de cooperativas de fornecedores, joint-ventures, associações, etc.

Na tentativa de manipular o próprio ambiente, as organizações podem criar demanda para seus produtos, a qual poderá se realizar por meio de acordos com outras organizações para regulamentar a competição - estes acordos podem ser legais, ou não (Aldrich e Pfeffer, 1976).

### **b) Escolha Estratégica**

A abordagem da escolha estratégica enfatiza o processo de escolha e aprendizado da adaptação organizacional. Tem, como principais representantes, os trabalhos de Chandler (1962) e Child (1972). Pressupõe que os administradores possuam considerável amplitude para traçar suas escolhas e, conseqüentemente, para interagirem com o ambiente.

A premissa básica da escolha estratégica é que as decisões são feitas dentro das organizações. Estas decisões são tomadas dentro do contexto político interno das organizações. A coalizão dominante<sup>3</sup> tem o poder de exercer influência sobre o sistema, e usará deste poder para identificar os problemas e buscar solucioná-los.

Child (1972) discute quatro pontos que fazem parte da escolha estratégica:

- O ato de tomar decisão fornece mais autonomia do que os argumentos em favor da dominação do ambiente, como tecnologia, ou outras forças. Os gerentes têm a possibilidade de selecionar alternativas compatíveis com o

---

<sup>3</sup> Grupo de tomadores de decisão

domínio que ocupam; ou têm a possibilidade de escolher entrar em uma novo domínio;

- A eficiência organizacional é construída em relação a uma extensão, ao invés de um ponto;
- A organização tem poder para manipular e controlar o seu meio ambiente;
- A percepção e as avaliações de eventos são importantes elos de intervenção entre o ambiente e a ação organizacional. As condições ambientais particulares são percebidas e avaliadas de maneira diferente por pessoas diferentes. Os atores organizacionais definem a realidade de acordo com seus antecedentes e valores, e assim, podem perceber o mesmo fenômeno de forma diferenciada, havendo portanto, a formação de uma arena cognitiva (Child e Smith, 1987) nas organizações.

Os líderes das organizações, ou coalizões de atores poderosos, observam e interpretam o ambiente e criam mudanças estratégicas em resposta às mudanças do ambiente percebido (Sonnerup, 1992). Não somente as condições objetivas são importantes no estudo da mudança estratégica, mas, também a percepção dos atores sociais que criam a arena cognitiva (Child e Smith, 1987).

Aldrich e Pfeffer (1976) observam a existência de limites que se impõem às opções estratégicas. As decisões podem estar limitadas por barreiras legais que podem impedir que uma organização se mova de uma área para outra; limitadas por barreiras econômicas, como nos casos de projetos dispendiosos, e os limites podem ainda ser impostos por mercados, que podem estar dominados por poucas organizações, o que caracterizaria um oligopólio, e

dificultaria o ingresso de novas organizações. No entanto, deve-se ressaltar que o tamanho de uma organização pode também limitar seu poder de influência sobre o ambiente, como no caso das pequenas organizações que possuem menor capacidade para modificar o ambiente, ao contrário das grandes organizações. Estes limites são descritos por Robbins (1990), como “o caso *contra escolha estratégica*”.

Entretanto, as organizações sempre terão escolhas estratégicas, que, embora possam estar limitadas por alguns fatores, elas sempre terão escolhas a fazer. As decisões são tomadas dentro de um conjunto de alternativas com respeito à estratégia que a organização irá utilizar ao lidar com o ambiente.

Portanto, as organizações necessitam de ajustar-se a seus ambientes para serem efetivas a longo prazo. Este ajuste não consiste em uma adaptação determinística, como apontam os ecologistas populacionais e institucionalistas, e, sim, em possuir uma ampla escolha estratégica. As organizações influenciam seus ambientes e usam a escolha para obter controle sobre o ambiente e diminuir o grau de turbulência (Malan, 1994).

A abordagem da escolha estratégica é a adotada neste trabalho.

## **2.5 Processo, Contexto e Conteúdo da Mudança Estratégica**

A pesquisa sobre mudança estratégica deve envolver uma contínua interação entre o contexto, o processo e o conteúdo da mudança. A mudança é vista como um processo contínuo no contexto (Pettigrew et al., 1989).

O “o quê” da mudança é o conteúdo; o “por que” da mudança é derivado da análise do ambiente interno e do ambiente externo, e o “como” da mudança pode ser entendido através da análise do processo (Pettigrew et al., 1992).

Como aponta Van de Ven (1992), há um crescente interesse na pesquisa do processo estratégico, que se preocupa em entender como estratégias organizacionais são formuladas e implementadas e como ocorre o processo de mudança estratégica, mas há diferentes visões sobre o processo estratégico.

Buscando esclarecer o significado do processo, Van de Ven (1992) define três tipos de definições de processo: (a) lógica, que explica relações causais entre variáveis dependentes e independentes; (b) uma categoria de conceitos ou variáveis que se referem à ações de indivíduos e organizações e; (c) uma seqüência de eventos que descreve como as mudanças ocorrem ao longo do tempo.

Enquanto a primeira definição correlaciona variáveis e a segunda definição de processo examina mudanças em variáveis através do tempo, a terceira definição, que é a adotada neste trabalho, parte da perspectiva do desenvolvimento histórico e se concentra na seqüência dos eventos, atividades e estágios que ocorrem durante o período de existência do sujeito.

Van de Ven (1992) apresenta, também, quatro teorias que fundamentam os modelos de processo: ciclo de vida, teleológica, dialética e evolucionista.

A teoria do ciclo de vida é a mais utilizada pela literatura administrativa no estudo do desenvolvimento e da mudança. O processo de mudança nesta teoria constitui-se em uma seqüência de estágios cumulativos, unitários e conjuntivos, na qual a trajetória do estado final é pré-figurada e requer uma

específica seqüência histórica de eventos. Cada estágio de desenvolvimento constitui um precursor necessário para o estágio seguinte.

O processo teleológico é baseado na suposição que o desenvolvimento de uma entidade é proposital e adaptativo, incorporando a suposição da teoria de sistemas, no que se refere à equifinalidade. Portanto, esta teoria admite a existência de objetivos, mas que podem ser atingidos de diversas maneiras. As influências do ambiente ou do meio interno criam instabilidades que empurram a entidade para uma nova trajetória de desenvolvimento.

A dialética considera que o desenvolvimento de uma entidade ocorre em um mundo pluralístico, onde há eventos, forças e valores contraditórios que competem entre si por dominação e controle.

O processo evolucionário é constituído por uma seqüência de eventos recorrentes, cumulativos e uma progressão probabilística de variação, seleção e retenção.

Neste trabalho, adota-se a teoria teleológica, que não defende uma seqüência necessária de eventos, não havendo uma direção lógica a ser seguida, somente um estado final, baseando-se no voluntarismo como princípio explicativo: há um conjunto de funções ou objetivos desejados por uma organização, que devem ser alcançados para que suas aspirações sejam satisfeitas.

Desta forma, o estudo da mudança estratégica não se concentrará em um único evento ou em um conjunto de episódios discretos, separados do mais imediato ou do mais distante antecedente, que são os que dão aos eventos a forma, o significado e a substância. A não consideração dos antecedentes faz com que se adote uma visão dos episódios como se tivessem um claro fim e

um claro começo, e não os analisa através de uma série de dados no tempo, e, portanto, falha em prover dados sobre os mecanismos e processos pelos quais a mudança é criada (Pettigrew, Mckee e Ferlie, 1992).

De acordo com Miller e Friesen (1982), a crescente ênfase nos aspectos temporais das organizações representa uma tendência significativa nas ciências organizacionais, fazendo com que a pesquisa longitudinal seja uma importante aliada no entendimento das organizações, pois possibilita que a precedência temporal seja estabelecida. *“A pesquisa longitudinal permite uma familiaridade com a organização em estudo, tanto através de estudo intensivo de dados secundários históricos e estatísticas ou através de detalhados estudos das organizações. Um amplo conhecimento da natureza da organização, do seu ambiente, da personalidade dos gerentes, etc., permite que os pesquisadores façam inferências sobre como as coisas acontecem. Eles podem ver processos específicos que os levam a eventos críticos e podem prontamente distinguir entre causa e coincidência”* (pág. 1014).

Pettigrew (1985b) complementa afirmando que *“sem dados longitudinais, é impossível identificar a dinâmica processual da mudança, a relação entre as forças de continuidade e mudança e a indissolúvel ligação entre estrutura e processo”* (pág. 233).

Além do estudo longitudinal, o processo estratégico das organizações é melhor compreendido por meio da abordagem biográfica. Esta abordagem trata o desenvolvimento organizacional de forma dinâmica e histórica, considerando a vida da organização como sendo moldada por uma série de decisões estratégicas que se desdobram no tempo, de forma a identificar as maiores transições da vida organizacional e buscar entender suas causas e implicações

(Kimberly e Rottman, 1987). Para Pettigrew (1979) apud Salama (1992) as organizações precisam ser consideradas como um sistema contínuo, com um passado, um presente e um futuro. Uma teoria deve levar em consideração a história da empresa e relacioná-la com o presente, pois as organizações desviam-se devido a forças sociais, mercados e ambiente, e estes desafios são difíceis de detectar quando ocorrem, mas são fáceis de reconhecer em um retrospecto, através de cada passagem e da história da organização.

Como ressalta Cunha (1996), dificilmente pode-se explicar uma decisão estratégica sem conhecer decisões e eventos ocorridos anteriormente, já que os efeitos de decisões estratégicas se fazem sentir por um prazo relativamente longo e suas conseqüências atingem um número considerável de setores da organização.

Assim como a mudança estratégica deve ser analisada a partir de uma visão processual, longitudinal e histórica, a dimensão contextual não pode ser negligenciada (Pettigrew, Ferlie e Mckee, 1992).

Pettigrew, Ferlie e Mckee (1992) distinguem entre o contexto interno e contexto externo. O contexto externo é constituído por condições econômicas, mercadológicas, políticas e sociais do ambiente. O contexto interno refere-se às estratégia atual, estrutura, cultura, processos administrativos e políticas, que darão forma ao espaço onde surgem as idéias para a mudança.

Ao estudar o processo de mudança estratégia do "National Health Service - NHS" na Inglaterra, Pettigrew et al. (1988) afirmaram que o contexto externo refere-se às condições econômicas, sociais e políticas de um distrito, assim como à percepção, à ação, e à interpretação de políticas e eventos nos níveis nacional e regional. O autores concluíram ter havido uma clara pressão

das mudanças nacionais políticas e econômicas sobre o "NHS", na década de 80.

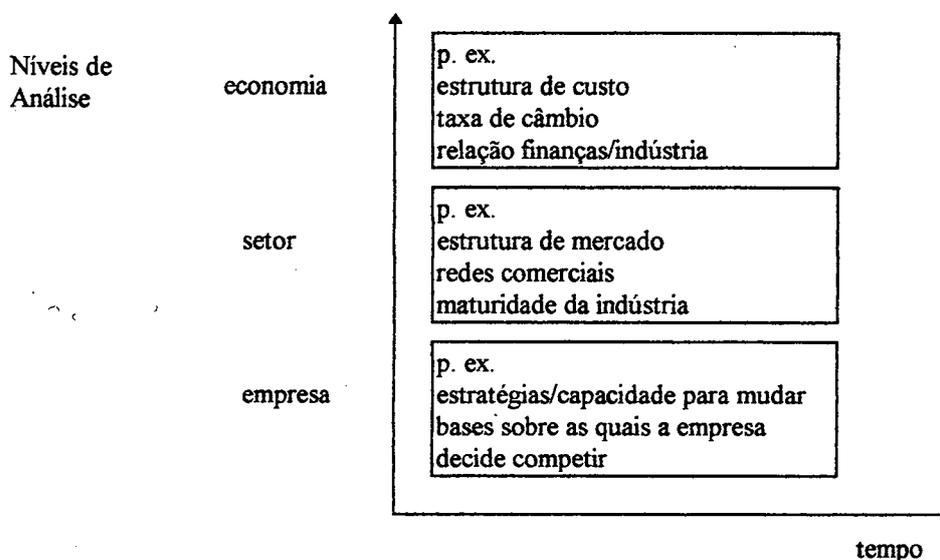
Jonhson (1992) ressalta a importância do contexto interno, afirmando que evidências empíricas demonstram que as decisões gerenciais referentes às mudanças são tomadas dentro de um contexto político-social, tendo a experiência gerencial como filtro de estímulos internos e externos. O ambiente, por si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

Como, para Jonhson (1992), a ação gerencial é mediada por paradigmas, dificuldades podem surgir quando as mudanças ambientais não estão alinhadas com os padrões culturais, sociais e políticos da organização. Desta forma, mudanças ambientais radicais podem exigir mudanças nos valores da organização, de forma que o velho paradigma dê origem a um novo, capaz de dotar a organização de novos padrões interpretativos e nova capacidade de resposta (Wood et al., 1994).

Child e Smith (1987) ao desenvolverem a perspectiva da "firm in sector" definiram três elementos do contexto externo: condições objetivas, arena cognitiva e rede colaborativa. As condições objetivas constituem-se dos fatores externos à organização que podem influir no seu desempenho. A arena cognitiva refere-se a como os membros da organização identificam o ambiente, que se refere ao ambiente percebido. O terceiro elemento, rede colaborativa, refere-se à existência de potenciais ou atuais colaboradores no ambiente, os quais exercem uma função significativa na facilitação das transformações organizacionais, especialmente quando de mudanças tecnológicas.

Pettigrew (1985a) adota uma visão mais ampla, entendendo que uma análise contextualista de um processo de mudança deve envolver níveis de análise verticais e horizontais e a interconexão destes níveis ao longo do tempo. *“Uma abordagem que oferece uma análise multinível e processual é dita contextualista em caráter”* (Pettigrew, 1985a, pág. 272).

Para o estudo do processo de mudança estratégica, Pettigrew e Whipp (1991) estabelecem três níveis de análise: a economia, o setor e a empresa. (Figura 2).



**Figura 2: Níveis de Análise para Estudo da Mudança Estratégica, adaptado de Pettigrew e Whipp (1991).**

O nível economia é descrito por variáveis como estrutura de custo, taxa de câmbio e a relação do setor financeiro com o setor industrial. O nível setor é descrito por variáveis, tais como estrutura de mercado, maturidade da indústria e redes comerciais. O nível da empresa é descrito por estratégias, capacidade para mudança e as bases sobre as quais a empresa decide competir.

Para Pettigrew (1985a), a ação administrativa é fundamentalmente situada na percepção e no entendimento dos contextos sócio-econômico e intraorganizacional, nos quais o contexto não é somente algo que deve ser entendido, mas que, muitas vezes, tem que ser mobilizado para criar efeitos práticos. Um executivo, criando mudança estratégica, tem que reconhecer que um elemento chave para mudança de políticas organizacionais é saber como o contexto da estratégia pode ser mobilizado para legitimar tanto o conteúdo quanto o processo de qualquer ajuste estratégico.

Apesar de que a abordagem contextual apresentada acima serve de fundamento para este trabalho, existem dois pontos que fazem com que a abordagem nele adotada não seja a dos três níveis de análise como sugerido por Pettigrew e Whipp<sup>4</sup>.

Primeiro, a noção de níveis de análise sugere uma classificação estanque, o que dificulta a análise. Existe uma dificuldade muito grande em estabelecer exatamente os limites entre a empresa e seu ambiente<sup>5</sup>, o que se agrava quando há a necessidade de estabelecerem-se os limites entre o setor e a economia. Além disso, o grau de influência de certas variáveis sobre a organização pode variar em função do tempo.

Outra questão que dificulta a utilização de níveis de análise é a suposição de que efeitos de variáveis econômicas sobre a organização só acontecem através de variáveis setoriais. Nos países do Terceiro Mundo, o governo (variável do macroambiente) muitas vezes tem relações diretas com as organizações empresariais.

---

<sup>4</sup>A abordagem aqui adotada foi apresentada por Cunha (1996).

<sup>5</sup>De acordo com Schein (1982), "as numerosas vinculações entre a organização e seus ambientes tornam difícil especificar claramente os limites de uma determinada organização" (pág 177)

Por último, ressalta-se a dificuldade de classificar alguns eventos políticos e sociais sob o rótulo economia proposto por Pettigrew e Whipp.

Neste trabalho a adaptação estratégica será analisada a partir do conceito de campo organizacional. *“Campo organizacional consiste no espaço de poder formado por atores e fatos, no qual estes se inter-relacionam de modo complexo. Os atores, que podem ser organizações, instituições, grupos ou indivíduos, agem buscando atingir determinados objetivos que podem ser bem ou mal definidos, dependendo não apenas das características do ator, mas também da complexidade da decisão que está sendo tomada”* (Cunha, 1996, pág 28).

O campo é constituído por diferentes dimensões. As principais características dessas dimensões são:

- não possuem fronteiras bem definidas e se interpenetram;
- são, ao mesmo tempo, objetivas (têm estruturas que existem independentemente da interpretação dos atores) e subjetivas (são interpretadas pelos indivíduos);
- são criadas e reformuladas pela ação social dos atores.

A adoção de dimensões permite analisar o contexto em toda sua complexidade, analisando-se as várias inter-relações de fatos, inclusive as advindas do acaso, não relacionadas com nenhum ator específico.

Discutidos o processo e o contexto da mudança, passa-se ao conteúdo da mudança. O conteúdo refere-se a uma área particular, ou áreas de transformação sob estudo (Pettigrew, Mckee e Ferlie, 1992).

De acordo com Pettigrew et al. (1992), o conteúdo da mudança pode ser classificado de acordo com um conjunto de características abstratas: algumas mudanças são radicais, outras incrementais; algumas, tecnológicas e outras, centradas nas mudanças de funções. A mudança estratégica para Pettigrew (1985a), é vista como um fluxo de atividades que envolve indivíduos ou grupos e que ocorre principalmente, mas não somente, como uma consequência de mudanças ambientais, e pode levar, tanto à alterações no produto-mercado, na estrutura, na tecnologia quanto na cultura das organizações. O termo estratégia, explica o autor, é só uma descrição da magnitude da alteração em, por exemplo, estrutura e cultura organizacional, reconhecendo os efeitos de segunda ordem ou múltiplas consequências de quaisquer destas mudanças.

O conteúdo das mudanças estratégicas analisadas neste trabalho é identificado a partir das entrevistas realizadas com os membros da organização. São os atores organizacionais que, a partir de sua percepção do contexto, definem o conteúdo das mudanças.

Como afirma Cunha (1996), o contexto é constituído por atores e fatos, estes percebidos e valorados de forma diferenciada pelos indivíduos envolvidos nas decisões estratégicas, o que faz com que, diferentes atores e fatos possuam importâncias desiguais para a organização, e que a ação estratégica seja dirigida para os atores e fatos mais importantes.

## **CAPÍTULO III**

### **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA**

---

Este capítulo contempla a metodologia utilizada neste trabalho. Primeiro, apresentar-se-á as questões de pesquisa que nortearam o estudo. Em seguida, determinar-se-á o “design” da pesquisa, e por último, descrever-se-á o processo de coleta e análise de dados.

#### **3.1 Questões de Pesquisa**

De acordo com Triviños (1987), as questões de pesquisa representam aquilo que o investigador deseja esclarecer, sendo orientadoras do trabalho. Este trabalho possui as seguintes perguntas de pesquisa:

- (a) Quais eram as condições objetivas do ambiente no período de 1980 à 1995?
- (b) Como a coalizão dominante percebeu as condições objetivas?
- (c) Quais as mudanças estratégicas que ocorreram na organização em estudo, no período de 1980 à 1995?

Estas três perguntas buscam delinear o processo de adaptação estratégica da organização em estudo durante os quinze anos de sua existência.

A primeira pergunta de pesquisa pretende buscar descrever as questões objetivas, isto é, o comportamento do ambiente no qual a organização está inserida, observando-se como este impõe oportunidades e ameaças à organização.

A segunda pergunta pretende resgatar a percepção da coalizão dominante sobre o comportamento das condições objetivas. A resposta a esta questão possibilita verificar a correlação existente entre a percepção, que gera ação, e as condições reais do ambiente. Alta correlação significa que a organização é capaz de interpretar o ambiente eficazmente, e, com isso, dar respostas estratégicas adequadas. Se a percepção da coalizão dominante não corresponde às reais condições do ambiente, tem-se um processo de adaptação ineficaz.

A terceira e última questão de pesquisa, busca relacionar quais as mudanças estratégicas realizadas pela organização, tanto em relação ao conteúdo (o que mudou), quanto ao contexto (por que mudou), quanto ao processo (como mudou). A realização de mudanças estratégicas consiste nas respostas da organização às necessidades de mudança observadas pela coalizão dominante, e define o padrão de adaptação da organização em relação ao ambiente.

### 3.2 Delineamento da Pesquisa

Optou-se, neste trabalho, pela realização de um estudo qualitativo. Como coloca Godoy (1995), o estudo qualitativo é o mais indicado quando estamos lidando com problemas pouco conhecidos, a pesquisa é de cunho exploratório, tem caráter descritivo, e busca o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, tendo a preocupação de compreender a teia de relações que se estabelecem nas organizações.

O mesmo autor ressalta que, embora não haja uma forte tradição qualitativa na pesquisa desenvolvida no campo de Administração de Empresas, é possível perceber, a partir da década de 70, um crescente aumento de interesse por esse tipo de abordagem.

Este crescente interesse justifica-se pelo fato da pesquisa qualitativa permitir que um fenômeno seja melhor compreendido no contexto do qual faz parte, sendo analisado a partir de uma perspectiva integrada. Além disso, como é essencialmente descritiva, (tanto no processo de obtenção de dados, quanto na disseminação de resultados), permite que o pesquisador resgate o processo, não se preocupando somente com os resultados; podendo verificar como determinado fenômeno se manifesta e compreendendo os fenômenos a partir da perspectiva dos participantes. Assim, desenvolve-se um estudo, que busca o entendimento do fenômeno como um todo, abrangendo toda a sua complexidade.

Dado que a realidade estudada é complexa e pouco conhecida, optou-se por partir de perguntas de interesse amplas e sem definição de uma teoria a

priori, como sugerem vários autores. Alves (1991) explica que a pesquisa qualitativa *"exige um mínimo de estruturação pois o foco e o 'design' do estudo não podem ser definidos a priori, pois a realidade é múltipla, socialmente construída em uma dada situação e, portanto, não se pode apreender seu significado se, de modo arbitrário e precoce, a aprisionarmos em dimensões e categorias. O foco e o design podem emergir por um processo de indução, do conhecimento do contexto e das múltiplas realidades construídas pelos participantes em suas influências recíprocas. Nenhuma teoria selecionada a priori é capaz de dar conta dessa realidade em sua especificidade e globalidade; a focalização prematura do problema e a adoção de um quadro teórico a priori turvam a visão do pesquisador, levando-o a desconsiderar aspectos importantes que não se encaixam na teoria, bem como a interpretações enviesadas dos fenômenos estudados"*(pág. 20).

Miles e Huberman (1984) e Jacob (1988) também defendem que planejamentos menos estruturados são mais adequados para o estudo de realidades muito complexas e/ou pouco conhecidas. Complementando, Eisenhardt (1989), coloca que uma perspectiva teórica pré-ordenada ou proposições teóricas pré-ordenadas podem limitar os achados, e sugere que os investigadores formulem o problema de pesquisa e especifiquem algumas variáveis importantes com referência à literatura, mas evitem, tanto quanto possível, pensar sobre relações entre variáveis e teorias.

Portanto, este trabalho não parte de uma estrutura teórica pré-definida e nem de hipóteses estabelecidas a priori, não se preocupando em buscar dados ou evidências que corroborem ou neguem suposições.

O tipo de estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso qualitativo simples. O estudo de caso consiste em *“uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real; quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são evidentes; e que múltiplas fontes de evidências são utilizadas”* (Yin, 1984, pág 23).

Como ressalta Gouveia (1995), a adoção da estratégia de estudo de caso simples permite ao pesquisador a compreensão do que se passa em uma instância singular, historicamente situada, apreendendo a interação dos fatores de várias ordens que concorrem para sua configuração, recuperando inclusive, na análise, os antecedentes da situação observada, prestando-se muito bem ao estudo de mudanças em processo. Child e Smith (1987) também defendem o estudo de caso como o melhor método para análise da transformação da firma, pois só ele possibilita analisar as diversas variáveis e a dinâmica envolvidas.

A escolha da empresa ocorreu por se mostrar um “revelatory case” - as informações descritas serão reveladoras. De acordo com Yin (1984) esta situação ocorre quando o investigador tem a oportunidade de observar e analisar uma investigação científica previamente não acessível. Na pesquisa qualitativa, explica Triviños (1987), a amostra é definida intencionalmente, considerando-se uma série de condições.

### **3.3 Coleta e Análise de Dados**

Como a pesquisa qualitativa é descritiva, a palavra escrita tem lugar de destaque, tanto no processo de obtenção de dados quanto na disseminação de

resultados. Os dados aparecem em transcrições das entrevistas e anotações de campo. Partem de perguntas ou enfoques de interesse amplos, que vão se tornando mais diretos e específicos no transcorrer da investigação. As abstrações são construídas a partir dos dados, num processo de baixo para cima. O quadro teórico, se construído, ocorre aos poucos, à medida que coleta os dados e examina.

Portanto, como coloca Triviños (1987), a pesquisa qualitativa não segue uma seqüência rígida de etapas. A coleta e a análise de dados não constituem divisões estanques. As informações recolhidas são interpretadas, podendo gerar uma exigência de novas buscas de dados.

Este trabalho apoiou-se em fontes primárias e fontes secundárias de dados. Primeiro, foram coletados os dados secundários, para delinear-se o ambiente objetivo, do qual a organização em estudo faz parte. Foram coletados através de revistas especializadas, jornais e publicações de órgãos e entidades de classe ligadas ao setor da construção civil.

Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas. Realizaram-se dez entrevistas semi-estruturadas aos dirigentes da organização em estudo, e três com empresários que vivenciaram o desenvolvimento da indústria da construção civil em Florianópolis. Optou-se pela entrevista semi-estruturada por oferecer perspectivas possíveis para que o informante alcançasse a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação.

Todos os entrevistados permitiram a gravação de suas entrevistas, o que facilitou a coleta de dados, pois garantiu maior fluência e o total resgate de informações. As entrevistas foram marcadas com antecedência, e, previamente, entregava-se um roteiro com itens relacionados ao temas que

seriam discutidos, e já se estabelecia a duração aproximada das entrevistas, que nunca ultrapassou uma hora.

Depois de realizada uma entrevista, ela era imediatamente transcrita e analisada, antes da realização de outra, com o mesmo sujeito ou com outras pessoas, como sugere Triviños (1987).

A princípio, pedia-se que os informantes relatassem a história da empresa, enfatizando seus principais momentos. À medida que a coleta e análise dos dados ia avançando, as entrevistas seguintes tornavam-se mais estruturadas, de forma a buscar validar informações já recebidas e obter-se informações adicionais, complementando as dimensões que haviam ficado pouco claras.

Para análise dos dados, optou-se pela utilização da abordagem da pesquisa direta, proposta por Mintzberg (1979), que adota uma perspectiva indutiva e longitudinal.

Elaborou-se uma reconstrução histórica e contextual do comportamento das organizações, seguindo-se quatro tarefas<sup>1</sup>, que são sugeridas por Mintzberg e McHough (1985):

1. coleta de dados, priorizando os dados secundários. As entrevistas são tratadas aqui como dados complementares;

2. inferência de estratégias e períodos, com base no arranjo cronológico dos dados coletados. Aqui é construída uma lista de eventos com base nos dados primários e secundários enfatizando-se os eventos críticos. O método da lista de eventos é proposto por Miles e Huberman (1984) e permite uma visão

---

<sup>1</sup> Mintzberg e McHugh (1985) propõem etapas, entretanto, este conceito sugere um sequência linear, que não é desejada neste trabalho. Portanto, adotou-se o conceito de tarefa, sugerido por Cunha (1996), que exprime uma lógica espiral, com superposições e “feedbacks” entre as tarefas.

geral do processo estudado. Métodos semelhantes são usados por Pettigrew et al (1985a), Child e Smith (1987) e Mintzberg e McHugh (1985).

3. análise de cada período. Nesta etapa, a pesquisa apoia-se nas entrevistas, buscando-se informações que permitam explicar o comportamento estratégico da organização.

4. busca de explicações teóricas para cada período e para todo o processo.

Para análise dos dados, utilizou-se o método de codificação de padrões proposto por Miles e Huberman (1984). Os dados das entrevistas e dos documentos foram repetidamente revistos, codificados e analisados quanto aos conteúdo e significado, com o objetivo de identificar padrões.

## CAPÍTULO IV

### O AMBIENTE DA CONSTRUÇÃO CIVIL

---

Neste capítulo descrevem-se os principais acontecimentos referentes ao ambiente da construção civil brasileira, principalmente os do segmento habitacional, desde a década de Sessenta até os dias atuais. Atenção especial é dada às décadas de Oitenta e Noventa, já que estas constituem o período de vida da organização, objeto de estudo deste trabalho. Além disso, são apresentados dados referentes à construção civil da cidade de Florianópolis, por esta constituir a área geográfica de atuação da empresa.

#### 4.1 Caracterização

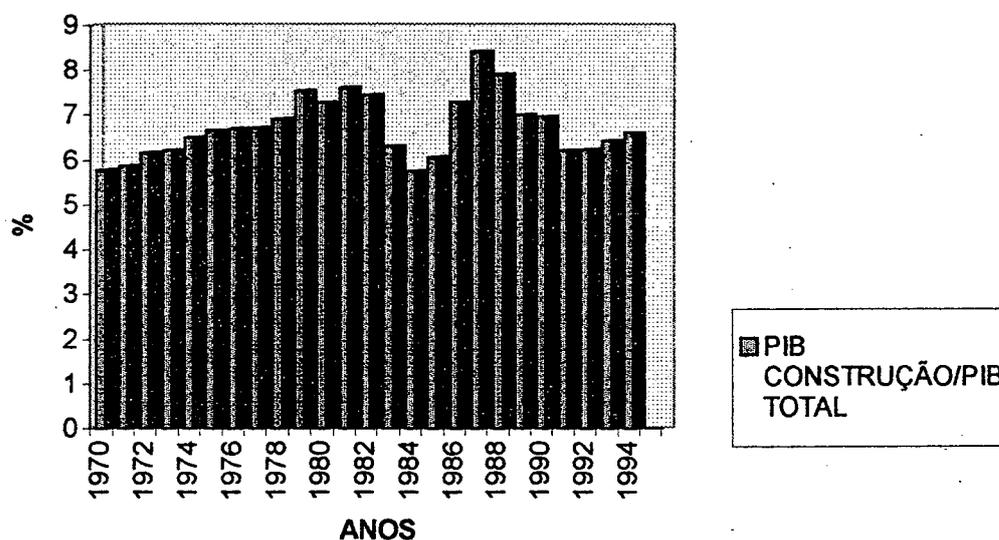
A primeira característica que se ressalta da indústria da construção civil é a importância que esta possui dentro do contexto econômico de qualquer país.

De acordo com Prochnik (1987), a construção civil faz parte de um macrocomplexo que inclui cinco grandes cadeias, que para ela convergem: a indústria de extração e beneficiamento de minerais não metálicos (calcário, mármore, amianto, granito, areia, pedra, gesso, argila); insumos químicos (canos, aditivos, asfalto, tintas); cerâmica e cal (azulejos, telhas e tijolos, canos e manilhas, ladrilhos, materiais sanitários, cal); cimento (cimento, concreto, blocos, artefatos); insumos metálicos (estruturas, serralheria, esquadrias, perfis,

vergalhões, barras) e madeira (pranchas, esquadrias, aglomerados, compensados).

Como existe uma integração muito forte entre as cinco grandes cadeias, o nível de atividade da indústria da construção civil tem relevância imediata para todo o macrocomplexo, atingindo uma grande gama de trabalhadores e uma considerável participação no produto interno bruto<sup>1</sup>. No gráfico 1, pode-se observar a participação da indústria da construção civil no Brasil em relação ao PIB brasileiro.

**Gráfico 1: Participação do PIB da Indústria da Construção Civil no PIB Brasileiro (em %)**



Fonte: Anuário Estatístico do Brasil, vários anos.

<sup>1</sup> Produto Interno Bruto (PIB)- valor da produção e dos serviços finais produzidos durante um ano em um país (Wonnacott et al., 1982). O PIB da construção civil refere-se a produção desta indústria. A construção civil possui alta participação no PIB brasileiro em relação a outras indústrias aqui instaladas, mas se comparada à indústria da construção civil de outros países, como o Japão, a participação pode ser considerada baixa.

Considerando-se o produto final produzido, a indústria da construção civil pode ser subdividida em: edificações, construção pesada e montagem industrial.

De acordo com SENAI (1995), o setor edificações tem como principais atividades a construção de edifícios, ou ainda a realização de partes de obras por especialização em uma fase do processo edificativo, além da execução de serviços complementares à edificação. Já o de construção pesada, compreende as atividades de construção de infra-estrutura viária, urbana e industrial; obras estruturais, obras de arte e saneamento; barragens hidroelétricas e usinas atômicas. A montagem industrial envolve a montagem de estruturas para instalação de indústrias; sistemas de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica; sistemas de telecomunicações e de sistemas de exploração de recursos naturais.

Neste trabalho, enfatiza-se o setor edificações por constituir o setor de atuação da organização em estudo.

#### **4.2 O Setor Edificações**

As empresas que atuam em edificações, no Brasil, são bem diferenciadas entre si quanto ao porte, parcela de mercado, estrutura financeira e capacidade gerencial (Conjuntura Econômica, 1980).

De acordo com a Revista Balanço Anual (1980), este setor é constituído por empresas de diversos tamanhos e possuem modificações constantes em seus comportamentos. Mesmo durante a década de 70, que se mostrou

favorável à construção civil no Brasil, o balanço anual realizado pela Gazeta Mercantil constatou que empresas que apresentavam crescimento notável em um ano podiam apresentar prejuízo em outro, o que indicava forte instabilidade no setor. Constatou-se, também, que “construtoras e incorporadoras brotavam e desapareciam com frequência e poucas eram as que conseguiam atravessar uma década de vida” (p. 243).

As barreiras de entrada e saída<sup>2</sup> do setor edificações são praticamente inexistentes. O mesmo sugere o estudo da construção realizado pelo SENAI (1995), que afirma que a expansão de mercado é geralmente acompanhada pela entrada de um número significativo de microempresas recém-criadas, que trabalham com o conhecimento socialmente difundido das atividades construtivas. Há forte mobilidade do capital investido na produção imobiliária, e é grande o número de empresas que fazem apenas um lançamento durante sua vida produtiva.

Esta característica é encontrada também fora do Brasil. De acordo com Ofori (1991), devido à relativa baixa necessidade de capital, à variedade tecnológica utilizada para realização da mesma operação e à falta de controles legais na maioria dos países, a construção é um dos mais fáceis setores para entrada e saída, especialmente para as firmas pequenas.

Messenger apud CTE (1994) aponta outras características do setor edificações:

- (a) possui um caráter nômade;
- (b) cria produtos únicos e não produtos seriados;

---

<sup>2</sup>No sentido de Porter, 1991.

(c) não é possível aplicar a produção em cadeia (produtos passando por operários fixos), mas, sim, a produção centralizada (operários móveis em torno de um produto fixo);

(d) é um setor muito tradicional, com grande inércia nas alterações;

(e) utiliza mão-de-obra intensiva e pouco qualificada, sendo que o emprego dessas pessoas tem caráter eventual e suas possibilidades de promoção são escassas, o que gera baixa motivação no trabalho. SENAI (1995) aponta também, que o perfil da mão-de-obra da indústria da construção civil no Brasil, é tradicionalmente marcado por ter origem no meio rural, é constituída majoritariamente pelo sexo masculino, têm idade entre 30 e 35 anos, apresenta baixo nível de instrução e de qualificação profissional, e se concentra na faixa de um a dois salários mínimos. Apresenta alto índice de rotatividade, à medida que 59% de seus trabalhadores tem menos de um ano de carteira assinada e 22% de um a três anos.<sup>3</sup>

(f) a construção, de maneira geral, trabalha à mercê do tempo climático;

(g) o produto é único, ou quase único, na vida do usuário;

(h) são empregadas especificações complexas, quase sempre contraditórias e muitas vezes confusas;

(i) as responsabilidades são dispersas e pouco definidas;

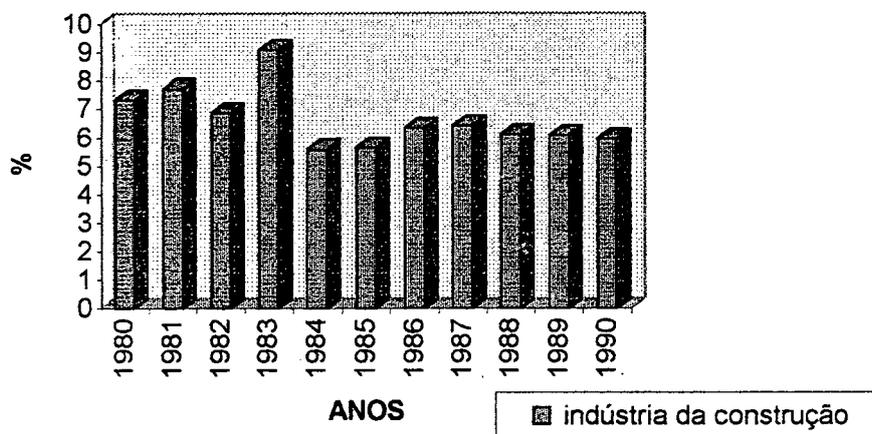
(j) o grau de precisão com que se trabalha na construção é, em geral, muito menor do que em outras indústrias, qualquer que seja o parâmetro que se contemple: orçamento, prazo, resistência mecânica, etc... (Mesenger, apud CTE, 1994).

---

<sup>3</sup> Em Santa Catarina, mais especificamente, do total das pessoas ocupadas na indústria da construção civil no Estado, em 1990 (96.273), 46.985 não contribuem para o Instituto de Previdência Social. Dos 50.831 que são empregados (como atividade principal), 19.256 trabalham sem carteira assinada. (Anuário Estatístico do Brasil, IBGE, 1994).

Como a indústria construtora é caracterizada por uma baixa tecnologia de capital intensivo, ela absorve elevado número de trabalhadores brasileiros, na sua maioria sem nenhuma qualificação prévia e possui significativa participação na população economicamente ativa e ocupada (ver gráfico 2).

**Gráfico 2: Participação relativa da indústria da Construção Civil na População Economicamente Ativa (em %)**



Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE.

Autores estrangeiros, estudiosos de outras realidades, apresentam praticamente as mesmas características. De acordo com Nan e Tatum (1988) os produtos da construção possuem as seguintes características: imobilidade, complexidade, durabilidade, alto preço, e responsabilidade social. Como conseqüências destas características, os autores apontam a limitação da produção em massa, regionalismo, sazonalidade, e separação do "design" e da produção. Colean e Newcomb (1952) apud Nan e Tatum (1988) afirmam que os

produtos da construção, apesar da diversidade de setores dentro da indústria e da heterogeneidade de cada produto, apresentam as seguintes características: são todos imóveis, complexos, duráveis e de grande valor. Lange e Miles (1979) apud Nan e Tatum (1988) indicam que os produtos da construção são montados em um local em particular, possuem alta diversidade de necessidades tecnológicas e graus variados de complexidade. Além disso, a literatura sugere que os produtos da construção são altamente relacionados com a segurança e saúde pública, compõem a maior parte do ambiente humano, e carregam uma imensa responsabilidade social.

Para Ofori (1991), a indústria da construção em todo o mundo tem pouca oportunidade para diferenciar seus produtos, e a maioria das construtoras é pequena, o que caracteriza uma indústria fragmentada<sup>4</sup>. Mesmo na Europa, onde outros setores da economia são relativamente concentrados, nenhuma construtora tem fatia de mercado, no seu país de origem, maior de 4%.

As pequenas fatias de mercado aliadas a natureza peculiar dos projetos de construção, o alto custo de estoque e da movimentação de materiais faz com que as economias de escala sejam inexistentes. Como resultado da específica localização dos projetos, o pequeno tamanho dos materiais e componentes, uma estrutura pequena e mobilidade podem ser melhores determinantes do sucesso do que amplos tamanhos e vasto espaço geográfico. Acrescenta-se também que, como cada projeto é único, e como poucas firmas construtoras possuem sistemas de "feedback" estruturados, é dada pouca importância à experiência prévia.

Hillebrandt (1990) apud Betts e Ofori (1992), indica a construção como uma atividade de natureza administrativo-intensiva. Identifica a administração (e

não o capital fixo), como o determinante mais importante da capacidade e da competência das firmas de construção. Ela sugere que a construção é particularmente administrativo-intensiva devido ao grande número de decisões que deve ser tomada no dia-a-dia, tanto no “campo” quanto na organização. Comparada com a manufatura, o número de decisões por “dólar” de trabalho na construção é alto. Esta situação é exacerbada pelo fato do preço dos projetos ser determinado antecipadamente, da peculiaridade dos projetos, da necessidade de sistemas de comunicação complexos, e pela necessidade das firmas constantemente reavaliarem riscos. Ressalta que o desenvolvimento do negócio tem se tornado uma parte importante das operações do empreendimento da construção, e que a competição na construção civil vai além da competição via preços<sup>5</sup>.

#### **4.3 O Setor Edificações e a Atividade Econômica**

Como ressaltam Betts e Ofori (1992), a atividade da construção está sujeita a influências resultantes do ritmo da mudança tecnológica em outros setores da economia, do aumento das regulações, e da mudança do desejos dos clientes como resultado de variações de gostos, aspirações, e poder de compra.

---

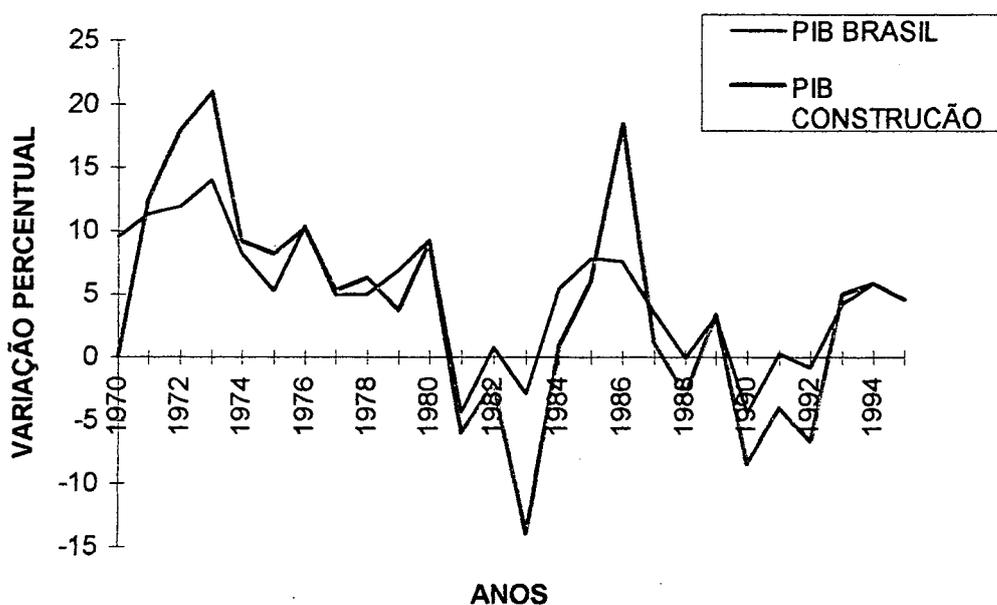
<sup>4</sup>No sentido de Porter (1991).

<sup>5</sup>Na entrevista com um empresário da construção civil, que acompanha o desenvolvimento desta indústria há décadas, ele comenta: “Na década de sessenta, 90% do meu tempo era dedicado à parte técnica e 10% à parte gerencial. Hoje as coisas evoluíram tanto, que se inverteu, 90% do meu tempo é dedicado a parte gerencial e 10% à técnica”.

Seu nível de atividade apresenta estreita correlação com o nível de atividade global, de modo que o acompanhamento do seu desempenho deve ser analisado à luz do cenário macroeconômico vigente.

No Brasil, é forte a relação da produção da construção com o volume de investimentos na economia, o que faz com que mudanças pequenas na demanda agregada<sup>6</sup> se reflitam na produção do setor. A relação da produção interna nacional com a produção da indústria da construção pode ser observada pelo gráfico 3.

**Gráfico 3: Comportamento do PIB brasileiro e o PIB da Indústria da Construção Civil (1970-1995)**



Fonte: Relatórios Anuais do Banco Central do Brasil, vários anos.

<sup>6</sup>Somatório do consumo privado, gastos do governo, investimentos e exportações líquidas.

Frente a esta alta correlação com atividade econômica global, o setor edificações no Brasil passa, de acordo com Prochnik (1987), por um processo de valorização cíclica de imóveis.

Este processo tem início com um impulso da demanda, originado, geralmente, a partir de mudanças na política habitacional ou na econômica. A oferta de habitações é muito inelástica, e os preços sobem rapidamente. Após uma defasagem temporal considerável, explicada pela longa duração do processo produtivo apresentada pelo setor, a oferta de novos imóveis aumenta, e os preços param de crescer rapidamente.

É grande a defasagem temporal entre as variações da demanda e da oferta, causando 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.

No Brasil, ressalta Prochnik (1987), a reversão cíclica também aparece ligada à política econômica ou à habitacional. Isto porque, a demanda por imóveis é muito sensível à variações nas regras de financiamento, além do nível de distribuição de renda. O declínio pode prejudicar sensivelmente as empresas construtoras, à medida em que os novos lançamentos, realizados em épocas melhores, não podem ser paralisados, (como ocorreu no "boom" de lançamentos durante o plano cruzado, em 1986).

O autor complementa que o processo especulativo é estritamente relacionado com o baixo ritmo do progresso técnico no setor de construção habitacional. A principal fonte de ganhos das empresas é a sobrevalorização dos terrenos, e, na sua escolha e aquisição concentram-se atenções e os

gastos dos empresários. A diferenciação do produto - estilo, acabamento, equipamentos e a determinação da faixa de mercado para o qual ele se destina também são componentes importantes na decisão de construir.

#### **4.4 O Setor Edificações e a Mudança**

De acordo com Betts e Ofori (1992), a competição na construção está ficando mais intensa e sofisticada, e recomendam que considerações táticas têm que ser substituídas por estratégias.

Os autores citam as palavras do vice-presidente de uma das maiores construtoras inglesas, a Bechtel, na conferência "International Federation of Consulting Engineers", para mostrar o processo de adaptação por que passam estas empresas. *"Nós teremos que aumentar o uso de tecnologia sofisticada em nosso trabalho e entender o quê o nosso cliente precisa (...) dando aos clientes um serviço total. Esta é a chave (...), ser flexível, ficar no ataque. Para todos que se adaptam às mudanças, o futuro é brilhante!"*

Outros autores enfatizam a existência de turbulência no setor. Hillebrandt e Canon (1990) apud Betts e Ofori (1992), defendem o uso do planejamento estratégico para sobreviverem, dado o nível de risco envolvido nas suas atividades e no ambiente turbulento em que operam. Afirmam também, que administrar uma firma de construção é essencialmente administrar a mudança, enfrentar as mudanças do ambiente e fazer ajustes na sua estratégia; diversificando, se necessário; modificando operações; alterando os métodos de contratação dos homens de poder, modernizando esta abordagem para

"managers"; mudando a estrutura organizacional e fazendo constantes ajustes na política financeira e de preços.

Dioguardi (1983) apud Betts e Ofori (1992), também afirma que a construção tem um ambiente turbulento, e que este setor oferece lições para os outros setores de como lidar com ambientes incertos. Entretanto, Abdel-Razek e McCaffer (1987) apud Betts e Ofori (1992) observam que dentro da construção inglesa, o grande uso de subcontratados tem causado maior flexibilidade em uma indústria que, na maioria das vezes, é criticada pela resistência à mudança, e que não é hábil em desenvolver respostas apropriadas à vicissitudes dos níveis de atividade, à escassez de pessoal em muitos países, e à baixa produtividade associada ao trabalho da construção. Indicam que a construção é atrasada em planejamento estratégico, na busca de nichos, e na identificação e aumento de suas habilidades essenciais.

No Brasil, Prochnik (1987) afirma que a obtenção de reduções no custo das obras não se constitui em uma meta relevante para as empresas, o que é explicado, em parte, pela baixa importância dos ganhos possíveis. Entretanto, esta não parece mais ser a realidade atual, na qual as empresas vêm-se obrigadas a trabalhar com financiamento próprio, frente a um mercado recessivo, com demanda reprimida; o que resulta em quedas de preços e a conseqüente necessidade de baixa de custos para garantia das margens de lucro. Quando a queda de custos não se torna possível, as empresas são obrigadas a baixar a margem de lucro, resultando, muitas vezes, em parada de atividades.

CTE (1994) e SENAI (1995) patrocinaram alguns dos estudos que expressam a maior preocupação dos empresários com aumento de

competitividade via redução de custos e aumento de qualidade. Estudo setorial realizado pelo SENAI (1995) revelou que as empresas do setor, em sua grande maioria, com maior ou menor grau de planejamento, vêm implementando ou demandando mudanças significativas, tanto em termos de tecnologia de processo, quanto de gestão da produção. O estudo ressalta que a construção civil foi um dos setores da economia que tardaram a incorporar as mudanças que visam à melhoria da qualidade do produto, à redução de custos e ao aumento da segurança do trabalho, mas, hoje, o mercado tende a aumentar suas necessidades quanto à qualidade dos produtos e as empresas têm de estar preparadas para atender estas exigências e responder às demandas de uma economia cada vez mais globalizada e competitiva. Há necessidade da eliminação dos altos índices de desperdícios e das perdas decorrentes do retrabalho, que provocam um baixo índice de produtividade.

Os riscos do negócio são grandes. As empresas utilizam tecnologia difundida, são suscetíveis às instabilidades da política econômica nacional, além de não possuírem uma estrutura organizacional preparada para incorporar inovações. Vale ressaltar, também, que é uma indústria de capital, tecnologia e insumos predominantemente nacionais, apresentando um pequeno coeficiente de importação (que vem aumentando com a abertura da economia em 1990), e convive com uma estrutura oligopolizada dos setores produtores de insumos, alguns deles desprovidos de preocupações com a qualidade, produtividade e competitividade (CBIC, 1994).

Do lado da demanda brasileira pelos produtos do setor edificações, encontra-se um déficit habitacional crescente ao longo dos anos<sup>7</sup>,

---

<sup>7</sup>De acordo com a Fundação João Pinheiro, em estudo para determinação da Política Nacional de Habitação (julho de 1996), o **déficit habitacional brasileiro** (que indica a necessidade de novas moradias

acompanhado da queda real dos salários, e de forte concentração de renda. As construtoras deparam-se com uma demanda potencial alta, mas uma demanda efetiva baixa, o que faz o setor bastante concorrencial.

A seguir é apresentada uma revisão das principais características do desenvolvimento da construção civil no Brasil, resgatando os aspectos mais importantes para o setor edificações.

## 4.5 O Desenvolvimento da Construção Civil no Brasil

### 4.5.1 ANOS 60: Criação do Sistema Financeiro de Habitação

A construção de edificações no Brasil foi fortemente impulsionada no período posterior a 1964, por um conjunto de reformas que criou novos esquemas de financiamento e de incentivos para o setor.

O Banco Nacional da Habitação - BNH - foi criado em 1964, como parte do Sistema Financeiro de Habitação - SFH - com o objetivo de ser o gestor do Governo na área de financiamento habitacional. O Estado buscou formar um aparato institucional para indiretamente impulsionar a construção habitacional, além de intervir diretamente por meio da construção de conjuntos habitacionais. O objetivo, de acordo com a Conjuntura Econômica (1980), era reduzir o déficit

---

para substituir unidades habitacionais precárias ou que seja objeto de coabitação familiar) é de **4 milhões de novas moradias urbanas e 1,6 milhão na área rural**. O déficit habitacional ocorre para as famílias que se encontram nas faixas de renda de 1 até 10 salários mínimos em 94% dos casos. Existem também no Brasil **13 milhões de domicílios** caracterizados como “**moradias inadequadas**” - as que apresentam carência ou inadequação de todos ou de pelo menos um dos serviços de abastecimento de água, esgoto sanitário, energia elétrica e coleta de lixo, ou as que apresentam adensamento interno excessivo. Outro dado apresentado no estudo, é que o Brasil dispõe de **3 milhões de domicílios urbanos desocupados**, a maioria destinados a famílias com renda acima de 10 salários mínimos. A região Sul do país possui 10% do déficit habitacional total (Brasil, Ministério de Planejamento e Orçamento, Política Nacional de Habitação, 1996).

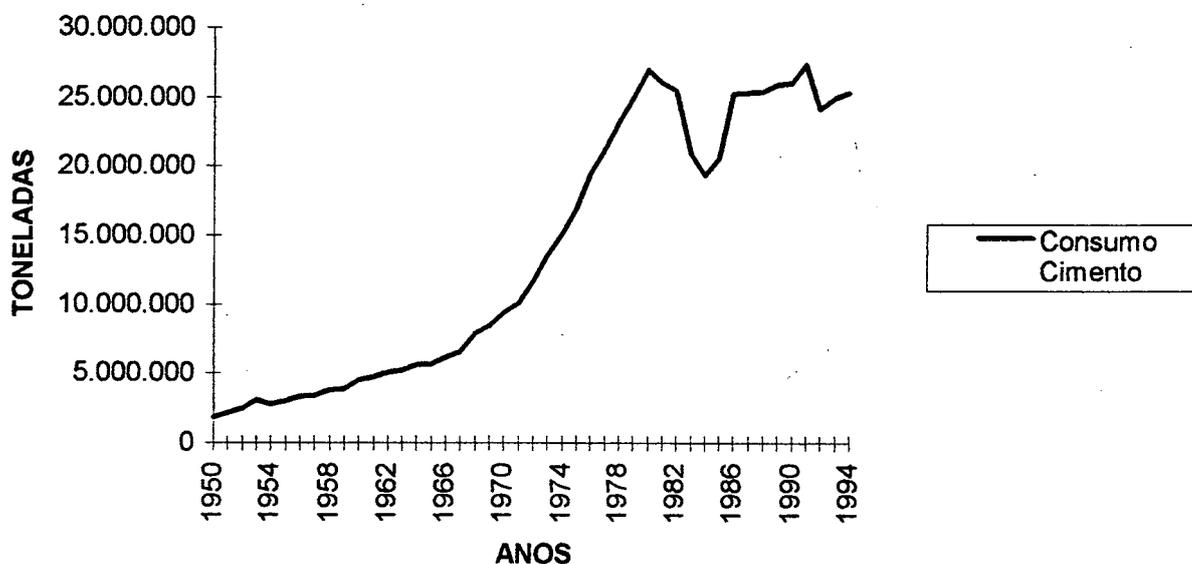
habitacional nos segmentos de mais baixa renda, nos quais se concentrava (e se concentra ainda) a maior carência por habitações.

O aumento de recursos destinados ao setor habitacional gerou um grande crescimento do número de empresas. Mas, esse crescimento numérico significou, na maioria das vezes, a multiplicação da estrutura industrial até então existente: firmas pequenas e médias, na maioria subcontratações de serviços de engenharia e de mão-de-obra, pouco capital, estrutura empresarial tímida e incipiente, e forte sujeição às oscilações políticas do setor. Só algumas conseguiram ganhar escala e alcançar a condição de grandes empresas, assim mesmo, com um campo de atuação praticamente limitado às áreas e classes de maior poder aquisitivo (Majela, 1988).

Majela (1988) descreve também que as firmas não tinham dimensão, estrutura, capital, experiência anterior, nem o interesse, que lhes possibilitassem investir em tecnologia, em pesquisa e em desenvolvimento de processos, que conduzissem à significativa melhoria da qualidade e redução dos custos. *“Complicando o quadro, as modificações políticas nos âmbitos federal, estadual e municipal fizeram florescer aqui e ali o clientelismo e a oportunidade. Em suma: apesar do volume crescente de recursos, sua pulverização e seu uso, no caso da baixa e média rendas, não propiciaram progresso significativo no direcionamento da solução massiva do problema com redução de custos e melhoria da qualidade”*(pág. 47).

O desenvolvimento da construção civil na década de sessenta pode ser constatado pelo consumo de cimento no Brasil, apresentado no Gráfico 4.

**Gráfico 4: Consumo de Cimento no Brasil, 1950-1994**



Fonte: Sindicato Nacional da Indústria do Cimento.

#### 4.5.2 ANOS 70: Ciclos

A década de Setenta foi caracterizada por uma expansão das atividades construtivas. Entre 1973 e 1978, o PIB da construção cresceu mais que o PIB nacional (como mostra o gráfico 3). O consumo de cimento passou de nove milhões de toneladas em 1970 e chegou, em 1980, a aproximadamente 27 milhões de toneladas (ver gráfico 4).

Vale ressaltar que este crescimento continuou intimamente associado aos programas estatais do setor. Houve uma ação direta do Estado na contratação e no financiamento de grandes projetos, além de sua intermediação como agente financeiro para os empreendimentos da construção habitacional.

Prochnik (1987) sugere ciclos de construção habitacional: o primeiro ciclo de crescimento ascendente da construção civil na década de Setenta foi entre 1970 e meados de 1974. Houve altas taxas de crescimento da economia, reformulação do SFH, e o mercado popular ficou esquecido.

No final de 1974 e em 1975, o mercado habitacional entrou em crise, sendo que o crescimento do PIB da construção civil saiu de níveis de 15% a 20% ao ano para 9% em 1974, e 8% em 1975<sup>8</sup>.

Em 1976 houve recuperação, mas entre 1977 e 1979, o mercado habitacional passou novamente por uma crise. Contribuíram para ela a liberação das taxas de juros, a evolução menos favorável do FGTS<sup>9</sup> e o diagnóstico da especulação imobiliária como foco inflacionário, o que acarretou uma série de medidas para diminuir a intensidade dos negócios imobiliários. Durante a crise, cresceu o número de falências. A Gazeta Mercantil, no Balanço Anual de 1979, constatou uma diminuição do poder aquisitivo da classe média, e o fato de que as grandes empresas já sentiam a retração do mercado. No ano de 1979, mais de mil pedidos de falências e concordatas ocorreram em São Paulo, incluindo-se nesse rol construtoras de grande porte (Bastos, 1980).

Entretanto, em 1980, o setor edificações esboçou melhora, sendo considerado o ano do "boom", e iniciou-se um novo ciclo de crescimento. O Governo, através do BNH, procurou estimular o setor<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup>Os fatores que levaram a este menor crescimento foram: conjuntura econômica menos favorável, alta de preços dos terrenos (1974), das matérias-primas e a manutenção dos tetos de financiamento, exigindo aumento na poupança prévia dos compradores. Em 1976, houve recuperação, iniciando-se um novo ciclo de crescimento. Neste ano, o crescimento da construção chegou a 10%. Teve como causa o interesse do Governo em reativar a economia, com a conseqüente liberação de financiamentos e a relativa escassez de imóveis concluídos.

<sup>9</sup>Fundo de Garantia por Tempo de Serviço.

<sup>10</sup>Foram adotadas uma série de medidas: maior flexibilidade de utilização do FGTS, redução e tabelamento de juros, ampliação dos prazos, alterações do benefício fiscal, etc. Assim, as aplicações na área habitacional aumentaram 69,9%, quando comparadas com 1978, e houve uma redução de estoques em comercialização remanescentes de anos anteriores (Conjuntura Econômica, 1980).

Houve um grande número de financiamentos concedidos pelo SFH, em todos os seus segmentos, com estímulo ao mercado de habitações populares. Além disso, através de medida de pré-fixação da correção monetária (em nível abaixo da inflação) o Governo desestimulou aplicações em títulos de renda fixa, induzindo aplicações na poupança para aplicação em imóveis (Conjuntura Econômica, 1980).

O aumento da demanda pelo produto final acelerou a valorização dos terrenos e, ao pressionar a procura de materiais, promoveu alta de seus preços. Esses efeitos sobre os custos aliados à contração de financiamentos ao construtor (alguns agentes financiadores já estavam utilizando práticas seletivas de financiamento) condicionaram o mercado imobiliário a sair do clima eufórico dos primeiros meses de 1980 (Bastos, 1980).

Já no segundo semestre de 80, a maior modicidade dos níveis de captação líquida dos depósitos de poupança, aliada à necessidade de constantes reforços nos empréstimos já aprovados, com base nas reavaliações dos custos das obras, levou os agentes financeiros a agir com critérios mais rigorosos na seleção de seus clientes. Após um crescimento de 9% da indústria da construção em 1980, ocorreu, em 1981, a maior crise da construção brasileira.

Os ciclos descritos acima mostram que o crescimento da construção civil não era linear já durante a década de 70, e oscilava de acordo com o comportamento da política econômica. Entretanto, nesta década, a construção sempre cresceu, seu PIB nunca foi negativo, como mostra o gráfico 3.

#### **4.5.3 ANOS 80: Crise**

A economia brasileira conheceu, na década de Oitenta, períodos de estagnação e recessão, brevemente interrompidos por surtos de crescimento econômico, como é o caso do biênio 86/87, após o Plano Cruzado.

Uma forte crise macroeconômica (dívida externa e conseqüente desordem das finanças públicas) imobilizou o Estado, inviabilizando qualquer política industrial e tecnológica para a estrutura industrial brasileira, o que incluiu o fornecimento de financiamentos a longo prazo (Coutinho e Ferraz, 1994).

Com um quadro de instabilidade macroeconômica, aceleração da inflação, forte crise fiscal, processou-se um ajuste defensivo por partes das empresas, com contração de investimentos, estagnação da produção e queda da renda per capita. Tais variáveis, vieram afetar diretamente o crescimento da indústria da construção civil.

O setor privado reduziu seus níveis de endividamento e passou a aplicar suas disponibilidades em títulos públicos. A possibilidade de obter rendimentos financeiros com elevada liquidez e risco zero passou a inibir o investimento produtivo.

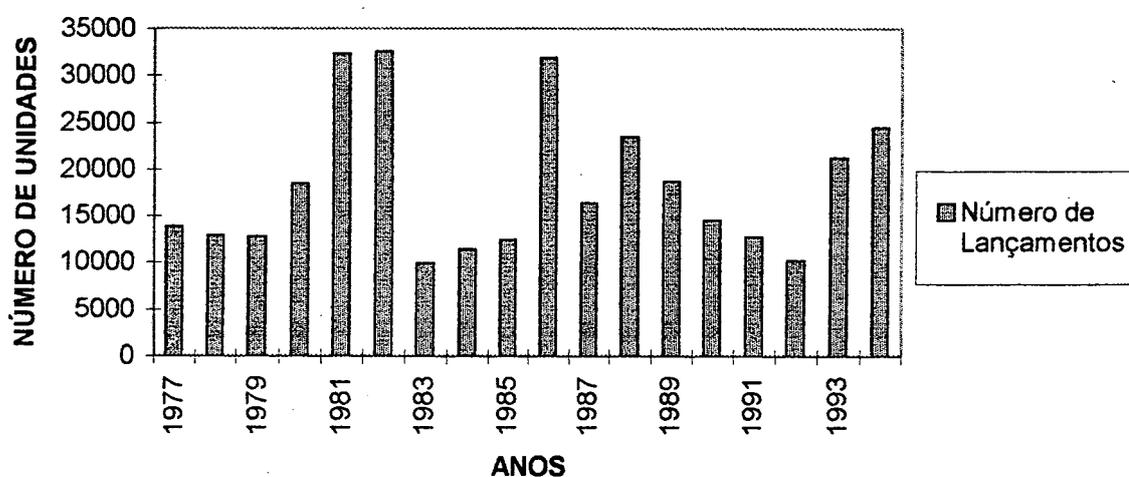
A queda da taxa agregada de investimento nos anos 80 e início dos anos 90, juntamente com a aceleração da inflação, repercutiram no crescimento do nível de renda, do emprego, e no perfil da distribuição de rendimentos, que têm conseqüência direta na demanda por residências.

### a. Período 1981 - 1983: Recessão

No final de 1980, a economia entrou em recessão. Houve quedas de salário e emprego e alta de juros<sup>11</sup>. Pela primeira vez, em mais de vinte anos, os fabricantes de cimento viram suas vendas caírem (ver gráfico 4).

Entretanto, face às condições existentes até meados de 1980, e animadas pela perspectiva favorável do comportamento dos negócios, as construtoras lançaram-se à compra de terrenos, realização de projetos, aprovação de plantas e contratação de financiamentos para a construção, o que justificou o grande número de lançamentos feitos nestes anos (ver gráfico 5).

**Gráfico 5: Unidades habitacionais lançadas no município de São Paulo, (1977-1994)**



Fonte: Villa Lobos (1995).

<sup>11</sup> O fim da pré-fixação da correção monetária (aumentou as incertezas no mercado a partir de 1981) e as mudanças nos esquemas de reajuste das prestações de imóveis, que sobrecarregaram o mutuário final, juntamente com a nova política salarial do Governo, (que reajustou salários superiores a 10 salários

Como muitos empreendimentos já se encontravam no ponto de execução das obras era inviável reverter os lançamentos (problema que ocorre devido ao longo prazo de produção na construção civil), o que gerou acúmulo de estoques em várias capitais brasileiras.

No final de 1981, muitos empresários, cientes da existência de uma nova realidade de mercado, (no qual a perda real do poder de compra da classe média e a limitação de recursos à disposição do BNH<sup>12</sup> inibiam a progressão da demanda de imóveis), trataram de ajustar seu produto ao novo estado dos negócios. Assim, abandonaram os mercados exauridos para se lançar naqueles segmentos nos quais ainda havia espaço para crescer. Houve uma mudança no perfil dos edifícios lançados, predominando prédios de apartamentos com um ou dois dormitórios. Além de investir mais nesse segmento do mercado (de preços mais acessíveis ao consumidor de classe média), as construtoras adotaram uma série de providências para atenuar os custos, via redução da área média dos apartamentos e deslocamento dos empreendimentos para terrenos de periferia (Conjuntura Econômica, agosto, 1982). Prochnik (1987) acrescenta, também, que oportunidades de negócios apareceram no segmento de luxo. Este mercado, que manteve seu poder aquisitivo, foi relativamente imune à paralisação do SFH, e apresentou aumento de demanda na busca de maior segurança em edifícios. Assim, houve alguma expansão do nível de suas atividades em 1982, mas com dificuldades de comercialização.

A crise foi mais forte em 1983, quando gerou grande capacidade ociosa, não só na construção, mas em todos os segmentos do complexo da construção

---

minimos abaixo da variação do Índice Nacional de Preços ao Consumidor - INPC), inibiram a progressão da demanda de imóveis destinados às faixas de renda média alta (Conjuntura Econômica, agosto de 1981).

civil que não participaram do incremento das exportações brasileiras. O PIB da construção nunca teve uma queda tão acentuada como em 1983 (ver gráfico 2).

Com a perda de competitividade das cadernetas de poupança frente a outros títulos do mercado financeiro (certificados de depósito bancário, letras de câmbio, etc.), e a retirada de recursos da poupança, por parte da classe média, com o objetivo de atender as despesas correntes (devido ao estreitamento salarial), houve fechamento das linhas de financiamento à construção de edificações em 1983.

Entretanto, mesmo que não houvesse carência de recursos para a construção, o desaquecimento da demanda, em virtude da perda do poder aquisitivo da classe média<sup>13</sup> e do temor de desemprego, inibiram a execução de novos lançamentos (Conjuntura Econômica, agosto de 1983).

#### **b. Período 1984-1986: Crescimento**

Em 1984, os imóveis voltados para o segmento de renda média foram afetados pela perda do poder aquisitivo dos assalariados e a crise do desemprego. O Governo tomou algumas medidas que possibilitaram a desova de estoques para a classe média (como a equivalência salarial<sup>14</sup>) mas, mesmo assim, não foram suficientes para o reaquecimento de novas construções.

---

<sup>12</sup> A evolução dos recursos do FGTS é condicionada ao grau de ocupação da economia do País. Com a recessão e o desemprego, o nível de recursos do Fundo ficou afetado, atingindo o programa de aplicações do BNH.

<sup>13</sup> "A política salarial vigente no período de 79/84 representou uma redução substancial na massa real de salários da economia" (Conjuntura Econômica, maio de 1988).

<sup>14</sup> A equivalência salarial fazia com que os reajustes das prestações fossem feitos de acordo com a correção salarial do mutuário.

Os depósitos em caderneta de poupança (fonte de recursos do SBPE<sup>15</sup>) mostraram-se extremamente baixos, e esse comportamento foi determinado, em parte, pela instabilidade do mercado financeiro. A constante flutuação da taxa de juros, aliada ao processo inflacionário, levou o grande público, principalmente o que ainda dispunha de algo para poupar, a correr para uma determinada aplicação financeira em função da rentabilidade. Assim, a caderneta de poupança perdeu competitividade em relação a outros papéis, como os CDB (certificados de depósito bancário) de 90 dias e os fundos mútuos de investimento, que estavam oferecendo taxas altas de remuneração. *“O encolhimento da poupança foi reflexo do encolhimento da economia como um todo, seja pela queda da população economicamente ativa empregada, seja pela redução da massa de salários”* (Conjuntura Econômica, novembro de 1984). Neste período houve queda da participação da indústria da construção civil na população economicamente ativa do Brasil<sup>16</sup> (ver gráfico 3).

No período de 1981 a 1984, o setor edificações ficou com suas atividades fortemente inviabilizadas; a taxa média de rentabilidade do patrimônio foi de 10,5% negativos (FIESP, 1990).

---

<sup>15</sup> Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo

<sup>16</sup> Havia incerteza quanto às regras do jogo, predominando um comportamento especulativo para todo o mercado. O ritmo da construção de moradias destinadas às camadas de renda mais baixa também continuou limitado, devido à modesta arrecadação líquida do FGTS, (entre maio de 1983 e maio de 1984, 62% do dinheiro arrecadado pelo FGTS foi devolvido aos trabalhadores que perderam o emprego), além do crescimento da inadimplência dos mutuários do SFH (Conjuntura Econômica, novembro de 1984). De acordo com a Revista Conjuntura Econômica, de maio de 84, houve dois fatores que afetaram a demanda de imóveis neste ano: a) as condições de financiamento disponíveis. Os financiamentos com cláusula de correção monetária se mostravam incompatíveis com as condições de renda da população, apesar da existência de carência habitacional no País, da aspiração da população para aquisição de sua casa própria. Havia incerteza quanto aos critérios que iriam vigorar ao longo dos contratos de financiamento, relativamente à evolução das prestações e dos salários. Predominava a insegurança quanto as regras do jogo em um negócio a longo prazo, inibindo a demanda de financiamentos habitacionais; b) a valorização real dos imóveis. Com a retração do mercado por encolhimento da demanda, além dos altos índices de correção monetária, os preços (saldos devedores) dos imóveis financiados apresentavam certa rigidez para baixar os preços, impedindo um ajuste às reais condições do mercado comprador.

Em 1985, houve liberação de recursos para a execução das obras contratadas em 1984, no âmbito dos programas habitacionais do BNH, o que garantiu alguma expansão das atividades das construtoras de moradias destinadas à área de interesse social.

Além disso, houve melhora nos níveis de renda e emprego, devolvendo ao mercado a confiança necessária para decisões de compra de imóveis novos. Desta forma, os prédios novos (com financiamento garantido ao mutuário) foram sendo vendidos, o que induziu baixa do nível de estoques de imóveis novos à espera de compradores.

Mas, os agentes financeiros do SBPE, premidos pela instabilidade dos depósitos, o que caracterizou a evolução do saldo de recursos captados via cadernetas de poupança em 1985, praticamente fecharam suas linhas de financiamento, tanto para construtores quanto para pretensos mutuários, comprometendo, desse modo, o ritmo de construção de novas moradias destinadas à classe média<sup>17</sup>.

Apesar de 1984 e 1985 não se mostrarem totalmente favoráveis à construção, como demonstrado acima, suas taxas de crescimento foram positivas, ao contrário dos três anos que os antecederam. Entretanto, é no ano de 1986 que novo "boom" ocorre.

---

<sup>17</sup>A expressão física de contratações, na área habitacional, interveniadas pelo BNH (através de programas de interesse social) e pelos agentes financeiros do SBPE, se comparada entre 1984 e 1985, apresentou uma queda média de 50,5% no número total de contratações, em 1985 (Conjuntura Econômica, janeiro de 1986).

Ressalta-se que o SFH, desde 1979, quando foi implantada a política salarial que resultou em perda do poder aquisitivo da classe média, sofreu com o alto nível de inadimplência dos mutuários, comprometendo os retornos dos financiamentos concedidos. Além disso, no mesmo período, há elevação de preços (maiores que as taxas de inflação) do itens que entram na composição dos custos da construção civil (Conjuntura Econômica, maio de 1985). Para o município de Florianópolis, no ano de 1985, o CUB teve um aumento de 288%, enquanto o IGP-di da FGV apresentou uma variação de 225,5%, e o INCC de 241,3%.

Ano atípico, em 1986 o setor beneficiou-se com a implementação do Plano de Estabilização Econômica - o Plano Cruzado, e obteve um crescimento do PIB de 18,4% (ver gráfico 3).

O Plano Cruzado extinguiu a correção monetária, eliminando a possibilidade de ganhos financeiros, que fazia com que grande parte de recursos do sistema econômico fossem destinados ao mercado financeiro, principalmente entre 1981 e 1984. Diminuída a atratividade dos ativos financeiros, houve maiores investimentos em ativos reais como imóveis.

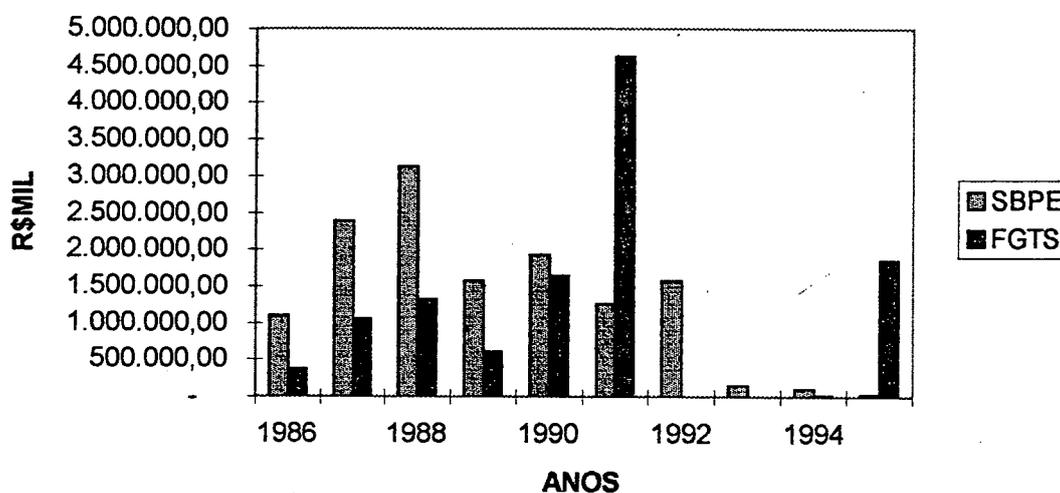
Entretanto, a faixa de renda que aumentou o consumo por empreendimentos novos foi a faixa de alta renda (imóveis de luxo), e aqueles vendidos na planta e a preço de custo (que representam grau elevado de risco para o comprador final, quando se referem a lançamentos vinculados a construtoras sem tradição no mercado). Assim, a atividade imobiliária manteve-se com recursos do próprio comprador e/ou do construtor (Conjuntura Econômica, agosto de 1986).

Isto porque as restrições a financiamentos continuavam altas, praticamente esgotadas<sup>18</sup>, (ver gráfico 6 e 7).

---

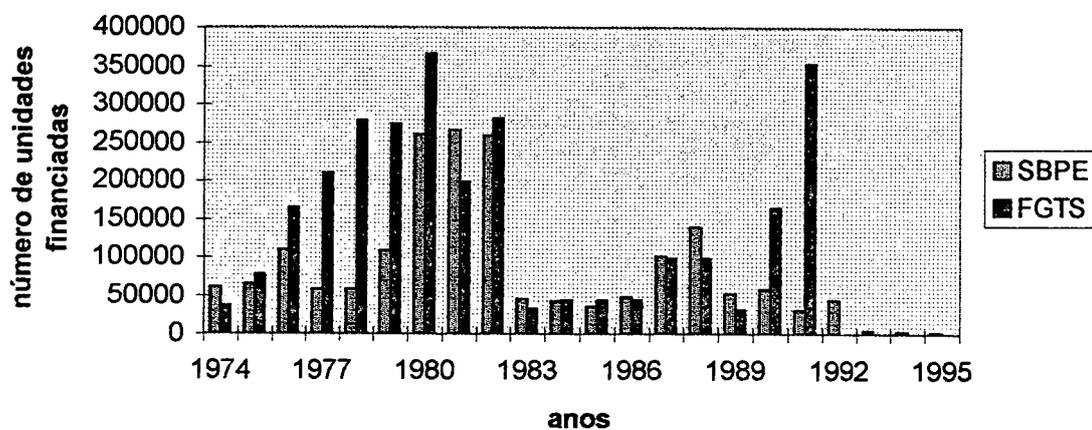
<sup>18</sup>Com o Plano, houve maior redução da capacidade de empréstimo das instituições, com a) aceleração dos saques da caderneta de poupança, devido a: preferência por ativos reais, aumento do consumo, - principalmente de bens duráveis, e a redução da liquidez das cadernetas de poupança com retorno da periodicidade trimestral; e b) devido ao desempenho do retorno dos financiamentos. Do lado da estrutura ativa, o Governo determinou o congelamento das prestações dos financiamentos habitacionais por um ano após sua conversão para cruzados, segundo a média dos últimos três, seis ou doze meses - dependendo de os reajustes serem trimestrais, semestrais ou anuais. As conseqüências negativas desta medida sobre o retorno dos financiamentos foram agravadas em 1987, pela vigência de taxas de inflação crescentes. (Hasenclever e Carrera, 1988).

**Gráfico 6: Financiamentos concedidos pela C.E.F., no Brasil, por ano, em reais, no período 1986/1995**



Fonte: Caixa Econômica Federal

**Gráfico 7: Financiamentos concedidos pela C.E.F. no Brasil, pelo SBPE e FGTS, para aplicação em unidades habitacionais, por ano, em unidades habitacionais, no período 1974-1995**



Fonte: Caixa Econômica Federal e Ministério do Planejamento e Orçamento, Secretaria de Política Urbana.

Com o aumento da demanda gerada pelo Cruzado, os imóveis foram valorizados. Verificou-se uma elevação no valor real dos imóveis em relação à média dos últimos anos superior a 100% (Conjuntura Econômica, maio de 1988).

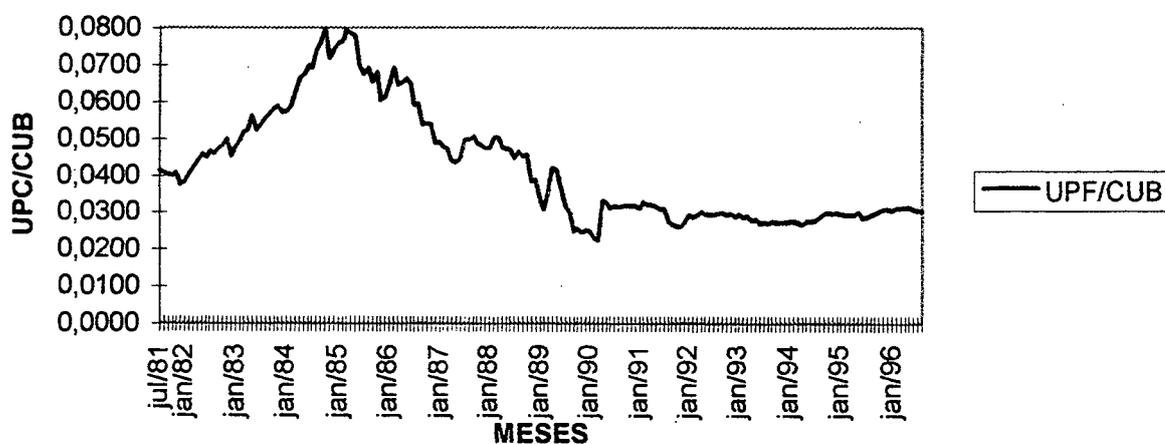
Os aluguéis, a mão-de-obra e os materiais de construção também tiveram seus preços elevados. Os fabricantes de materiais de construção aumentaram os preços burlando o congelamento com pagamentos por fora e aumentando o preço do frete. Entretanto, a escassez da mão-de-obra fez com que os preços dos salários pagos representassem o maior aumento neste período (Conjuntura Econômica, novembro de 86).

Este aumento de custos da construção civil, além dos índices de inflação, fez com que os financiamentos concedidos pela Caixa Econômica representassem menos do custo total da obra devido ao descompasso entre os reajustes do índice utilizado pela Caixa para liberação de financiamentos.<sup>19</sup> Esta relação pode ser constatada no gráfico 8 que mostra a relação UPF/CUB - Florianópolis.

---

<sup>19</sup> Este índice mudou durante os anos - já foram utilizadas a OTN, ORTN, UPC e atualmente a UPF.

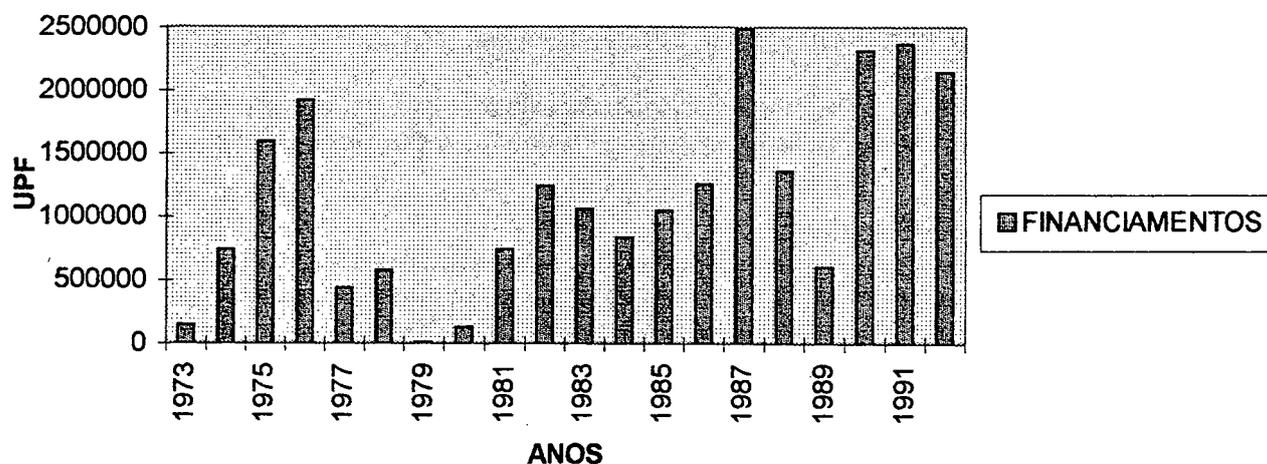
**Gráfico 8: Variação mensal do índice UPC/CUB-SC  
no período de julho de 1981 a jan de 1996**



Fonte: Sinduscon - Grande Florianópolis e Caixa Econômica Federal.

Apesar do montante total financiado pela Caixa muitas vezes até aumentar, (como mostra o gráfico 9 para o município de Florianópolis) este montante representava menos em relação ao custo total da obra.

**Gráfico 9: Valores dos contratos de financiamentos concedidos pela C.E.F, para Florianópolis, no período 1973-1992<sup>20</sup>**



Fonte: Caixa Econômica Federal

Em agosto de 1986, a Revista Conjuntura Econômica constatou que as construtoras enfrentavam dificuldades para a reposição imediata de equipamentos, na escassez de mão-de-obra, no aumento de custos, e concluiu que havia necessidade de reesquematização do SFH num prazo adequado, caso contrário, haveria esgotamento das possibilidades de crescimento do segmento construtor de edificações dentro de algum tempo. Entretanto, apesar das necessidades de reestruturação do Sistema Financeiro Habitacional serem claras, em novembro de 1986, o governo extingue o BNH<sup>21</sup>.

No final de 1986, houve aceleração inflacionária, gerando queda no valor dos imóveis, e conseqüente retorno dos investimentos especulativos em

<sup>20</sup> A Caixa Econômica Federal só colocou à disposição deste trabalho os valores financiados até o ano de 1992.

<sup>21</sup> Para detalhes a respeito da extinção do BNH e as modificações no SFH, daí decorrentes, ver Hasenclever e Carrera (1988).

aplicações no mercado financeiro de curtíssimo prazo e queda da demanda por imóveis usados. Além disso, as altas taxas de juros praticadas pelo mercado favoreceram as aplicações financeiras, onerando o crédito para atividades produtivas. Desta forma, não havia expectativa de retomada dos investimentos no setor da construção. As obras iniciadas anteriormente eram reprogramadas, seus prazos estendidos devido o elevado estoque de imóveis disponíveis no mercado. Além disso, constatou-se uma crise nas vendas de imóveis novos, associada à perda do poder aquisitivo da classe média e à inexistência de financiamentos compatível com o valor dos imóveis no mercado (Hasenclever e Carrera, 1988).

No ano de 1986, na cidade de São Paulo, o número de lançamentos foi o triplo do número de lançamentos realizados no ano anterior (ver gráfico 5).

### ***c. Período 1987-1989: Pós-Cruzado***

Ano do Plano Bresser, 1987, não representou o mesmo clima de euforia de 1986. Em 1987, houve aumento de financiamentos concedidos pela Caixa Econômica Federal, mas mesmo assim, ainda eram considerados baixos<sup>22</sup>.

Ao contrário de 1986, quando da implementação do Cruzado, os investimentos financeiros tornaram-se uma excelente opção em 1987. Os recursos aplicados no mercado imobiliário foram redirecionados para outros ativos mais rentáveis a curto prazo. Por sua vez, os agentes financeiros privados do SFH também reduziram significativamente suas operações de financiamento à construção e à compra de imóveis destinados à classe média,

---

<sup>22</sup> No gráfico 8 pode-se observar que a relação UPF/CUB era bastante baixa neste período.

preferindo aplicar seus recursos de cadernetas de poupança junto às autoridades monetárias, cabendo, assim, somente à Caixa Econômica Federal o encargo do financiamento de negócios no mercado imobiliário. Os incorporadores imobiliários continuaram adotando a estratégia de lançamentos a preço de custo em empreendimentos voltados para as classes de renda alta, fora, portanto, do SFH, e, mesmo assim, esse expediente esgotou-se em poucos meses, não restando aos empresários qualquer estratégia de mercado que pudesse compensar a estreiteza dos recursos do setor (Conjuntura Econômica, fevereiro de 1988).

Pelos gráficos 6 e 7, pode-se constatar que, junto a Caixa Econômica Federal, havia maior liberação de financiamentos pelo SBPE, (que é voltado para camadas mais altas de renda) em relação ao FGTS. Esta tendência inverteu-se somente em 1990 (se considerar-se o número de unidades financiadas).

Em 1986 e 1987, houve um aumento considerável de custos da construção civil<sup>23</sup>, preço dos aluguéis caíram em termos reais em consequência da queda do poder aquisitivo, apesar do acentuado crescimento da procura. Esta inadequação salários/aluguéis não estimulava, portanto, a construção de imóveis novos (Conjuntura Econômica, fevereiro de 1988; Hasenclever e Carrera, 1988).

A partir de outubro de 1987, houve aumento da inflação e incapacidade de controle do déficit público, com perspectivas de estagflação, contribuindo

---

<sup>23</sup> Em fevereiro de 87, o item mão-de-obra influenciou 47,6% na ponderação do índice nacional de custo da construção (INCC), enquanto materiais e serviços responderam por 52,35% da ponderação, reflexo do comportamento dos salários em 1986. Entretanto, em 1987, houve um aumento dos materiais de construção, invertendo-se a situação. A influência da mão-de-obra na ponderação do índice passou a 33,6%, enquanto que a dos materiais de construção e serviços, 64,4%. No ano de 1987, novamente o aumento do INCC (270,7%) fica acima do IGP-di (224,8%).

negativamente as indefinições da Assembléia Constituinte. Os empresários reagiram defensivamente, enxugando custos e aumentando a liquidez de seus ativos resultando numa desaceleração dos investimentos produtivos e maior movimento do mercado financeiro. O SFH tentou se reabilitar através de modificações institucionais e uma série de decretos, resoluções e circulares, mas todo este esforço não foi capaz de promover uma aliança de interesses entre os construtores, agentes financeiros e o Governo (Hasenclever e Carrera, 1988).

O ano seguinte, 1988, iniciou-se com incertezas que afligiram uma economia com altas taxas de inflação e baixas taxas de investimento, polarizando-se as aplicações no mercado financeiro.

Do lado da demanda, houve perda do poder aquisitivo de ampla faixa de assalariados; e do lado da oferta, há elevação dos custos da construção acima da taxa oficial da inflação e baixo nível de estoques de prédios novos prontos, limitando as atividades do setor edificações. Assim, as construtoras continuaram canalizando suas atividades para empreendimentos voltados para as classes superiores de renda - fora do SFH<sup>24</sup> (Conjuntura Econômica, maio de 1988).

Entretanto, com o aumento das taxas de inflação no final de 1988, (que a esta época chegavam a 30% a.m.) os imóveis novos e usados voltaram a se revelar um investimento atraente, animando os industriais do setor da

---

<sup>24</sup>O segmento do mercado que depende de financiamento para aquisição de imóvel, sofreu com o descompasso entre a evolução da renda real familiar e a dos preços de imóveis, influenciados pela elevação dos custos de produção. Nos casos em que os financiamentos foram liberados pelas instituições financeiras, o que só ocorria após rígida seleção de projetos e cadastros, os agentes privados evitavam financiar pelo sistema de equivalência salarial, devido ao descasamento entre a correção do saldo devedor, (que era corrigido mensalmente pela OTN), e a correção das prestações, (reajustadas com base na variação da URP), o que aumentava o resíduo ao final do contrato. Além de que, quando os financiamentos eram liberados, o pretense mutuário precisava ter uma poupança razoável para dar entrada na compra da casa própria (Conjuntura Econômica, agosto de 1988).

construção civil. O temor da hiperinflação fez com que muitos investidores buscassem o refúgio nos chamados ativos reais da economia (Conjuntura Econômica, novembro de 1988).

Além das variáveis econômicas, as variáveis políticas e legais também afetaram a construção civil neste ano. Com a nova Constituição há alterações na legislação trabalhista que afetam bastante o setor.<sup>25</sup>

Em 1989, os saques no FGTS representaram a crise por que passava o País nestes três últimos anos, (além da diminuição de recursos para financiamentos): em 1987 e 1988, os saques totais significaram mais de 70% da arrecadação bruta total, com somente a participação de 8,2% nos saques destinados à aquisição de moradia (Conjuntura Econômica, agosto de 1989).

Outra dificuldade por que passou o SFH neste ano foi em relação aos sucessivos subsídios dados aos mutuários do Sistema, o que corroeu o valor das amortizações, que acabaram em aproximadamente apenas 15% daquilo que deveria ser, na realidade. Isto ocorreu em uma conjuntura no qual os retornos deveriam responder por importante parcela de novos recursos a serem aplicados no setor imobiliário. Além disso, neste ano, a caderneta de poupança sofreu perda de competitividade frente a outros ativos, provocando acentuada retirada de depósitos (Conjuntura Econômica, fevereiro de 90).

Em 1989, a Caixa Econômica Federal centralizou as contas do FGTS, constituindo um dos poucos agentes com carteira imobiliária aberta. Entretanto, para quem pretendeu adquirir unidades prontas, construídas com recursos fora

---

<sup>25</sup>Elevação do adicional mínimo de hora-extra para 50%, o que representa um acréscimo de aproximadamente 2,3% na folha de salário, além de acréscimo de 2,6% em razão da remuneração de férias em pelo menos 1/3 do salário normal, sem contar a licença-paternidade. Cabe citar também, os efeitos decorrentes da multa de 40% sobre o FGTS, quando de dispensa imotivada. Segundo a Confederação Nacional da Indústria, depois do setor agroindustrial, foi a construção civil que teve de arcar com maior

do SFH, ou imóveis usados, não obteve financiamento. Os demais agentes financeiros estavam retraídos na concessão de créditos, seja pelo período de transição política em que cresciam as expectativas no que diz respeito à próxima substituição governamental, seja pelos escassos recursos, vista a captação negativa nas poupanças.

Em novembro de 1989, a revista Conjuntura Econômica ressaltou que além de uma conjuntura desfavorável, a construção passava por problemas crônicos quanto à qualidade e à quantidade de mão-de-obra: à alta rotatividade, que apesar de tradicional no setor, acentuava-se pela migração do operariado do setor construtor para outras atividades (principalmente, o setor informal da economia), dificultando o recrutamento de vários tipos de mão-de-obra, refletindo-se nos custos das obras<sup>26</sup>. Além disso, tomando-se o período fevereiro-setembro de 1989 como exemplo, o valor referencial do financiamento variou 193,77% contra uma inflação de 266,44%, o que exigiu parcela de recursos próprios cada vez maiores por parte dos compradores de imóveis. Em 1989, tanto a mão-de-obra quanto os materiais de construção tiveram preços acima da inflação.

O crescimento do setor, neste ano, ocorreu devido ao aumento de obras públicas contratadas pelos governos estaduais e municipais e viabilizadas por medidas fiscais.

Assim, a década de Oitenta termina com a demanda por imóveis reprimida devido à queda dos salários reais, afetando o poder aquisitivo da população, e com o SFH desgastado. As construtoras começaram a vislumbrar formas alternativas de obtenção de capital, sugerindo ao Governo a

---

ônus decorrente de alterações ou introduções de benefícios trabalhistas (Conjuntura Econômica, novembro de 1988).

possibilidade de emissão de debêntures, criação de fundos imobiliários; consórcios de imóveis; além de modificações na lei do inquilinato, com vistas a estimular os investimentos em imóveis para locação.

#### **4.5.4 Anos 90: Adaptação**

A indústria da construção civil iniciou a década de Noventa em um contexto desfavorável ao desenvolvimento de suas atividades: queda do nível de renda dos agentes econômicos, deprimindo o seu nível de atividade; inexistência de mecanismos eficazes e permanentes para o financiamento habitacional; intervenção excessiva do Governo no mercado imobiliário, inclusive no setor de aluguéis - que enfrenta mudanças a cada plano econômico lançado pelo Governo; 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).

Nos anos 80, a pauperização das massas populacionais marginalizadas ampliou-se: o desemprego combinado com a inflação galopante expropriou os rendimentos monetários das camadas de baixa renda, agravando a concentração já elevada da distribuição de renda nacional. O Brasil é, hoje, uma sociedade segregada: possui uma restrita elite de altas e médias rendas (10 milhões), uma classe média relativamente pequena (15 milhões), uma classe trabalhadora pauperizada (80 milhões, incluindo-se suas famílias) e um segmento marginalizado de miseráveis (40 milhões de indivíduos). A

---

<sup>26</sup> Em 1989, o INCC variou 1544,3% enquanto que a inflação foi 1320% ( IGP-di da FGV).

distribuição de renda no Brasil é uma das piores do mundo (Coutinho e Ferraz, 1994).

Frente a este contexto, a construção civil viu-se obrigada a passar por uma reformulação de conceitos. Acostumados a uma economia em que o preço do produto final era resultante da soma dos custos de produção da empresa e do lucro previamente arbitrado, a década de Noventa vem representar uma formulação na qual o lucro passa a ser resultante do diferencial entre o preço praticado pelo mercado e os custos da empresa. Desta forma, a atuação nos custos diretos e indiretos torna-se questão fundamental (CTE, 1994).

A redução do custo da construção, para se adaptar a uma queda generalizada dos preços do imóveis em cerca de 30 a 35%, que ocorreu nos anos 92/93/94, é atualmente, um dos objetivos principais dos construtores (Conjuntura Econômica dez. 1994).

Além das transformações no cenário econômico, existem outros fatores indutores da competitividade atuante no ambiente nacional. Os clientes privados aumentam progressivamente suas exigências em relação à qualidade das obras e algumas empresas do Estado passam a exercer poder de compra, exigindo requisitos da qualidade para materiais, projetos e obras (CTE, 1994).

No aspecto legal, entrou em vigência, em março de 1991, o Código do Consumidor, que estabelece uma série de regras para a relação produtor/consumidor. O código impõe sanções pesadas aos projetistas, fabricantes e construtores, no caso de ocorrência de falhas no produto em uso, ou vícios de construção, bem como veda a colocação no mercado de produtos e serviços em desacordo com as normas técnicas brasileiras elaboradas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

Há, também, maior organização dos trabalhadores da construção civil, que começam a incluir em suas pautas de reivindicação a modernização das relações capital-trabalho e os aspectos relativos à qualidade e produtividade (CTE, 1994).

De acordo com a Câmara Brasileira da Indústria da Construção, o setor de edificações tem buscado ajustar-se, administrativa e financeiramente, para se manter no mercado. São significativos os esforços dos empresários para tornarem-se mais competitivos e eficientes, investindo em programas de qualidade e produtividade, adequando seus produtos e apresentando condições de venda mais acessíveis.

O processo de adaptação que o setor de edificações tem enfrentado se mostra claro em um relatório da Câmara Brasileira da Indústria da Construção (1994) que coloca:

*"Diante de um mercado ainda pouco aquecido e pouco propenso à realização de grandes negócios, vale mais a criatividade e o poder de adaptação às novas regras impostas pelas adversidades da recessão. Esta é uma percepção bem assimilada pelas empresas construtoras no período recente, que têm se valido de novas estratégias para fortalecerem suas posições no mercado, seja reduzindo custos ou mantendo a produtividade, seja introduzindo programas de qualidade total ou recorrendo a projetos mais simples. Outras vezes, passam pelos financiamentos diretos ou pela diversificação e especialização dos negócios, como importantes armas para enfrentar a crise (p. 10)."*

### ***a. Período 1990 -1993: Parada Total de Financiamentos***

Em 1990, o Brasil mergulhou no desconhecido, como descrevem os empresários da construção civil no 53º ENIC, referindo-se ao Plano Brasil Novo, implantado pelo Governo Collor. As empresas permaneceram em compasso de espera devido ao enxugamento da liquidez.

A conjuntura caracterizava-se pela inexistência de financiamentos pela Caixa Econômica Federal e de recursos para o Sistema Habitacional; recrudescimento da inflação; queda do salário real e contração dos níveis de emprego e mão-de-obra, contribuindo para dificultar decisões de aquisição da casa própria.

No âmbito do SFH, apenas aquelas empresas que já tinham recursos de financiamento garantidos até março de 90 conseguiram operar normalmente; fora isso, contam apenas com alguns recursos direcionados à baixa renda, além de autofinanciamento para faixas superiores de renda para sustentar alguma atividade na construção imobiliária.

Havia nesse ano, dificuldades de comercialização de imóveis de maior valor, levando muitas empresas a construir apartamentos menores, mais baratos. A contração do mercado sentia-se também para imóveis comerciais, no qual havia uma oferta superior à demanda. De forma a agravar a situação das construtoras, a partir de outubro de 90 (em seguida às eleições) ocorreu a diminuição do ritmo de obras já iniciadas e o cancelamento de novas, tanto no âmbito estadual quanto no municipal, dado que muitos governos tiveram diminuição da receita de impostos em consequência da recessão econômica,

bem como, viram ultrapassadas as metas orçamentárias (Conjuntura Econômica, fev. 1991).

Observa-se também, que o Plano Collor I, ao efetuar o bloqueio da metade dos depósitos da poupança, cerca de 1,5 bilhões de dólares, abalou a liquidez do SBPE. Foram criados ainda os depósitos especiais remunerados (DER), os quais retardaram a volta desses recursos a sua origem, sendo canalizados para rolagem da dívida pública e do financiamento à agricultura. Esse montante equivalia à construção de 400 mil habitações de classe média (Conjuntura Econômica, fev. 1991).

Tal conjunto de fatores praticamente afastou o brasileiro do mercado consumidor de imóveis. As empresas enfrentaram problemas de liquidez, originários da redução do capital de giro, perda de lucratividade e obstáculos para a produção e geração de recursos para novos investimentos. Os efeitos macroeconômicos dessa performance do setor podem ser avaliados pela queda do nível de emprego. A revista Conjuntura Econômica estima que, pelo menos, 20% dos trabalhadores atuantes na construção civil foram demitidos entre 1990 e 1992. Levando-se em conta o efeito multiplicador da construção civil nos setores fornecedores de insumos e de atividades conexas, isso significa que quase 3 milhões de trabalhadores perderam sua fonte de renda<sup>27</sup>.

Em 1991, continuou a crise crônica do setor imobiliário, relacionada à indisponibilidade de financiamentos em número e volume insuficientes e a queda do poder aquisitivo dos salários, sendo que os poucos lançamentos

---

<sup>27</sup>De acordo com o IBGE, o ano de 1990, em comparação com o ano anterior, apresentou perdas reais de rendimento médio significativas para todas as categorias (empregados com carteira assinada, sem carteira ou conta própria) em todas as regiões metropolitanas. O aumento das taxas de desemprego do setor formal da economia leva a lento avanço dos volumes arrecadados de recursos para o SFH, que se acrescenta ao elevado índice de inadimplência de tomadores de recursos junto ao FGTS. Além disso, as aplicações em poupança avançaram pouco, consequência direta da crise econômica. As empresas

existentes eram financiados pelas construtoras. A partir de 1989 até 1992, os lançamentos na cidade de São Paulo diminuíram ano a ano, (ver gráfico 5).

Uma tendência observada em 1991, é que o perfil do consumidor de cimento tinha mudado. Com a retração em obras realizadas pelas construtoras e empresas de engenharia, as atividades da indústria passam a ser mantidas pelo "consumidor formiga". Trata-se de consumidores de poucas quantidades, que constroem pequenas casas ou fazem reformas, e que proliferam em épocas de crise. De acordo com a Associação Brasileira de Cimento Portland, este segmento absorveu, em 1991, cerca de 70% da produção de cimento.

Em 1992, as atividades globais da construção mantiveram-se estáveis devido às eleições municipais de outubro/novembro. Entretanto, as atividades em edificação prosseguiram em contração tanto a privada quanto a pública. As atividades do mercado construtor de edificações continuaram limitadas devido aos seguintes fatores: redução dos recursos à disposição dos agentes do Sistema Financeiro da Habitação, ainda em decorrência do Plano Collor; redução do desembolso para obras de habitação, saneamento e infra-estrutura; queda do salário real e contração dos níveis de emprego, desestimulando decisões de aquisição da casa própria. Objetivando minorar este quadro do mercado de imóveis, afetado pela recessão e pela crise política dos últimos anos, a maioria dos incorporadores passou a utilizar diversos mecanismos para viabilizar o acesso ao comprador potencial de imóvel. Para isso, facilitou financiamentos, assim como dispensou comprovação de renda (Conjuntura Econômica, dez. de 1992).

---

procuraram produzir o mínimo possível, mantendo baixo o grau de utilização da capacidade produtiva (Conjuntura Econômica, dez. 1990).

Historicamente, os dados do Produto Interno Bruto da construção civil registraram uma trajetória de queda sistemática da produção, apresentando taxas negativas a partir de 1990. Esta fase de retração das atividades da construção estendeu-se até 1993, quando ocorreu forte inflexão no movimento recessivo que vinha caracterizando o setor (ver gráfico 3).

A construção civil apresentou, em 1993, a melhor taxa de crescimento desde o ano de 1986, e as atividades de edificações foram o carro-chefe da expansão econômica, com o aquecimento da venda de imóveis impulsionada pelas condições econômicas e pela reabertura de crédito imobiliário oficial. Os demais setores ficaram inertes, como consequência da falta de recursos financeiros e da nova postura das autoridades governamentais de implementar austeridade nas despesas públicas (CBIC, 1994).

A adequação dos produtos à realidade do mercado permitiu aos empresários do segmento construtor expandirem o nível de atividade, assim como o incentivo do Governo, com nova lei que regulamenta o SFH, proporcionaram condições mais acessíveis aos negócios do mercado de imóveis. O Governo adotou medidas de caráter expansionista, criou o Fundo de Investimento Imobiliário (FII)<sup>28</sup>, e cartas de crédito habitacional, através do Banco Central (Conjuntura Econômica, dez. 1993).

Uma das características de 1993 foi que o contingente de mão-de-obra do setor construtor sofreu contração de 6,6%. Esse quadro, contraposto ao de expansão das atividades da indústria da construção em 1993, parece apontar para sucessivos recursos do setor à prática da terceirização das atividades (Conjuntura Econômica, mar. de 1994).

---

<sup>28</sup>O FII é uma forma de uma captação de recursos da iniciativa privada. O fundo é composto por 18 entidades do mercado imobiliário, mobiliário e financeiro.

Os últimos meses de 1993 e início de 1994, foram marcados pelo clima de imprevisibilidade em relação às eleições gerais e pela conformação do Programa de Estabilização proposto pelo Governo. Considerado ano atípico, 1993 apresentou expansão do produto interno bruto a uma taxa de 5%, com uma quadro de instabilidade política e forte regime inflacionário. Com uma inflação em 1992, medida em IGP-di de 1.158%, para uma de 2.708% em 1993, o aumento do PIB brasileiro em 1993 ocorreu devido ao aumento do salário real, ao aumento da demanda externa e queda dos tributos.

Os financiamentos feitos pela Caixa Econômica Federal para o SBPE foram baixos neste início de década, sendo que, em 1993, foram praticamente inexistentes. Entretanto, para o FGTS houve forte impulso durante o governo Collor, principalmente a partir de 1991, mas, já em 1992, esgotaram-se completamente, só reaparecendo no final de 1995 (ver gráficos 6 e 7).

#### ***b. Período 1994-1995: Plano Real***

O desempenho da construção civil em 1994 é menor que em 1993, mas apresentou certo dinamismo devido ao reaquecimento do setor da construção imobiliária, em paralelo menos intenso na área de obras públicas (que enfrentou dificuldades com o atraso de pagamentos) e de construção pesada.

O ano de 1994 viu o início da estabilidade econômica, o que favoreceu o gerenciamento das atividades produtivas, pois sem ela, tornava-se inviável o cálculo da rentabilidade esperada dos investimentos a longo prazo; as empresas ficavam incapazes de averiguar o custo e o preço real do seu

produto; a estrutura de preços relativos ficava comprometida e exposta a constantes desalinhamentos e desequilíbrios, além de haver uma propensão à predominância da especulação financeira em detrimento das atividades produtivas, que foram características da década de 80 e que produziram um ambiente turbulento.

A estabilização advinda do plano real fez com que a construção chegasse a apresentar nível de crescimento em torno de 60%. Nos primeiros meses de 95, este índice chegou próximo a 70% (Cotação da Construção, jan. 1996).

Além disso, para os locadores de imóveis, a estabilização foi benéfica, porque com uma inflação de 40%, e um reajuste semestral, contavam com prejuízo. Com a queda da inflação, mesmo com o aumento da periodicidade da correção para anual, a locação de imóveis voltou a ser um bom negócio.

Entretanto, o setor de edificações em 1994, encontrou algumas dificuldades como: a) com o novo plano econômico, houve o congelamento dos contratos por período de 12 meses, e isto inibiu as novas construções, pois dificultou que as construtoras utilizassem financiamentos com recursos próprios; b) faltou crédito tanto para pessoa física quanto para aquisição de imóveis usados; c) nesse ano, o aumento do recolhimento compulsório dos depósitos de caderneta de poupança ao Banco Central de 20% para 30% levou os grandes bancos a suspenderem a concessão de empréstimos à construtoras (Conjuntura Econômica, out. 94).

Outro entrave foi a fixação dos preços dos setores oligopolizados, que detêm o controle da produção e comercialização dos insumos básicos utilizados na atividade construtora. O segmento de materiais de construção reajustou

seus preços de forma preventiva e abusiva. O custo desses insumos elevou-se, apesar da contração da demanda resultante do desaquecimento das atividades, contribuindo ainda mais para o quadro de insuficiência de recursos financeiros por parte das empresas construtoras. Outra pressão de custos está relacionada com a reposição das perdas salariais oriundas das regras de conversão dos salários à URV(CBIC, 1994).

Além disso, o Plano Real proibiu a cobrança do resíduo da inflação nos contratos do setor da construção civil, introduzida pela Medida Provisória 1.053, o que também foi considerado prejudicial para o mercado imobiliário. O impedimento da cobrança do resíduo da inflação do setor imobiliário, que trabalha com financiamentos a longo prazo, provocou desequilíbrio econômico-financeiro nos contratos.

A principal característica de 1994 foi um consumo desenfreado, seguido por uma inadimplência em toda a economia, em conjunto com a queda das vendas pelo forte encarecimento do capital de giro das empresas em 1995.

O Brasil chegou a 1995 com escassez de financiamentos a longo prazo, a não ser por canais públicos, fazendo do sistema de crédito brasileiro um fator de bloqueio ao investimento.

O crédito privado, no Brasil, é caro e concentrado no curtíssimo prazo. É inexpressiva a oferta voluntária de empréstimos de médio e longo prazos pelo sistema bancário interno e, também, a possibilidade de financiamento por emissão de ações e de outros títulos de dívida em face da dimensão acanhada do mercado de capitais brasileiro. Nos últimos anos, estas características combinaram a elevada liquidez do mercado de títulos públicos a curto prazo com uma persistente redução do endividamento das empresas e com uma

prática quase contínua de juros reais muito elevados como instrumento das políticas de controle do processo hiperinflacionário (Coutinho, 1996).

A insuficiência de financiamentos também é sentida pela construção civil. A 72a Sondagem do Ibre/FGV de 1994, realizada junto às empresas de construção apontou a insuficiência de recursos financeiros como a maior dificuldade defrontada pelas construtoras. Para minimizar problemas dessa ordem, o setor foi obrigado a recorrer a formas de autofinanciamento para alavancar seu processo produtivo. A necessidade de autofinanciamento é consequência direta da deterioração do SFH<sup>29</sup> no que diz respeito à queda sistemática dos financiamentos, ditada pelo desequilíbrio e descompasso entre as formas de captação e de aplicação dos recursos disponíveis.

Desta forma, as construtoras, buscando adaptarem-se a esta nova realidade, passaram a oferecer dois sistemas de preços para venda de imóveis: preço fechado e preço de custo. No primeiro, o preço das unidades imobiliárias é acordado na hora da compra, na ocasião do lançamento, sendo que um eventual erro no projeto, que implique em aumento de custos, é coberto pela construtora, o que proporciona mais segurança para o comprador. Já no preço de custo, há uma previsão inicial de preços e o comprador paga pelo que foi efetivamente gasto na obra, sendo que o orçamento preliminar pode ser superado ou reduzido. As empresas que atuam com sistema de comercialização de preço de custo cobram uma taxa de remuneração fixa (geralmente 20%). Este sistema é mais usado nos imóveis de alto padrão<sup>30</sup>, permitindo uma relativa flexibilidade nas plantas dos imóveis e uma possibilidade maior de personalizar as unidades, diferentemente do sistema de

---

<sup>29</sup> De acordo com CBIC (1994) não existe por parte do Governo e de algumas lideranças dos trabalhadores vontade política para implementar sua aplicação no setor da construção civil.

preço fechado. Em princípio, as classes de renda mais altas preferem os imóveis mais personalizados, para os quais os proprietários determinam o padrão de acabamento (Conjuntura Econômica, dez 1994).

Para unidades mais baratas, explica a CBIC (1994), o risco da inadimplência pode comprometer o fluxo de caixa das construtoras, pois, muitas vezes, o risco no autofinanciamento não é proporcional ao lucro que ele gera, assim, a classe baixa não é atingida por este modo de financiamento.

Um ponto também levantado pela CBIC é a falta de credibilidade na construção civil, tanto o em relação ao autofinanciamento quanto a intermediação bancária. No caso da intermediação bancária, se a empresa quebrar, o imóvel hipotecado, vai para o banco, ficando o comprador com prejuízo.

De acordo com o Secovi-SP, o autofinanciamento respondeu por 42% do total de unidades em oferta em São Paulo/capital, em 1995. Em 1994, era de 45.7%. Mas, quem ainda viabiliza a maior parte das construções de imóveis em SP é o financiamento bancário, através do SBPE: 55% em 1995 (CBIC, 1994).

O sistema de preço de custo ganhou espaço em 1995. Em 1994, respondia por 0.2%, em 1995 passou para 3% da produção imobiliária paulista, mas também é um recurso disponível somente para as classes alta e média, pois, com a inadimplência, a obra pára. A imagem desta estratégia também está desgastada porque em 1988/1990, seu uso descontrolado levou à paralização de um grande número de obras (CBIC, 1994).

Entretanto, esta forma de adaptação realizada pelas construtoras não é possível para o conjunto das empresas. Como coloca Villas Boas (1995), apenas as firmas com maior capacidade financeira são capazes de fazer

---

<sup>30</sup> Imóveis de alto padrão giram em torno de 250.000 reais (CBIC, 1994).

autofinanciamento, e a redução dos preços está ligada diretamente a ganhos de economias de escala, o que aumenta as barreiras de entrada na ICC-SE.

Como outra forma de adequação, as empresas construtoras passaram a buscar projetos mais racionais. Com um mercado mais competitivo, passou a haver a necessidade de redução de custos e a racionalização de espaços para a criação de um produto dentro das possibilidades do comprador. Um dos exemplos, da modificação nos projetos, citada pela Conjuntura Econômica (dez 1994) foi a diminuição de corredores e a criação de apartamentos mais compactados. De acordo com a mesma revista, o grande interesse para o público é a compra de apartamentos de cerca de 70 m<sup>2</sup> de área útil, com três quartos, ao invés de um apartamento com a mesma área útil com dois quartos. Além disso, muitas construtoras passaram a inovar na venda de imóveis, utilizando acessórios multimídia para mostrar imóveis a clientes que não tem tempo para procurar.

A flexibilização das plantas também é um recurso adotado, pois permite que o adquirente final de um imóvel de 60 m<sup>2</sup> opte por três plantas interiores diferentes: uma sala mais ampla e suíte, ou suíte e dependência completa de empregada, ou suíte e um estúdio. Outras tendências são: a abolição do quarto de empregada nos projetos, a criação de depósitos individuais no subsolo para guarda de peças de pouco uso, varandas (inclusive em imóveis de pequeno porte) e abundância de vagas de garagem, que, cada vez mais, se tornam importantes no momento da compra do imóvel.

No tocante às vendas, o segmento de apartamentos de luxo registrou desaquecimento após as modificações na política cambial ocorridas em 1994,

que produziram certa desconfiança nos compradores (Conjuntura Econômica dez. 1994).

De acordo com a revista Conjuntura Econômica, junho de 1995, o crescimento das vendas dos imóveis compactos, nos quais o tamanho dos cômodos é reduzido, decorre também da dificuldade de se conseguirem financiamentos, especialmente para faixas de imóveis de 100 m<sup>2</sup> de área privativa, e da diminuição de terrenos disponíveis para a utilização de novos empreendimentos, com a conseqüente elevação dos seus preços. Houve, também, a eliminação ou redução de áreas de lazer muito sofisticadas, creches e escolinhas de recreação, já que, muitas vezes, o valor do condomínio a ser pago superava as prestações mensais do imóvel.

Outras características do setor da construção civil neste período consistem em: aumento do custo da mão-de-obra<sup>31</sup>, autorização para a captação externa de recursos para financiar a habitação e, regulamentação da lei para captação de recursos via fundo de investimento imobiliário.

Os anos Noventa mostram que as construtoras só têm lançado planos de financiamento no momento em que o Governo tem paralizado os financiamentos imobiliários, tendo a falta de recursos obrigado as empresas do setor a se reestruturar, buscando formas de tornar o imóvel acessível ao comprador. A indústria está passando por uma turbulência que exige das organizações mudanças estratégicas para adaptarem-se.

De acordo com o ex-secretário nacional da habitação, Adolfo Marinho Pontes, em entrevista à Revista Boletim da Construção, em 1994,

---

<sup>31</sup>De acordo com dados da PINI: a participação da mão-de-obra no custo da construção passou de 39,57% no Plano Cruzado, para 57,16% no ano do real (Revista Construção, agosto/95).

*“há uma necessidade imperiosa do avanço da tecnologia e gestão, e da tecnologia de produto. Há de haver nesse novo tempo a compreensão de que a construção civil não é um serviço público custeado com verba pública. É uma atividade econômica onde a casa é um bem de mercado. Temos que acabar com esta coisa absurda que o capitalismo da habitação é absolutamente singular, sem capital e com medo de mercado. Na dependência de financiamento oficial e temendo concorrência e competição e querendo exclusivamente repassar o financiamento. (...) No novo tempo, a prioridade é o cliente. Não dá mais para construir o conjunto seja onde for e depois procurar repassar o financiamento com tudo o que é vantagem. Tem que usar pesquisa de mercado. O empresário precisa de uma mudança cultural, saindo da posição passiva”.*

**Tabela 1: Ambiente da Indústria da Construção Civil**

Anos 60	Criação do S.F.H e o B.N.H Desenvolvimento do setor
Anos 70	Ciclos de expansão e retração
Anos 80	Instabilidade macroeconômica (aceleração da inflação, crise fiscal) Contração de investimentos Queda da renda per capita
1980-1983: Recessão	Queda de salários, emprego e alta de juros, Desaquecimento da demanda. Indústria da Construção Civil - I. C. C. com capacidade ociosa.
1984-1986: Crescimento	Melhora nos níveis de renda e emprego, inflação baixa. Plano Cruzado - maior investimento em ativos reais. A I.C.C. apresentou crescimento.
1987-1989: Pós- Cruzado	Investimentos em ativos mais rentáveis a curto prazo (mercado financeiro). Alta taxa de inflação. Perda do poder aquisitivo de ampla faixa de assalariados. Elevação dos custos da construção acima da taxa oficial de inflação.
Anos 90: Adaptação	Queda do nível de renda dos agentes econômicos. Inexistência de mecanismos eficazes e permanentes de financiamento habitacional. Reestruturação da I.C.C.
Período 1990-1993: parada total de financiamentos	Altas taxas de inflação. Queda do salário real. Contração dos níveis de emprego. Em 1993 a I.C.C. apresenta taxa de crescimento positiva.
1994-1995 plano real	Estabilidade econômica. Escassez de financiamentos de longo prazo. Autofinanciamento para alavancar processo produtivo.

#### **4.6 A Construção Civil em Florianópolis**

A cidade de Florianópolis é a capital do Estado de Santa Catarina, e está localizada no litoral, na ilha de Santa Catarina, prolongando-se até o continente. A área do município é de 450 Km<sup>2</sup> sendo que a ilha e o continente estão ligados pelas pontes Hercílio Luz (1926), Colombo Salles (1975) e Pedro Ivo Campos (1991).

Florianópolis possui um desenvolvimento recente. Na década de quarenta, a cidade contava com menos de 50 mil habitantes. Passados cinquenta anos, a cidade possui aproximadamente 300 mil habitantes, como pode ser comprovado na tabela abaixo.

**Tabela 2: Evolução da População do Município de Florianópolis**

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

*Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística*

O maior desenvolvimento da cidade ocorreu a partir da década de Cinquenta, quando houve um aumento notável da população e a capital passou a construir edifícios de oito andares, prédios destinados a escritórios e apartamentos no centro.

Na década de Sessenta foi criada a Universidade Federal de Santa Catarina, que passou a ser um dos elementos dinamizadores mais efetivos do desenvolvimento da cidade. Muitas pessoas passaram a residir em Florianópolis motivadas pela criação ou desenvolvimento de outras organizações como Eletrosul, Celesc, Banco do Brasil, Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina, que passaram a aquecer a demanda habitacional do município (S.C./CEAG, 1980).

Estas empresas e instituições criaram uma demanda habitacional de alto poder aquisitivo. Entretanto, como relata um empresário da construção civil e vice-presidente do Sinduscon-Florianópolis, a demanda habitacional no final da década de Sessenta e na década de Setenta, provinha tanto da classe alta, quanto da classe baixa, pois o BNH financiava a classe baixa, o que fez surgir muitos conjuntos habitacionais. *“A construção civil aqui (em Florianópolis) atingiu todas as classes, surgindo firmas para todos os segmentos. Uma firma liderava no segmento da classe baixa, outra na média...”*, descreve o empresário.

Como capital do Estado, Florianópolis é atualmente considerada centro turístico, político, administrativo, financeiro e educacional do Estado de Santa Catarina. A base econômica da cidade reside no setor terciário. O crescimento populacional de Florianópolis sempre esteve ligado à expansão das repartições públicas, tanto federais quanto estaduais, que passaram a ampliar o mercado interno, gerando um aumento da renda interna. Este fato faz com que a atividade da construção civil na cidade, esteja bastante relacionada com o desenvolvimento do funcionalismo público, e, portanto, das ações governamentais.

O turismo também tem exercido impacto no desenvolvimento da construção civil em Florianópolis. No ano de 1995, de acordo com a SANTUR (1995), a cidade recebeu aproximadamente 266.000 turistas<sup>32</sup>. No final da década de Oitenta e início da década de Noventa, Florianópolis teve um aumento de construções nas praias motivadas pelo movimento turístico<sup>33</sup>. Muitas pessoas passaram a construir casas e apartamentos para alugar durante a temporada de verão (dezembro, janeiro e fevereiro). Entretanto, este padrão de desenvolvimento já mostrou sinais de esgotamento. Atualmente o turismo tem impactado outras formas de investimento (demandantes de mais capital) via construção de hotéis<sup>34</sup>, como mostra a tabela 2, que apresenta a evolução da quantidade de anotações de responsabilidade técnica (em metros quadrados) no CREA/SC.

---

<sup>32</sup> Em 1993, foram 416.614, e em 1994 Florianópolis recebeu 356.875 turistas. Apesar do movimento turístico da cidade ter decaído bastante nos últimos anos, ainda apresenta impacto na economia do Município. Para avaliação deste impacto, deve-se levar em consideração outros indicadores como o tempo de permanência média em hotéis e outros estabelecimentos (que tem aumentado nestes três últimos anos) e a receita obtida com o turismo (que tem aumentado em relação ao turista de origem nacional e tem decaído para o turista estrangeiro). O principal turista estrangeiro é o argentino, e portanto, Florianópolis recen-te-se bastante com a crise econômica daquele País e a atual política cambial brasileira, além da maior competitividade do turismo nordestino.

<sup>33</sup> De acordo com entrevistas a empresários do setor em Florianópolis, o desemprego na construção civil na capital do Estado não foi tão grande em 88/89 e 90/91 porque o pessoal que trabalhava com construções no centro da cidade foi transferido para as praias. A Praia de Ingleses foi o grande "boom", mas o desenvolvimento foi grande para todas as praias.

<sup>34</sup> De acordo com as anotações de responsabilidade técnica divulgadas pelo CREA/SC - Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia de Santa Catarina, a construção civil em Florianópolis tem sido caracterizada pelo aumento no número de hotéis na década de Noventa. Entretanto, o número de metros quadrados de hotéis representa somente 5% do total de metros quadrados construídos em Florianópolis no ano de 1994 (ver tabela 2).

**Tabela 3- Anotações de Responsabilidade Técnica  
de Edificações em Florianópolis**

<b>Ano / Tipo de construção</b>	<b>Edifícios</b>	<b>Hotéis ou Motéis</b>	<b>Total</b>
1990	1.071.688,62	12.153,60	1.083.842,22
1991	1.098.937,50	34.504,03	1.133.441,53
1992	2.102.265,55	83.835,21	2.186.100,76
1993	1.617.226,49	77.583,51	1.694.810,00
1994	942.662,54	50.424,95	993.087,49

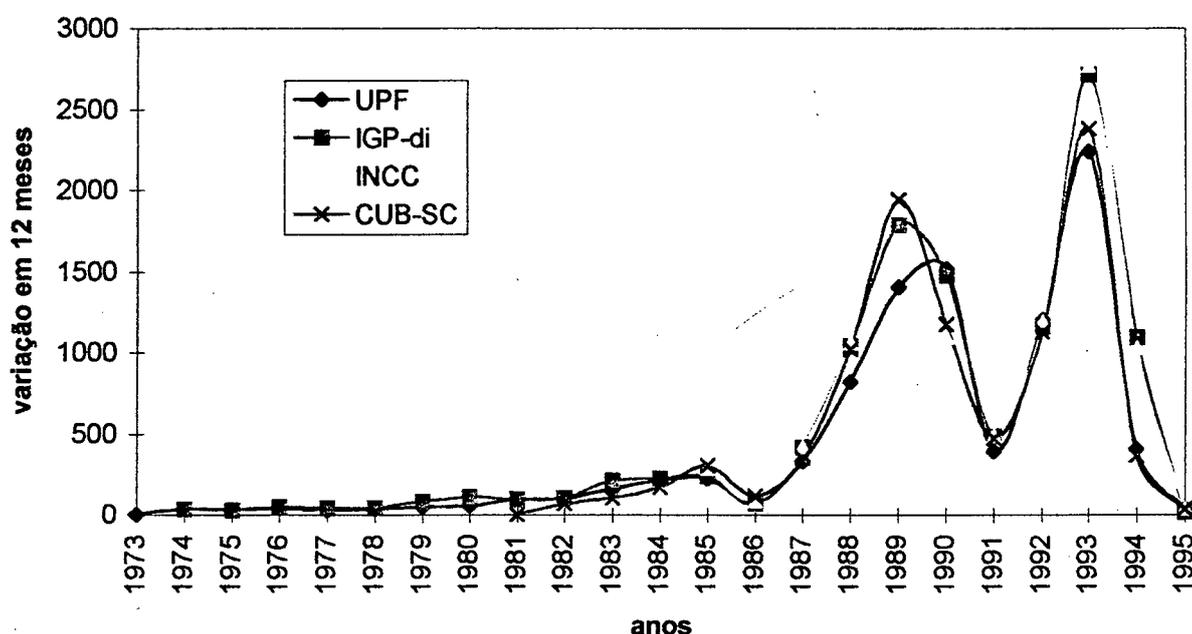
Fonte: Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia de Santa Catarina

Os dados referentes à liberação de financiamentos pelo SBPE da Caixa Econômica para o Município de Florianópolis, (ver gráfico 9) revelam que, durante a década de Setenta, havia menos financiamentos liberados para construção do que na década de Oitenta e Noventa.

Entretanto, há várias considerações a fazer a respeito destes dados:

- a) O índice utilizado para compor a série histórica, apresentada no gráfico 9, é o que a CEF utilizava para a liberação de financiamentos, que se modificou de tempos em tempos. Atualmente é a UPF.
- b) Este índice não teve a mesma evolução que os índices de custo da construção civil. Pode-se constatar pelo gráfico 10, que a correção da UPF não acompanhou nem a inflação (medida pelo IGP-di), nem o INCC, nem o CUB de Florianópolis.

**Gráfico 10 - Variação porcentual (em 12 meses) do Índice geral de preços -  
disponibilidade interna, Índice nacional do custo da construção, Unidade Padrão  
Fiscal e Custo Unitário Básico de SC**



Fontes: Sindicato da Indústria da Construção Civil da Grande Florianópolis, Caixa Econômica Federal, revista Conjuntura Econômica (vários anos).

- c) Este raciocínio nos remete ao gráfico 8, que mostra a relação entre o índice da CEF para liberação de financiamentos e o CUB de Florianópolis; mostrando que, durante a década de Setenta, havia menos recursos para financiamento, mas construía-se muito mais metros quadrados por unidade monetária financiada;
- d) Durante a década de Setenta, em Florianópolis, houve um menor número de construtoras instaladas no Município. Nesse período, de acordo com a CEF, junto ao SBPE, somente nove construtoras tiveram contratos de financiamento com este órgão, e, mesmo assim, algumas possuíam o mesmo proprietário. Outra constatação é que estas construtoras só

estiveram em atividade na década de Setenta. Esta concentração não se verificou nos anos seguintes, quando apareceram várias outras construtoras com contratos de financiamentos pelo SBPE junto a CEF, em Florianópolis.

e) A interpretação dos dados do gráfico 9 também se altera quando dos períodos de inflação alta (períodos observados no gráfico 10). Entre a aprovação do financiamento, (determinando o valor a ser financiado) e a efetiva liberação ao construtor, muitas vezes havia um período de 20 a 30 dias, conforme descrito pela CEF. Como houve, nestes anos estudados, meses nos quais a inflação chegou a 40% a. m. , quando a construtora recebia o financiamento, este valia 40% menos do que quando da aprovação, sem contar que os custos da obra aumentavam mais do que a inflação em alguns períodos, como já comentado.

Portanto, observa-se através destes dados referentes ao Município de Florianópolis, a grande perda que a sociedade sofre com as altas taxas de inflação, que provocam uma forte turbulência no mercado, dificultando processos de planejamento e de definição de políticas para todos os agentes (empresas, bancos, governo....).

Premidos por esta instabilidade, os construtores ativos na década de Setenta não suportaram as constantes mudanças das décadas seguintes. Atualmente, a construção civil em Florianópolis é caracterizada por uma maior atomização, no qual as construtoras existentes possuem uma pequena fatia de mercado, e a atuação em outros estados brasileiros não constitui regra.

De acordo com tabela 3, pode-se observar o número de construtoras cadastradas na Caixa Econômica, com os respectivos valores dos financiamentos obtidos, no período 1973-1992. Das quatro construtoras que

mais financiaram seus empreendimentos com a Caixa Econômica (receberam mais de 1.200.000 UPFs no período 1973-1992), três obtiveram a totalidade dos financiamentos durante a década de Setenta. A construtora que mais obteve financiamentos junto a CEF em Florianópolis (aproximadamente 2.000.000 de UPFs), teve seus contratos datados entre os anos 1973-1978. O mesmo período se aplica a uma das duas construtoras que obtiveram 1.200.000 UPFs. A outra delas com 1.200.000 UPFs, obteve financiamentos entre 1973-1976. A segunda construtora da tabela 3 obteve financiamentos a partir da década de Oitenta.

Na década de Setenta, além das construtoras citadas, somente outras seis delas obtiveram financiamentos junto a CEF, mas com valores financiados bastante inferiores. A partir deste dado, conclui-se que, na década de Oitenta, houve menos recursos liberados pela CEF para Florianópolis e estes foram repartidos em maior número de construtoras.

**Tabela 4: Quantidade de construtoras por valor financiado na CEF em Florianópolis,  
no período 1973-1992**

<b>Valor dos Financiamentos (UPF) (1)</b>	<b>Número de Construtoras</b>
2.000.000	1
1.400.000	1
1.200.000	2
1.000.000 - 700.000	4
699.999 - 300.000	15
299.000 - 100.000	28
99.999 - 70.000	12
69.999 - 30.000	19
29.999 - 10.000	13
menos de 9.999	2

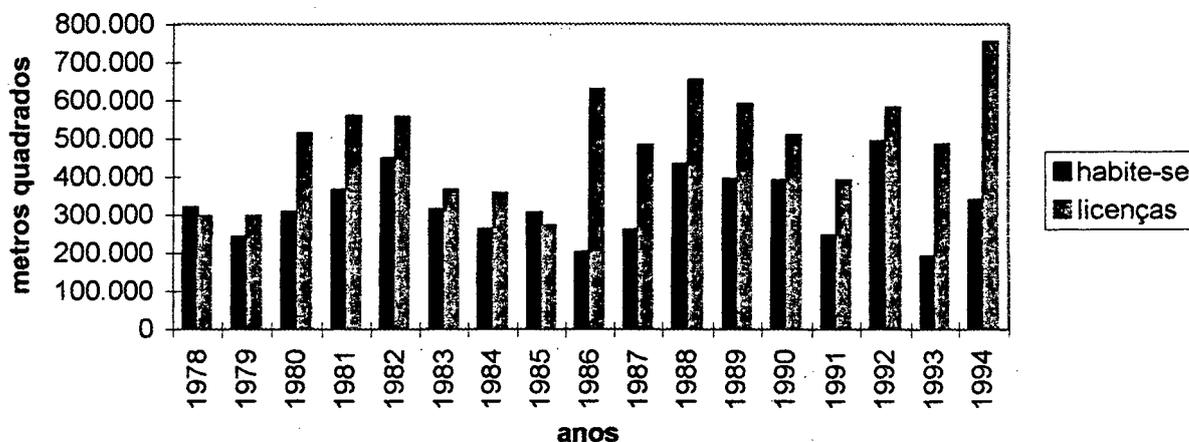
(1) Os nomes das construtoras foram omitidos a pedido da C.E.F.

Em agosto de 1996, 1 UPF = R\$12,4927.

Fonte: Caixa Econômica Federal.

No gráfico 11, pode-se observar a evolução, em metros quadrados, das solicitações de licenças para construção e dos "habite-se" concedidos em Florianópolis. Durante os anos apresentados no gráfico, constata-se uma tendência de a área licenciada para construção ser mais alta do que a área que recebeu "habite-se". Podem ter sido feitos pedidos de licença para construir sem que as construções tenham se efetivado, além daquelas que, se construídas, receberam o "habite-se".

**Gráfico 11: Licenças para construção e “habite-se” concedidos em Florianópolis, no período 1978-1994, em metros quadrados.**



Fonte: Prefeitura Municipal de Florianópolis.

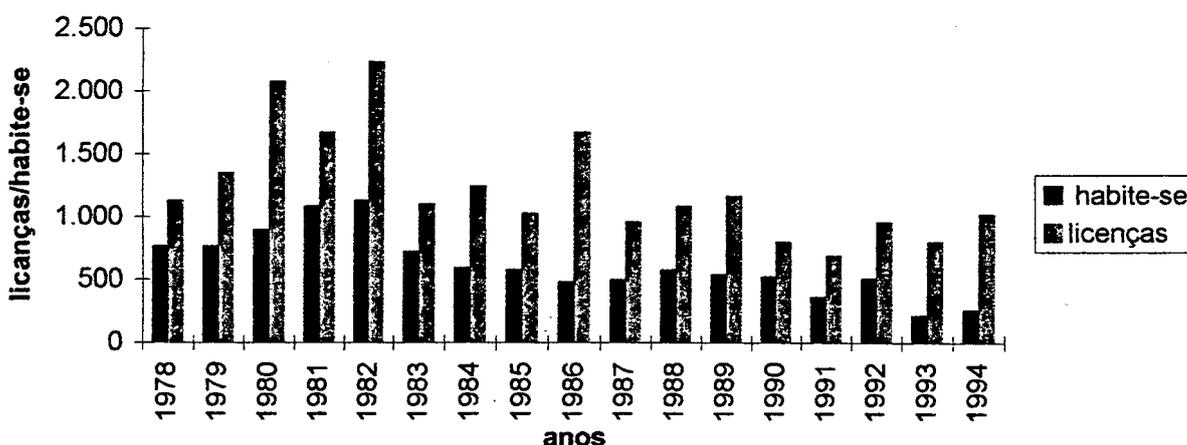
A variação destes indicadores seguiu o comportamento da conjuntura econômica nacional. Em momentos de conjuntura favorável, houve um aumento nos pedidos de licenças, repercutindo no “habite-se” em anos posteriores. Nos três primeiros anos da década de 80 havia muitos pedidos de licenças e também a concessão de “habite-se”, reflexo de alto nível de atividade dos anos anteriores<sup>35</sup>. Entretanto, em 1983/1984/1985, o número de licenças cai para quase a metade do apresentado nos anos anteriores. O “habite-se” também apresenta queda, mas não tão acentuada por refletir um comportamento passado. Entre 1986-1990, aumentou o nível da atividade, tanto para as licenças quanto para os “habite-se”. Este aumento iniciou-se em 1986, quando

<sup>35</sup> De acordo com o vice-presidente do Sinduscon e empresário do setor da construção civil em Florianópolis, nos primeiros anos da década de Oitenta o setor de edificações em Florianópolis não sofreu muito, pois apesar da economia estar em crise, o Governo continuou a pagar bem seus funcionários, que continuaram a alimentar um alto poder aquisitivo. A partir de 1983, iniciaram-se os condomínios fechados como alternativa à queda dos financiamentos. A classe baixa não teve saída, não tinha como proteger-se da

da euforia do Plano Cruzado, que aumentou o nível de atividade da construção civil no Brasil, como um todo. Entretanto, as licenças foram caindo ano a ano, até 1990. Nos anos seguintes, ressalta-se o comportamento do ano de 1994, no qual o total de metros quadrados licenciados subiu bastante. Uma dos motivos é a expectativa de mudança do plano diretor da cidade, que fez com que muitos construtores adiantassem os pedidos de licença<sup>36</sup>.

Entretanto, quando se observa o gráfico 12, nota-se que o número de licenças e de “habite-se” é bem menor com o passar dos anos. Até 1982, houve um aumento. Entretanto, depois da crise de 1983, nunca mais estes indicadores apresentaram o mesmo resultado do início da década de 80.

**Gráfico 12: Número de licenças e “habite-se” concedidos em Florianópolis, no período de 1978-1994.**



Fonte: Prefeitura Municipal de Florianópolis.

falta de financiamentos, e portanto, a construção civil para a classe baixa em Florianópolis parou totalmente.

<sup>36</sup> Conforme percepção de funcionários da Prefeitura Municipal de Florianópolis e empresários do setor.

A comparação entre os gráficos 11 e 12 remete à constatação de uma maior verticalização, o que ocorreu na década de Oitenta. A verticalização também é constatada através dos dados apresentados pela Companhia Catarinense de Águas e Saneamento, que indica um aumento nas economias durante a década de Oitenta. Em 1982, Florianópolis possuía aproximadamente 80.500 economias, em 1985, já possuía 96.500, em 1990, 140.000, e, em 1995, contava com aproximadamente 184.000 economias.

Quanto às formas de financiamento adotadas, constituía regra até o início da década de Noventa, a adoção de financiamentos via Sistema Financeiro de Habitação. A partir de 1983, utilizou-se amplamente a construção a preço de custo (condomínio fechado), mas no final da década de Noventa percebeu-se que não havia mais esta tendência. Como ressalta um empresário do setor, *“grandes prédios de Florianópolis foram feitos por condomínio fechado”. Mas, “o condomínio mostrou não ser uma opção honrada, a maioria deu muitos problemas e os condôminos não tiveram a quem recorrer, a quem reclamar. Não havia uma construtora que se responsabilizasse por problemas sérios que viessem ocorrer”.*

No início da década de Noventa, as construtoras começaram a fazer lançamentos com recursos próprios, financiando o comprador final devido à falta de financiamentos bancários e o esgotamento do condomínio fechado.

A organização sindical das empresas construtoras de Florianópolis não possui dados sobre a oferta de imóveis, o que dificulta a análise da evolução do setor, na cidade<sup>37</sup>. Além disso, a Prefeitura Municipal não dispõe de dados de

---

<sup>37</sup>O referido estudo foi iniciado no ano de 1996 pela autora deste trabalho, junto ao Sinduscon de Florianópolis.

licenças para construção por região da cidade, impossibilitando também uma melhor análise do desenvolvimento da construção civil, em Florianópolis.

## CAPÍTULO V

### ANÁLISE DO PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DA CONSTRUTORA MAGNO MARTINS

---

Este capítulo apresenta a análise do processo de adaptação estratégica da Construtora Magno Martins Engenharia Ltda. Primeiro, mostra características da empresa atualmente, e em seguida, reconstitui sua história (1982-1995) visando detectar as principais mudanças estratégicas pelas quais a empresa passou durante seu tempo de existência, como sugerido pela metodologia de Mintzberg e McHugh (1985).

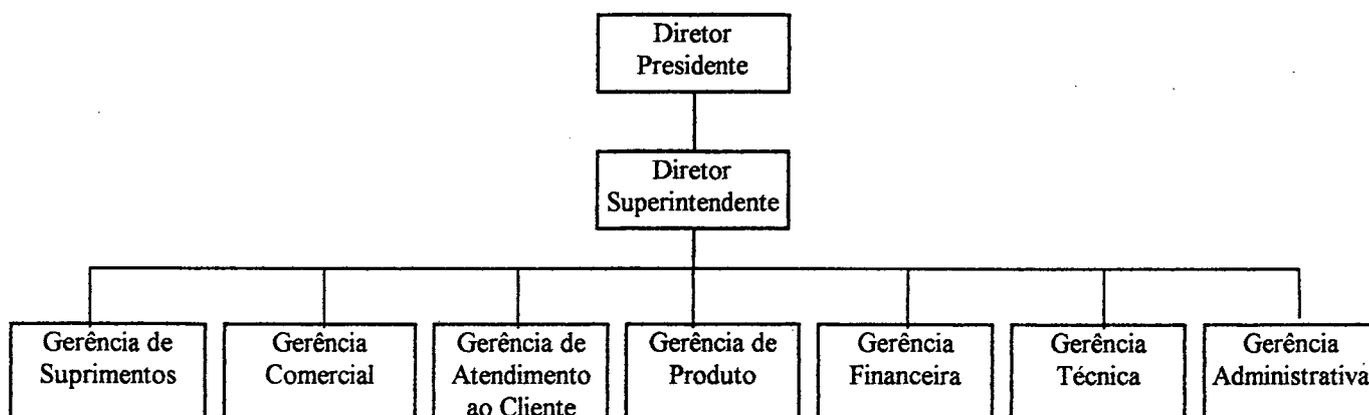
Após a reconstituição histórica, é realizada a análise do processo de adaptação organizacional, relacionando o conteúdo, com o contexto e o processo das mudanças estratégicas. Enfatiza-se, nesta última parte, a interpretação dos informantes para que a postura estratégica da organização seja evidenciada.

#### ***5.1 Perspectiva atual da MAGNO MARTINS***

Criada em 1982, em Florianópolis (Santa Catarina), com o nome Emecon - Empresa Metropolitana de Construção Ltda., a organização em estudo passou por várias mudanças estratégicas, que incluíram a cisão da sociedade no qual a

Emecon era composta. Com a cisão, a Emecon dividiu-se em duas empresas construtoras e incorporadoras: Construtora Magno Martins e Construtora Pioneira da Costa. Este trabalho estudou a adaptação da Construtora Emecon, até a cisão (1982-1992), e após este período, analisou a adaptação estratégica da Construtora Magno Martins.

Atualmente, a Magno Martins possui 45 empregados na área administrativa e aproximadamente 800 empregados na produção (entre empregados próprios e subcontratados). Seu principal mercado é a cidade de Florianópolis, na qual atua, principalmente, na construção e incorporação de edifícios comerciais e residenciais. A figura 3 apresenta a estrutura organizacional da Magno Martins.



Fonte: Construtora Magno Martins Engenharia Ltda

São consideradas atribuições do presidente e do superintendente: realização do planejamento estratégico; identificação dos terrenos dos futuros empreendimentos; estudo da viabilidade dos terrenos; aquisição dos terrenos; concepção do empreendimento; prestação de assessoria jurídica e de marketing.

Subordinadas ao diretor presidente e ao diretor superintendente estão as gerências de suprimentos, gerência comercial, gerência de atendimento ao cliente, gerência de produto, gerência financeira, gerência técnica e gerência administrativa.

A empresa apresenta uma estrutura funcional. Apesar de ser uma estrutura que facilita a supervisão, promove o desenvolvimento da especialização, exige o mínimo de coordenação interna e não estimula o relacionamento pessoal. É inadequada para ambientes instáveis, principalmente com o crescimento da organização. Este tipo de estrutura dificulta a tomada de decisões rápidas, a coordenação entre as funções, a coesão para que os objetivos organizacionais sejam atingidos. A organização tende a não inovar, possui perspectiva estreita e pouca agilidade. Este tipo de estrutura é adequada para organizações que se encontram em ambientes estáveis, onde o processo de adaptação da organização ao ambiente é lento.

Uma estrutura matricial proporcionaria a combinação de divisões funcionais, onde especialistas similares são agrupados, com grupos de responsabilidades específicas para cada produto, minimizando o problema da coordenação e proporcionando maior flexibilidade.

Desde a fundação até os dias atuais a estrutura organizacional da empresa em estudo vem adquirindo maior complexidade, tanto em relação a diferenciação

horizontal<sup>1</sup>, quanto a vertical<sup>2</sup>; e a centralização das decisões é alta. As decisões estratégicas são tomadas pelos diretores.

A seguir estão relacionados os lançamentos realizados pela construtora desde sua fundação até 1995.

**Tabela 5: Lançamentos das Construtoras Emecon e Magno Martins, no período 1982-1995**

Número	Ano	Lançamentos	m <sup>2</sup>	Estágio em 12/96 <sup>1</sup>	características do empreendimento	Local em Florianópolis (Bairro)
1	1982	Ed. Jardim Villandry	5.997	C	residencial 3 dorm.	Pantanal
2	1983	Ed. Saint Bernard	3.752	C	residencial 2 dorm.	Pantanal
3	1984	Ed. Leineburg	3.348	C	residencial 3 dorm.	Pantanal
4	1984	Residencial Castellane	3.500	C	residencial 2 dorm.	Pantanal
5	1985	Res. Oxford Park	16.263	C	residencial 2 dorm.	Pantanal
6	1986	Ed. San Marino	6.707	C	residencial 3 dorm.	Centro
7	1987	Comercial Constância Nandi	6.000	C	comercial	Centro
8	1987	Comercial Cristal Center	8.500	C	comercial	Centro
9	1988	Ed. Sanford	2.132	C	residencial 2 dorm.	Pantanal
10	1988	Ed. Savana	2.500	C	residencial 2 dorm.	Pantanal
11	1988	Ed. Parco Reale	12.023	C	residencial 3 dorm.	Pantanal
12	1989	Res. Royal Park	10.623	C	residencial 2 dorm.	Pantanal
13	1989	Ed. Summerville	9.626	C	residencial 3 dorm.	Ingleses
14	1990	Comercial Otamiro Faraco	4.500	C	comercial	Centro
15	1990	Ed. Haroldo Pedemeiras	18.838	C	residencial 3 dorm.	Centro
16	1992	Ed. Belisário Costa	8.236	C	residencial 4 dorm.	Centro
17	1992	Res. Green Park	7.467	C	residencial 2 dorm.	Itacorubi

<sup>1</sup> Diferenciação horizontal diz respeito à subdivisão das tarefas desempenhadas pela organização entre seus membros. (Hall, 1984)

<sup>2</sup> Refere-se aos níveis hierárquicos existentes na organização.

18	1993	Ed. Saint Laurent	10.034	C	residencial 3 dorm.	Centro
19	1993	Ed. Costa Blanca	7.500	O	residencial 2 dorm.	Canasvieiras
20	1993	Ed. Saint Louis	7.000	O	residencial 2 dorm.	Centro
21	1993	Res. Mont Blanc	1.235	C	residencial 2 dorm.	Inglese
22	1993	Ed. San Sebastian	4.659	C	residencial 2 dorm.	Itacorubi
23	1994	Ed. Blue Garden	12.000	O	residencial 1 e 2 dorm.	Ponta das Canas
24	1994	Ed. Maison Classic	12.000	O	residencial 3 dorm.	Centro
25	1994	Ed. Forest Park	9.600	O	residencial 3 dorm.	Coqueiros
26	1994	Ed. Village Park	8.000	O	residencial 2 e 3 dorm.	Agronômica
27	1995	Ed. Porto do Sol	11.000	O	residencial 4 dorm.	Centro
28	1995	Ed. Porto Príncipe	10.500	O	residencial 3 dorm	Centro
29	1995	Ed. Victoria Place	7.000	O		Centro
30	1995	Res. Vereda do Sol		O	residencial 1 dorm. e 2 dorm.	Canasvieiras
31	1995	Res. Mont Clair	3.238	O	residencial 1 dorm. e 2 dorm.	Inglese
32	1995	Ed. Golden Park	12.000	O	residencial 2 dorm.	Itacorubi

1 - C= obra concluída; O= em obras.

Fonte: Construtora Magno Martins.

No período de 1982 a 1995, a Construtora Magno Martins adotou estratégias que resultaram na formação de outras empresas. Fruto de processos de diversificação e formação de alianças estratégicas, este grupo de empresas constitui-se de organizações atuantes em edificações residenciais e comerciais, e no setor hoteleiro. Durante a análise do processo de adaptação estratégica da construtora Magno Martins, que se apresentará a seguir, será explicado como ocorreu a formação das empresas descritas abaixo:

- a) Emecon Engenharia Ltda. Ainda existe em forma jurídica, mas atualmente não está em atividade. Constitui-se em uma sociedade entre o atual Presidente da Magno Martins, Aurélio Paladini Filho e a Empresa Pesqueira Pioneira da Costa. Foi criada em 1982.
- b) Construtora Costa Paladini Ltda. Não se encontra em atividade. Data da fundação: 1988.
- c) Emecon S.A Empreendimentos. Atua na construção de edifícios a preço de custo. Atualmente não está em atividade. Data da fundação: 1988.
- d) A. Paladini Ltda. Atua na área hoteleira. Criada em 1990.
- e) West Coral Hotéis e Resorts. Criada para administrar os empreendimentos: Coral Merit Plaza Canasvieiras; Coral Costa Blanca Canasvieiras; Coral Plaza Florianópolis; West Plaza Florianópolis (em construção) e o Centro de Promoções e Eventos de Florianópolis. Data da fundação: 1994.
- f) Privilege Comercialização Ltda. Criada para comercialização das unidades dos hotéis. Data da fundação: 1995.
- g) Privilege Propaganda Ltda. Criada para coordenar as propagandas do grupo. Data da fundação: 1995.
- h) Etecol Construção Ltda., empresa construtora e incorporadora. Data de fundação: 1993.
- i) Arvoredo Alimentos Ltda. Tem como objetivo centralizar a produção de refeições para os restaurantes dos hotéis do grupo. Data da fundação: 1994.

- j) Construtora Meridiana Ltda., empresa construtora e incorporadora. Data da fundação: 1987.
- k) Tropical Place Ltda. Formada por uma sociedade de três pessoas (uma das quais o presidente da Magno Martins), para compra de um terreno, e para futura construção de um empreendimento na praia de Canasvieiras, Florianópolis. Data da fundação: 1994.
- l) Monte Claro Empreendimentos Turísticos Ltda. Sociedade entre Sr. Aurélio Paladini Filho e Sr. Mário Kenji. Criada para empreender uma rede de hotéis, que atualmente inclui o Hotel Coral Plaza e o Hotel West Plaza, que será concluído em fevereiro de 1998. Data da fundação: 1993.
- m) Makenji Construção e Incorporação Ltda., empresa construtora e incorporadora. Data da fundação: 1996.
- n) Magno Martins Engenharia Ltda., empresa construtora e incorporadora. Data da fundação: 1993.

### ***5.2 Fases do Processo de Adaptação Estratégica da Magno Martins***

Buscando adaptar-se ao campo organizacional, a Construtora Magno Martins desenvolveu eventos críticos. Eventos críticos consistem nas principais mudanças estratégicas que ocorreram em um determinado período, naquelas que têm uma influência decisiva no curso do processo de adaptação. O conceito de evento crítico se confunde com o conceito de decisão estratégica, que segundo Quinn apud Mintzberg e Quinn (1992), “são aquelas que determinam a direção geral de

*uma empresa, e em última análise, sua viabilidade, à luz das mudanças previsíveis, imprevisíveis e incognoscíveis que podem ocorrer nos seus ambientes externos mais importantes” (pág 5).*

Para a determinação das fases do processo de adaptação da Magno Martins fez-se necessário identificar todos eventos críticos que ocorreram no período estudado. Para isto, realizou-se entrevistas aos membros da coalizão dominante. Durante as entrevistas, procurou-se indícios da importância dos eventos utilizando-se de dois critérios: (a) ênfase e o tempo que os entrevistados dedicavam ao tema; e (b) a visão que os entrevistados tinham das relações entre os eventos e acontecimentos futuros e os reflexos dos eventos no desempenho da empresa a longo prazo.

Desde a fundação da empresa (1982) até 1995, foram identificados 9 eventos críticos:

**Tabela 6 - Eventos Críticos**

<b>EVENTOS CRÍTICOS</b>	<b>ANO</b>
<b>1.Criação da Emecon Engenharia Ltda.</b>	<b>1982</b>
<b>2. Diversificação</b>	<b>1987</b>
<b>3.Criação da Emecon Empreendimentos e Construção nas praias</b>	<b>1988</b>
<b>4. Obras Públicas</b>	<b>1988</b>
<b>5. Cisão da Sociedade</b>	<b>1992</b>
<b>6. Início de Financiamento Próprio</b>	<b>1992</b>
<b>7. Mudanças Estruturais</b>	<b>1992</b>
<b>8. Diversificação para o ramo hoteleiro</b>	<b>1993</b>
<b>9. Integração para Trás</b>	<b>1994</b>

Com base nos eventos críticos foram identificados períodos estratégicos. O período estratégico é caracterizado por um conjunto de decisões que criam um padrão de comportamento estratégico típico do período (Cunha, 1996). A Magno Martins apresentou os seguintes períodos estratégicos:

**Tabela 7- Períodos Estratégicos**

DESCRIÇÃO	PERÍODO
1. Entrada e consolidação no mercado	1982-1985
2. Mudanças no mercado alvo	1986-1987
3. Busca de Oportunidades	1988-1989
4. Reestruturação	1990-1992
5. Expansão de Atividades	1993-1995

Os cinco períodos estratégicos identificados serão descritos na seção seguinte.

### **5.3 Processo de Adaptação Estratégica da MAGNO MARTINS: uma perspectiva histórico-interpretativa**

#### **a. Período 1: Entrada e consolidação no mercado (1982-1985)**

No período de 1982 à 1985, houve apenas um evento crítico que foi a criação da Emecon Engenharia Ltda em 1982. Inicialmente, foi formada por uma sociedade entre três pessoas. Entretanto, logo no início, um dos sócios saiu, ficando como sócios a Empresa Pesqueira Pioneira da Costa e o Sr. Aurélio Paladini Filho, atual presidente da Construtora Magno Martins.

### ***Evento Crítico 1: Criação da Emecon***

Após uma década de crescimento da indústria da construção civil em Florianópolis e no Brasil, e, um ano antes da maior crise que o setor já conheceu, é fundada em 1982, a empresa Emecon.

No início da década de oitenta, a Empresa Pesqueira Pioneira da Costa, vislumbra a possibilidade de expandir seus negócios a partir de um capital imobilizado em terrenos nas proximidades da Universidade Federal de Santa Catarina. Com a valorização dos terrenos daquele bairro, principalmente pela expansão da cidade, incentivos da prefeitura, e estabelecimento de várias instituições nas proximidades (UFSC, Eletrosul, Udesc, etc), o empresário, ao invés de trocar seus terrenos por área construída, (prática usual dos proprietários de terrenos), prefere constituir uma empresa que construísse e incorporasse os empreendimentos. Para isso, buscou um sócio.

A princípio, iniciaram suas atividades em pequena escala: um empreendimento no bairro Pantanal, que tem aproximadamente 6.000 m<sup>2</sup> de área construída. A estrutura organizacional da Emecon era pequena, constituída por dois empregados.

A construtora seguiu a estratégia adotada por outras empresas (que chegou a representar uma tendência, como descrito no capítulo anterior), de construção de apartamentos de até 3 quartos, mas com pequena área média.

De acordo com o entrevistado A, iniciar as atividades da Emecon em um período de crise trouxe uma cultura diferente para sua empresa, pois começou enxuta, com custos reduzidos, *“cada centavo que entrava era colocado na obra, o que representou uma estratégia diferente das empresas que já atuavam no mercado”*.

O segmento de mercado no qual a empresa se concentrou era a classe média, segmento alvo de muitas empresas construtoras na época devido à falta de financiamento para a classe baixa e o risco de inadimplência, consequência da crise econômica<sup>3</sup>.

O segundo empreendimento foi lançado em 1983, com cerca de 3.800 m<sup>2</sup>, e dois empreendimentos em 1984, ambos com aproximados 3.500 m<sup>2</sup>. Todos os quatro empreendimentos deste período estratégico foram residenciais e localizados no mesmo bairro (Pantanal). Em 1985, a Emecon lançou um residencial com 16.000 m<sup>2</sup>, um dos maiores residenciais construídos pela empresa.

O primeiro empreendimento foi lançado sem financiamento. Mas, no decorrer da obra a empresa conseguiu financiá-lo pela Caixa Econômica Federal. Todos os demais empreendimentos lançados neste período estratégico obtiveram financiamento bancário.

Com o financiamento das obras, o risco do empreendimento caía bastante, visto que o financiamento era repassado para o comprador final, os terrenos não exigiam desembolso de capital e a localização era favorável à comercialização.

---

<sup>3</sup> A crise era caracterizada por falta de financiamentos, queda no salário real, processo inflacionário, flutuação da taxa de juros e um comportamento especulativo no mercado.

### **Análise teórica do período**

Do ponto de vista teórico, a empresa surgiu de um processo de expansão de atividades caracterizado por uma estratégia de **diversificação não relacionada**<sup>4</sup>. A empresa Pioneira da Costa, que atuava no ramo da pesca, seguiu uma estratégia de crescimento, e passou a atuar na indústria da construção civil, o que significou um novo produto, em um novo mercado, com uma nova base produtiva.

Todo negócio, antes de chegar a existir, é uma oportunidade que alguém percebeu (Silva e Cunha, 1994). Neste caso, a empresa pesqueira aproveitou uma **oportunidade** diante da possibilidade de utilização de recursos (materiais) com o objetivo de aproveitar uma chance para criação de uma atividade.

O **enfoque**<sup>5</sup> foi a estratégia escolhida para a entrada nesta nova área de atuação. A Emecon atuou dentro de uma determinada linha de produtos (apartamentos de até 3 quartos para classe média), em um determinado mercado geográfico (apresentou também uma limitação quanto a área de atuação, restringindo-se a um bairro de Florianópolis). Este mercado ainda apresentava demanda, devido a instalação de empresas nas proximidades e a existência de financiamentos para a classe média. Esta estratégia adotada pela empresa foi uma **estratégia defensiva**<sup>6</sup>, no sentido de Porter (1991).

---

<sup>4</sup>No sentido de Mintzberg e Quinn (1992).

<sup>5</sup>No sentido de Porter (1991). Consiste também na estratégia de posição definida por Mintzberg (1987).

<sup>6</sup>A estratégia defensiva cria uma situação que impede a batalha com a concorrência (Porter, 1991).

A Emecon foi criada no início de um contexto de crise que se prolongou por toda a década, mas este não era assim percebido pelos dirigentes da empresa. Como descrito no capítulo anterior, as empresas imaginavam que a crise era passageira pois o país vinha de uma década de crescimento econômico, e a Emecon não fugiu a regra. Esta percepção errada que foi comum a todo o setor pode ser atribuída ao isomorfismo ambiental. Para a abordagem institucional, como os tomadores de decisões, cada vez mais, possuem formações semelhantes e participam de associações profissionais e de negócios, suas idéias tendem a ser homogêneas.

Este período de criação da Emecon, foi dominado por uma estratégia de **configuração (gestalt strategy<sup>7</sup>)**. Motivada pelo prévio investimento em terrenos, a empresa escolhe um nicho de mercado e cria os fundamentos da ação organizacional que influem no seu desenvolvimento. Concentra-se na construção de edifícios residenciais para contratante privado, em um mesmo bairro de Florianópolis; o que passou a constituir o **negócio essencial (core business<sup>8</sup>)** da empresa.

A Emecon **não enfrentou barreiras de entrada<sup>9</sup>** em relação às necessidades de capital. Para atuar na indústria da construção civil, setor edificações (ICC-SE), as necessidades de capital não são altas, principalmente se a empresa consegue financiar seus empreendimentos, como foi o caso da

---

<sup>7</sup>No sentido de Mintzberg, (1978).

<sup>8</sup>Mintzberg e Quinn (1992).

<sup>9</sup>Sobre barreiras de entrada ver Porter (1991). O subsector edificações não apresenta barreiras de entrada, como citado no capítulo anterior por SENAI (1995) e Ofori (1991).

Emecon. Quanto aos concorrentes, estes são bastantes atomizados<sup>10</sup>, e na época passavam por dificuldades financeiras devido a crise macroeconômica e a estrutura inchada, inadequada à necessária agilidade exigida pelo ambiente, fazendo com que as **retalizações fossem praticamente inexistentes**<sup>11</sup>. O conhecimento necessário para atuar na ICC-SE foi a barreira enfrentada pela Emecon. A ICC-SE não guarda semelhanças com a atividade pesqueira, e portanto, de pouco servia a **curva de experiência**<sup>12</sup> percorrida pela tradicional empresa florianopolitana. Buscando transpor esta barreira, a empresa cria uma sociedade, que trouxe consigo o know-how necessário para dar início às atividades.

Iniciou com **pequena escala de produção e com uma estrutura simples**, (baseada em terceirização e subcontratação<sup>13</sup> de atividades). Possuía baixa formalização e baixa complexidade (tanto quanto a diferenciação horizontal quanto vertical), com alta centralização. Nestas condições, os líderes se confundiam com a **coalizão dominante**<sup>14</sup>, avaliando o campo organizacional e definindo suas estratégias.

---

<sup>10</sup> O que caracteriza uma estrutura industrial competitiva no sentido de Garófalo e Carvalho (1988).

<sup>11</sup> Neste período a indústria da construção civil em Florianópolis estava passando por mudanças. As principais empresas construtoras já diminuía o nível de atividade, ou até mesmo pararam as atividades (como a Construtora Ceisa, Emedaux, A Gonzaga), enquanto surgiam novas empresas com pequenas estruturas, como é o caso da Construtora Almeida Pedroso, descrito por Mello (1997).

<sup>12</sup> Curva de Experiência ou Aprendizagem: tendência observada no sentido de os custos unitários declinarem à medida que a empresa acumula maior experiência na fabricação de um produto. (Porter, 1991)

<sup>13</sup> A terceirização é identificada como o processo através do qual as empresas transferem para terceiros suas atividades meio (atividades de apoio), enquanto a subcontratação refere-se à transferência de atividades fins - etapas do processo produtivo (Brandli e Martignago, 1997)

<sup>14</sup> Child (1972).

A organização apresentou o **modo adaptativo como modo de formulação de estratégias**<sup>15</sup>. Como característica deste modo de formulação de estratégias, agiu de forma **incremental**. À medida que um empreendimento era lançado, recebia o “feedback” daquela estratégia, e partia para o próximo passo, não procurando assim, desenvolver estratégias de longo prazo, (características do modo empreendedor e de planejamento), mas sim **estratégias emergentes**. Como o ambiente é complexo, a organização adaptativa acha que o “feedback” é um ingrediente crucial para a elaboração da estratégia. Ela não toma decisões arrojadas por medo, não se aventura no desconhecido. Seu enfoque é no que é familiar, considerando as alternativas convenientes, o que faz com que se mova em passos incrementais. De acordo com o “feedback”, vai ajustando seu curso de ação. Portanto, as decisões foram desconectadas, não foram interrelacionadas. E, pelo mesmo motivo, as estratégias da Emecon também podem ser classificadas como **reativas e não proativas**.

O modo de formulação de estratégias adaptativo descrito por Mintzberg (1973) tem como característica a existência de uma **coalizão com interesses díspares**. No caso da Emecon esta característica mostrou-se presente. Um dos sócios da Emecon, no início de suas atividades, atuava como gerente geral da empresa, principal cargo executivo. O outro sócio somente participava nas principais decisões que eram tomadas pela empresa, sendo aqui considerado um forte *stakeholder*. Uma decisão estratégica no qual houve influência decisiva deste *stakeholder* é descrita pelo entrevistado “A”:

---

<sup>15</sup>Sobre modos de formulação de estratégias ver Mintzberg (1973).

*“A empresa estava vagarosa em 1984, já decorrente da escassez de financiamentos. Então, pensei em lançar o financiamento próprio, mas meu sócio não concordou, achou melhor esperar. Nós teríamos revolucionado, pois as empresas daqui não utilizavam financiamento próprio, são acostumadas a esperar pelo governo, apesar de que esta modalidade de financiamento já existia em São Paulo, por exemplo”.*

**A influência do sócio-acionista foi no sentido de a empresa permanecer com uma estratégia defensiva. Se a empresa passasse a atuar com financiamento próprio da construtora, em um contexto onde todas as empresas que trabalhavam no mercado de Florianópolis financiavam suas vendas através do SFH, a empresa estaria usando uma estratégia ofensiva<sup>16</sup> e também revolucionária, pois mudaria a estratégia de atuação da empresa em relação ao ambiente.**

**Esta diferença de percepção dos tomadores de decisão frente ao contexto externo, gerou escolhas estratégicas diferentes e um conflito interno (característica do modo de formulação de estratégias adaptativo). Mintzberg (1978) esclarece que, um conflito das lideranças (contexto interno) pode sufocar um comportamento proativo, impedindo a adoção de uma mudança revolucionária, como ocorreu no processo de adaptação da Emecon.**

**Toda mudança estratégica pode ser acelerada ou sufocada pela liderança, e geralmente é sufocada quando há uma ênfase no comportamento de curto prazo. Neste caso, a mudança ocorreu devido à ênfase na *performance* de curto prazo, que desviou a atenção quanto as metas estratégicas. Um comportamento de risco**

não foi encorajado para que uma estratégia proativa<sup>17</sup> fosse adotada devido a baixa capacidade organizacional<sup>18</sup>.

A abordagem da seleção natural defende que a estrutura de poder vigente e a cultura organizacional trabalham no sentido de manter o status quo, resistindo à mudança, gerando inércia organizacional, e o caso da Emecon vem corroborar esta contribuição teórica.

Neste período, a Emecon buscou formas de negociar com o ambiente, principalmente com o governo, aqui representado por bancos estatais. Foi a segunda construtora que mais fechou contratos de financiamento junto a Caixa Econômica em Florianópolis (no período 1978-1992). De acordo com Mintzberg (1973), a **busca de negociações com o ambiente** é uma forma da organização, que formula suas estratégias de forma adaptativa, conseguir se proteger da complexidade ambiental. Como os teóricos da abordagem da dependência de recursos defendem, as organizações interagem ativamente com o ambiente buscando manipulá-lo visando o próprio benefício (Pfeffer e Salancik, 1978).

O **governo** sempre foi um importante *stakeholder* no ambiente da empresas do setor edificações, na medida em que libera recursos para o financiamento das unidades habitacionais. Neste período, as construtoras não financiavam a compra do imóvel, todo o financiamento era efetuado pelos bancos,

---

<sup>16</sup> A estratégia ofensiva, no sentido de Porter (1991) consiste em a empresa buscar influenciar o equilíbrio das forças competitivas através de movimentos estratégicos, com o objetivo de melhorar sua posição relativa no mercado. A empresa faz algo mais do que enfrentar as forças competitivas, ela visa alterar suas causas.

<sup>17</sup> De acordo com Chakravarthy (1992) a extensão do risco financeiro que um gerente tem a permissão de tomar, vai influenciar na adoção de estratégias proativas ou não.

<sup>18</sup> A capacidade organizacional depende da capacidade de processamento de informações. Se a estrutura da empresa é mecanicista, centralizadora, pouco aberta ao ambiente, gera uma capacidade organizacional baixa tendendo a um modo de adaptação mais defensor (Chakravarthy, 1992).

principalmente os bancos estatais. Como descrito no capítulo anterior, financiamentos de longo prazo eram (e continuam sendo) escassos por parte dos bancos privados. Empreendimentos sem financiamento exigiam grande poupança do comprador, o que era difícil obter em um período de crise macroeconômica onde o poder aquisitivo da classe média apresentava declínio.

Dentre outros *stakeholders* pode-se destacar o **governo municipal**, que possui a responsabilidade de aprovação de projetos das obras, agindo como instrumento regulador da atividade empresarial e influenciando a tomada de decisões da empresa.

Dos quatro comportamentos estratégicos descritos na tipologia de Miles e Snow (1978)<sup>19</sup> a Emecon adotou um **comportamento estratégico analista** neste primeiro período. A criação da construtora surgiu de um processo de diversificação que gerou uma dualidade (típica do comportamento analista): enquanto explora novos produtos e mercados (vislumbrados como uma oportunidade); simultaneamente, mantém o negócio principal de produtos e cliente tradicionais, buscando minimizar o risco e maximizar oportunidades por lucros. O analista é aquela empresa pronta a se mover rapidamente para um produto ou mercado já desenvolvido pelo prospector e que já obteve um grau de aceitação.

Este primeiro período foi de **continuidade** (Mintzberg, 1978). Os padrões estabelecidos permaneceram inalterados por todo o período. A organização buscou mais a estabilidade do que a implementação de mudanças estratégicas. As forças externas mais fortes vieram da atuação do governo (como agente

---

<sup>19</sup> Defensivo, Analista, Proativo e Reativo (Miles e Snow, 1978)

financiador), no qual a organização buscava recursos. Havia um conflito de lideranças, que apresentava como consequência, estratégias defensivas (Porter 1991), e um modo de formulação de estratégias adaptativo (Mintzberg, 1973). As forças organizacionais expressavam uma forte centralização, típica de uma estrutura simples, sendo que a flexibilidade estrutural advinha da estratégia de subcontratação. As estratégias eram emergentes e não houve mudanças quânticas neste período.

***b. Período 2: Mudanças no mercado alvo (1986-1987)***

No primeiro período estratégico, a Emecon adotou uma estratégia de atuação em um segmento de mercado bem específico - construção de edifícios residenciais em um determinado bairro em Florianópolis. Neste período a empresa mudou de estratégia. Todas as construções deste período foram feitas no centro da cidade (não mais no bairro que a empresa atuava), e dos três lançamentos realizados, dois foram edifícios comerciais.

Como o processo produtivo na construção civil é longo, dura cerca de dois anos ou mais, neste período estratégico a empresa deu continuidade às obras iniciadas no período anterior e realizou mais três lançamentos.

## **Evento Crítico 2: Diversificação**

A Emecon percebeu uma carência de imóveis comerciais na cidade de Florianópolis e realizou dois empreendimentos comerciais no Centro.

Como descreveu o entrevistado A:

*“Vislumbrei uma oportunidade, e realizei um lançamento comercial. Como obtive sucesso, vendi todas as unidades, segui na mesma estratégia. Entretanto, nos anos seguintes saturou, demorava mais a vender, e aí, parei.”*

Nesta época, o contexto externo foi assim percebido, de acordo com o mesmo entrevistado:

*“O Plano Cruzado, em 1986, deixou mal as construtoras. Elas tinham vendido por um preço fixo e as compras passaram a custar mais devido ao ágio. Quem ainda tinha o pé no chão, e estava enxuto, sobreviveu, apesar de ter prejuízo nesta época, como aconteceu com a Emecon. As vendas eram boas, houve um “boom” de vendas. Em 1987, estava construindo, mas com os custos lá em cima. Não houve lucro em 86/88, tanto para o Emecon, quanto para o setor”*

Para o entrevistado A, este período de dificuldades, foi um período em que o setor começou a conscientizar-se quanto ao perigo de fracasso.

*“Não dava mais para pensar que o dinheiro vinha fácil, tanto é, que de 1988 para cá nenhuma empresa faliu mais, apesar da crise. O empresário da construção civil mudou, ele enxerga mais longe, é mais consciente, ele antecipa a crise, ele economiza hoje porque sabe que amanhã pode faltar, o que não acontecia antes.”*

Outras mudanças na forma de atuação foram descritas pelo entrevistado B. De acordo com ele, atualmente não se faz lançamentos como se fazia, onde não havia preocupação quanto a localização do empreendimento. O empresário está mais consciente, calcula sua rentabilidade.

*"Existe a rentabilidade. Tem que fazer a obra em determinado tempo, vender em determinado tempo, para não perder a rentabilidade".*

### **Outros eventos**

Outro evento crítico nestes dois anos foi a sociedade com o Grupo Hoepecke, detentor de vários terrenos na cidade, o que resultou na fundação da Construtora Meridiana. A Emecon construía os edifícios e a Meridiana incorporava. Esta aliança estratégica resultou na construção de edifícios residenciais, e facilitou a estratégia de penetração no mercado desenvolvida pela Emecon.

### **Análise Teórica do Período**

Novamente a empresa buscou um nicho de mercado para se proteger das forças do ambiente objetivo, que representavam uma ameaça. Este nicho, significou a expansão das atividades da empresa, de forma a trabalhar com um

novo mercado: edificação comercial, o que representou uma **estratégia de desenvolvimento de mercado**<sup>20</sup>.

Percebendo o período como de crise, (instabilidade econômica, aumento de custos) a coalizão dominante buscou alternativas para melhor se adaptar às estas condições e diversificou para edificações comerciais e construiu um edifício residencial em outro bairro.

O **comportamento estratégico da empresa foi analista** no sentido de manter sua linha anterior de produtos, mas buscando adicionar novos produtos para manter o mesmo nível de atividades. Além disso, agiu de forma **incremental**, dando grande importância ao **feedback** e formando **estratégias emergentes**. Este comportamento analítico ficou bem caracterizado, pois a empresa entrou em um novo mercado, sentiu os resultados, e como foram positivos, fez novos lançamentos. Não houve um planejamento que estabeleceu objetivos de expansão e diversificação de atividades, com metas a serem atingidas. A medida que a empresa recebia o feedback da estratégia atual, determinava o curso de ação seguinte.

O **modo de formulação de estratégia também manteve-se adaptativo** neste período. As decisões não provocaram mudanças revolucionárias, não se buscou desenvolver estratégias de longo prazo e buscou a formação de acordos com stakeholders, estratégias adotadas quando as organizações interpretam o ambiente como instável, como foi o caso da Emecon.

---

<sup>20</sup> No sentido de Ansoff (1977).

Uma importante estratégia da empresa neste período, foi a aliança realizada com o Grupo Empresarial Hoepecke. Este tradicional grupo de Florianópolis, possui grande capital imobilizado em terrenos nesta cidade, sendo um importante aliado de uma construtora. Uma das grandes barreiras à adaptação estratégia das construtoras é a **baixa capacidade material**<sup>21</sup>, oriunda da falta de recursos para aplicação em terrenos, principalmente de localização apreciada, que são caros, e exigem grande desembolso inicial. Em um contexto inflacionário, de altas taxas de juros, com custos exorbitantes, e como descrito pelos entrevistados, sem lucros, tornava-se difícil dar início à novas obras, onde há necessidade de compra do terreno. Já com o terreno, e com a venda de algumas unidades na planta, a construtora tem a possibilidade de criar capital de giro, e portanto, manter o nível de atividades. Caso contrário, muitas construtoras, descapitalizadas, necessitam recorrer a outras estratégias, como é o caso do condomínio fechado (ou construção a preço de custo).

A formação de alianças consiste em uma estratégia adotada por muitas empresas, de tamanhos variados, que buscam suprir uma baixa capacidade material. De acordo com Yoshino e Rangan (1996), desenvolver capacidade organizacional flexível está no âmago de todo empreendimento, e também na lógica das alianças estratégicas; e as empresas vêm percebendo que não é só viável basear-se na competência de outras empresas para concorrer com maior eficácia, como é necessário.

---

<sup>21</sup> Ver Chakravarthy (1992).

Pfeffer e Salancik (1978) ao defenderem a abordagem da dependência de recursos já argüíam que as organizações não são capazes de gerar todos os recursos de que necessitam, do mesmo modo de que não são capazes de realizar todas as atividades a ponto de tornarem-se auto-suficientes, e portanto precisam realizar alianças estratégicas.

Yoshino e Rangan (1996) afirmam ter quatro tipos possíveis de alianças estratégicas: as pró-competitivas, não-competitivas, pré-competitivas e competitivas. O tipo de aliança desenvolvida pela Emecon foi a não-competitiva, pois constituiu uma união entre empresas não-concorrentes.

Este período estratégico foi “piecemeal”<sup>22</sup> - enquanto umas estratégias mudaram, outras permaneceram constantes. A empresa não utilizou a estratégia de diversificação para condomínio fechado, como muitas empresas a nível nacional e municipal. Esta estratégia só foi explorada no período seguinte, onde a empresa buscou uma nova alternativa para adaptar-se mais eficazmente.

O governo como órgão financiador continuou neste período como importante stakeholder, financiando os empreendimentos da Emecon, além dos fornecedores. Todas as empresas tiveram dificuldades na compra de materiais de construção devido a baixa oferta resultante do Plano Cruzado. O relacionamento com fornecedores foi vital na conquista por melhores preços, prazos de pagamento e entrega dos produtos.

Portanto, neste período a empresa apresentou novamente um comportamento analista, reagindo ao ambiente externo incrementalmente, através

---

<sup>22</sup>Mintzberg (1978)

de estratégias emergentes, buscando explorar novas oportunidades. Entretanto, interveio nas forças ambientais, através da formação de alianças, diminuindo sua dependência de recursos e proporcionando um aumento da sua capacidade material, possibilitando uma atuação mais proativa em períodos futuros.

### ***Período Estratégico 3: Busca de Oportunidades: (1988/1989)***

Neste período, a Emecon não se concentrou somente em um mercado alvo, mas diversificou suas atividades, atuando em outros mercados e com outros produtos. Em 1988, criou a Emecon a preço de custo, e começou a construir nas praias. No mesmo ano, construiu obras públicas, além da construção em vários edifícios no bairro Pantanal, em Florianópolis, seu principal mercado desde a fundação.

### ***Evento Crítico 3: Emecon Empreendimentos e construção nas praias***

A Emecon Empreendimentos foi uma empresa criada pelos proprietários da Emecon Engenharia, para atuar no mercado de condomínios a preço de custo. O objetivo da constituição desta empresa era construir apartamentos em um mercado diferente do qual a empresa vinha atuando (para pessoas de renda mais alta) e com uma administração de vendas diferenciada.

Desde 1986, com o Plano Cruzado, houve um aquecimento da demanda, mas para imóveis de luxo, pois os financiamentos continuavam restritos e a crise

econômica mantinha-se (como descrito no capítulo anterior). Como saída para este impasse, uma vasta gama de empresas buscou atuar na modalidade de preço de custo<sup>23</sup>. Esta é uma estratégia vantajosa para o construtor, pois ganha aproximadamente 20% do custo total da obra, como remuneração da administração da construção. Em Florianópolis surgiram empresas que utilizavam somente esta estratégia, que permitiu ultrapassar a barreira de entrada referente a necessidades de capital, pois possibilitava que as construtoras trabalhassem totalmente com o capital dos condôminos.

A Emecon lançando uma empresa para trabalhar a preço de custo, seguiu uma das tendências do mercado, que já vinha a alguns anos, de forma a buscar um nicho.

*“Na época era uma tendência, todo mundo queria condomínio fechado”,  
comenta a entrevistado B.*

Mas, como ressaltou o entrevistado A, a classe alta, na qual os condomínios fechados se aplicam, nunca foi o principal cliente da Emecon:

*“A classe alta, na verdade, nunca foi o filão da construção civil. A classe alta salvou a partir de 86, com os condomínios fechados, e aí era só para a classe alta, eram apartamentos na Beira-Mar, eram apartamentos de quatro dormitórios....”*

---

<sup>23</sup> O que inclui Florianópolis. Neste ano surgem empresas para se dedicarem somente à esta modalidade, como é o caso da Construtora Planel.

Os resultados da Emecon Empreendimentos não foram de acordo com as expectativas. De acordo com o entrevistado A, trabalhar com o condomínio fechado não deu certo porque representava uma cultura diferente da implantada na Emecon. Mesmo funcionando no mesmo prédio, *“tentando seguir os mesmos princípios”*, não se conseguiu a mesma cultura.

*“As construtoras quando trabalham a preço de custo ficam ineficientes, e na construção se você gastar mais do que o necessário, isto representa o dobro do preço. (...) Se você contrói de uma forma menos empresarial, acaba encarecendo a obra, tornando-a ineficiente. Você não vai ficar quebrando a cabeça se a receita não depende de você. Se gastar 100 ou 200, não interfere. Somente quando sai do seu bolso, é que você baixa custos. (...) Quando fiz condomínio cheguei a gastar 60% ou 70% a mais do que gasto em obra comum, isso com a mesma equipe (...) Se fazer condomínio fosse bom, (esta estratégia) teria sobrevivido, pois metade das construtoras em Florianópolis entre 1986-1988 faziam condomínio”.*

O entrevistado B apontou para outras dificuldades:

a) muitas pessoas participavam da tomada de decisões - *“Por mais corretos que fôssemos, sempre aparecia alguém para discordar do que estávamos fazendo”;*

b) *“Outras empresas estavam trabalhando mal no mercado, tanto é que esta modalidade sumiu.”*

A atuação das empresas que trabalhavam com condomínio fechado é descrita da seguinte forma:

*“O que se fazia era o seguinte: o preço final era \$150.000,00. Só que na tabela de venda colocava-se \$75.000,00; e aí, o consumidor pensava que era um grande negócio. No meio do caminho, faziam chamada de capital. Mas para vender, para te chamar, diziam que o preço era mais baixo, sabendo que era \$150.000,00. Apresentavam uma situação diferente. Aí começavam as brigas, os conflitos, a insatisfação do consumidor, isso era muito comum. Foi por isso que eu acredito que o condomínio fechado não deu certo” (entrevistado B).*

*“Como a Emecon a preço de custo tinha o mesmo nome da Emecon construtora e incorporadora, sentimos que íamos sujar o nome da Emecon, que era uma empresa que tinha um bom nome no mercado, éramos um dos primeiros no mercado” (entrevistado B).*

A decisão de entrada no mercado das praias também representou uma busca de oportunidades, de forma a seguir um comportamento de várias empresas construtoras em Florianópolis, que buscavam nas praias uma saída para a crise do setor na cidade. Os entrevistados referem-se a este período como a época do “boom dos Ingleses” - referindo-se a grande oferta de apartamentos, casas e hotéis, em um mesmo período nesta praia (localizada ao norte da ilha de Santa Catarina), em resposta a demanda turística, como descrito no capítulo anterior.

A Emecon a preço de custo construiu um único edifício na praia de Ingleses e possuía financiamento da Caixa Econômica Federal. Somente nos anos 93,94 e 95 é que o grupo volta a construir nas praias, mas não através da Emecon a preço de custo, que se encontra desativada atualmente.

#### **Evento Crítico 4: Obras Públicas**

Buscando novas oportunidades em um período onde o mercado encontrava-se reprimido, a Emecon passa a atuar também na construção de obras públicas em 1988. Foi um período difícil para todas as empresas do setor, visto que após a euforia do Plano Cruzado, as empresas viram que a expansão do mercado, advinda do aumento do poder aquisitivo da população foi apenas momentâneo.

Entretanto, a obra pública logo teve que ser abandonada devido às debilidades financeiras do Estado.

*“A obra pública foi abandonada em 90 pois o governo parou de pagar, e eu não gosto de obra pública, incorporação é o que eu gosto de fazer. Não pretendo voltar para obra pública. Entrei depois de 86, pois algumas empresas se davam bem e achei que deveria experimentar. Entrei no nível municipal e estadual. A obra pública foi uma oportunidade para expandir o mercado, (enquanto) a incorporação continuou firme” (entrevistado A).*

Apesar deste período estratégico ter sido caracterizado por dificuldades na área da construção civil, a construtora Emecon manteve um bom nível de atividades obtido através de suas estratégias de diversificação. Esta estratégia permitiu que a empresa alcançasse neste período, a maior estrutura (em termos de número de funcionários) desde sua criação.

*“Quando entramos no condomínio fechado e nas obras públicas, estávamos no auge em termos de estrutura, foi nesta época que começamos a fazer a Celos, (que tem*

14.000 m<sup>2</sup>). Não é fácil ser preciso quanto ao número de funcionários, devia ser 60 ou 70 funcionários”(entrevistado B).

Observou-se uma relação direta entre o nível de atividade e o número de funcionários, mesmo que estes não estejam ligados à área produtiva, como é o caso da Emecon.

No ano de 1988, a Emecon construiu o edifício das Centrais Elétricas de Santa Catarina - CELESC - em Florianópolis. Em 1989, a Escola de Construção Naval em Itajaí e o Terminal Urbano de Florianópolis; e em 1990, as instalações das Telecomunicações de Santa Catarina - TELESC - em Blumenau.

### ***Análise teórica do período***

Neste período continua a instabilidade macroeconômica. O setor da construção civil não dispunha de financiamentos, seus custos tinham aumentado muito e a demanda estava baixa devido a queda do poder aquisitivo da maioria da população (com a exceção das classes mais altas de renda que são mais imunes a crises).

Frente a este contexto, a Emecon desenvolveu um **período de mudanças**. Não privilegiando a continuidade (Mintzberg, 1978), modificou as estratégias utilizadas no período anterior. Primeiro, buscou expandir suas atividades, e utilizou a estratégia de **penetração no mercado**<sup>24</sup>. Realizou vários lançamentos residenciais no bairro Pantanal em Florianópolis, dando continuidade ao “core

business” da empresa. Entretanto, esta estratégia só foi possível porque a organização dispunha de financiamentos junto a CEF, o que facilitava a comercialização dos seus imóveis.

Segundo, percebendo a crise, **diversificou**<sup>25</sup>, explorando novas oportunidades através da construção de obras públicas em Florianópolis e outras cidades do Estado de Santa Catarina, e na construção nas praias e por meio de condomínio fechado.

Tanto a criação da Emecon Empreendimentos com condomínio fechado a preço de custo na praia de Ingleses, quanto a realização de obras públicas, representaram **estratégias de diversificação**. Estas duas diversificações possuíam relações com o processo produtivo no qual a Emecon vinha trabalhando, e com isso, representavam pequenas barreiras de entrada, já que a Emecon a esta época, possuía um bom relacionamento e imagem no mercado de Florianópolis (além da estrutura de mercado ser concorrencial).

A duabilidade entre a penetração no mercado e a diversificação, como forma de explorar novas oportunidades, caracteriza o **comportamento analista** descrito por Miles e Snow (1978). A tendência de condomínio fechado apareceu principalmente a partir do início da década de 80 em várias cidades brasileiras, sendo que Florianópolis não constituiu exceção. A empresa buscou maximizar oportunidades, trabalhando com um novo mercado e minimizou o risco, pois simultaneamente, manteve o negócio principal de produtos e clientes tradicionais.

---

<sup>24</sup> Ansoff (1977)

<sup>25</sup> Idem

Outra característica de um comportamento analista, é que a empresa só entrou no novo mercado, após a viabilidade ter sido demonstrada por outros competidores. Nestes anos, tanto o mercado das praias, quanto o condomínio fechado para clientes de alta renda já eram mercados considerados como uma forte tendência, como relatado pelos entrevistados. O condomínio representou um nicho<sup>26</sup> a ser explorado no contexto ambiental turbulento enfrentado pelas empresas. A adaptação a um ambiente turbulento mostrou-se difícil e as empresas tenderam a buscar um nicho que fosse relativamente estável (Emery e Trist apud Chakravarthy, 1991).

Este foi um **comportamento mimético**. O comportamento mimético criou um isomorfismo, onde todas as organizações, buscando minimizar a incerteza, adotaram estratégias semelhantes a outras organizações pertencentes ao mesmo campo organizacional (DiMaggio e Powell, 1991). A Emecon, ameaçada pelas variáveis ambientais, monitorou o desenvolvimento do mercado e observou o comportamento dos principais competidores, em um esforço para localizar oportunidades. Entretanto, só mudou seu enfoque quando a crise já estava eminente, não conseguiu se antecipar à crise. Além disso, quando entrou neste novo mercado não teve capacidade organizacional para implementar a estratégia de condomínio fechado. Faltou a flexibilidade que é exigida de uma empresa analista. Para conseguir atuar em um mercado e produto até então

---

<sup>26</sup> De acordo com a ecologia populacional as organizações tendem a buscar estes nichos, e muitos deles, que representam oportunidades, podem ainda ser inexplorados porque ainda não surgiu a forma organizacional adequada para explorá-los Hall (1990).

desconhecidos, era necessário agilidade suficiente para enfrentar a mudança e aproveitar a oportunidade.

De acordo com o relato dos entrevistados havia necessidade de maior desenvolvimento gerencial, por parte da construtora, para negociação com os condôminos e habilidade para conciliar a estratégia adotada com a cultura da equipe encarregada da tarefa de administração dos condomínios. Todo processo de mudança requer a habilidade do líder em conciliar a estratégia, a estrutura, as pessoas, e a tecnologia<sup>27</sup>. Uma mudança estratégica implica em alterações nestas variáveis. Um ajuste ideal é que leva à efetividade do processo de mudança. No caso da Emecon, a estratégia pode ter sido a mais eficaz, mas a empresa não conseguiu ajustar a estratégia com a equipe responsável pela sua implementação, o que passou a representar uma força inercial<sup>28</sup> que impediu a mudança estratégica.

A empresa analista, que trabalha com diferentes produtos e mercados, projeta sua estrutura de forma a comportar equipes separadas. Esta também foi a solução adotada pela Emecon, que formou uma nova equipe para trabalhar com condomínio fechado, independentemente da incorporação.

A construção de obras públicas também representou uma estratégia da empresa com o objetivo de manter-se no mercado em um período de crise no setor de incorporações. Consistiu em uma estratégia incremental e emergente, que resultou da capacidade da empresa de adaptar-se às condições ambientais instáveis, por meio de acordos com os stakeholders (governo). Estas

---

<sup>27</sup>Nadler et al. (1994); Robbins (1990).

características indicaram que o modo de formulação de estratégias da Emecon neste período foi adaptativo.<sup>29</sup>

As estratégias desenvolvidas neste período permitiram que a empresa aumentasse o nível de atividades, e possuísse a maior estrutura organizacional (desde sua fundação), em um período de crise para o setor de edificações. Isto indicou uma relação direta entre o número de empregados e o volume de obras.

A estrutura organizacional, apesar de maior, continuou centralizada, e mais complexa, pois criou-se subdivisões para os novos produtos.

Com a queda da capacidade de pagamento do governo, que gerou diminuição do número de obras públicas a serem construídas, a empresa reduziu consideravelmente o número de empregados (crises de 1990-1991).

As estratégias deste período não foram revolucionárias e sim incrementais. A organização adaptou-se em passos desconectados, sem um objetivo claro. Diversificou buscando oportunidades momentâneas, visando o curto prazo. Como descrito nas entrevistas, o cliente principal da empresa era a incorporação, mas naquele momento a organização teve que buscar saídas para a crise, sem na realidade ter planejado nada disso, somente buscou novas oportunidades.

#### ***c. Período estratégico 4: Restruturação (1990-1992)***

O quarto período estratégico, compreendido entre os anos 90 e 92, foi marcado pela cisão da sociedade que constituía a Emecon Empreendimentos.

---

<sup>28</sup> No sentido de Hannan e Freeman (1984).

Devido a cisão, um dos sócios, Sr. Aurélio Paladini Filho, criou a empresa Construtora e Incorporadora Magno Martins. Nestes anos identificou-se três eventos críticos que foram descritos a seguir.

O contexto no qual este período ocorreu foi descrito pelos entrevistados como de dificuldades, principalmente devido aos efeitos do Plano Collor<sup>30</sup> e aumento das restrições para obtenção de financiamentos.

Como descreve o entrevistado A:

*“O ritmo de obras em Florianópolis caiu 60%, e passou a ser necessário buscar alternativas para vender e negociar prazos com fornecedores. Ninguém tinha dinheiro. Havia dificuldade para pagar até os salários acumulados, que eram pagos semanalmente (atualmente são pagos quinzenalmente). Medidas eram necessárias para aumentar a disponibilidade de recursos. Aí surgiu o financiamento próprio. (...) Entretanto, depois de alguns meses, viu-se que o bicho não era tão perigoso. Mas, em 91 não foi feito lançamento.”*

A “parada dos financiamentos” via C.E.F., foi considerada a mudança mais relevante no ambiente objetivo da construção civil para todos os entrevistados. Representou uma mudança ambiental revolucionária. Os padrões estabelecidos foram substituídos, exigindo das empresas mudanças nos valores, novos padrões interpretativos e nova capacidade de resposta.

O contexto macroeconômico impôs a necessidade de flexibilidade e agilidade para a sobrevivência das empresas. O empresário que não percebeu estas mudanças a tempo, não analisou os sinais emitidos pelo ambiente antes que

---

<sup>29</sup>Mintzberg (1978)

<sup>30</sup>Conjunto de políticas econômicas criadas no início do governo do Presidente Fernando Collor de Mello.

a crise eclodisse, teve maior dificuldade de reestruturar-se rapidamente. Como os atores organizacionais definem a realidade de acordo com seus antecedentes e valores, perceberam o mesmo fenômeno de forma diferenciada. E este foi o comportamento de alguns dos empresários da construção civil em Florianópolis.

De acordo com Ansoff (1977), o ambiente emite "sinais fracos" que permitem ao empresário perceber situações futuras. A percepção destes sinais depende da capacidade de monitoramento ambiental da empresa e como ela vai interpretar estes sinais. Porter (1991) também descreve a existência de "sinais de mercado" referindo-se à ações dos concorrentes que fornecem indicações de intenções, metas, situação interna. Esta teoria de sinais de mercado pode ser ampliada para além dos concorrentes, para outros stakeholders, como o governo. As ações do governo brasileiro já sinalizavam para uma forte crise na área habitacional, devido à baixa arrecadação de recursos (tanto via caderneta de poupança quanto FGTS, além da alta inadimplência), e o resultado só poderia ser a escassez de financiamentos no futuro. Apesar destes sinais, muitos empresários da construção não criaram capacidade material e organizacional ao longo dos anos para se adaptarem a esta nova realidade.

As ações do stakeholder governo, motivadas pela crise econômica, veio afetar toda a cadeia produtiva da construção civil. A baixa capacidade de adaptação das empresas construtoras e incorporadoras, resultou em dificuldades também para fornecedores, empregados, (além dos demais stakeholders), gerando uma parada de atividades. As relações dentro de uma cadeia produtiva, são tão intensas de forma que uma baixa capacidade de adaptação de um dos agentes

pode repercutir para toda a cadeia. Devido a estes fatores, as empresas devem buscar desenvolver a cooperação (formando alianças estratégicas) tanto entre concorrentes, quanto entre fornecedores e clientes, para que consigam adaptar-se mais proativamente.

O entrevistado B descreve:

*“O BNH fechou as portas em 1991. O último financiamento pelo S.F.H pego pela Emecon foi em 1990. O plano Collor é que acabou com os empréstimos, os financiamentos.”*

O entrevistado teve dificuldade de resgatar, com precisão, a data relativa a parada de concessão de financiamentos pela C.E.F.<sup>31</sup>. Durante o governo Collor é que realmente tornou-se mais difícil a obtenção de financiamentos, principalmente pelo S.B.P.E (foram liberados mais recursos via FGTS). Entretanto, a empresa ainda conseguiu financiamentos para os lançamentos realizados em 1992. Este ano houve alta liberação de financiamentos<sup>32</sup>, e a partir daí, é que houve parada total. Deve-se considerar que, neste período, a relação UPF/CUB estava bastante

---

<sup>31</sup> Estes aspectos tornam importante que o pesquisador disponha, durante a pesquisa, dados secundários que ajudem a descrever a história da empresa. Muitas empresas possuem documentos que auxiliam o pesquisador. Principalmente as empresas de médio e grande porte, que geralmente são mais formalizadas. Em empresas pequenas e/ou com baixo grau de formalização, (como a empresa em estudo), torna-se necessário resgatar a história através de entrevistas aos dirigentes da organização. E para isto, é necessário que o pesquisador busque dados secundários em outras instituições. No setor da construção civil, esta pesquisa foi realizada na C.E.F., prefeitura municipal e CREA.

<sup>32</sup> Nos primeiros anos do governo Collor, houve um aumento no volume de recursos financiados, além da média dos últimos anos. Este excesso de recursos financiados, juntamente com a inadimplência e outros problemas descritos no capítulo anterior, é que geraram a crise nos anos seguintes (Fonte: Entrevista a funcionário da Caixa Econômica Federal).

baixa, fazendo com que os recursos concedidos pela CEF representassem bem menos do custo total da obra, do que representavam na década de oitenta.

Como houve diminuição na liquidez da economia com o confisco promovido pelo Governo Collor, não só pararam os financiamentos, como também a demanda por imóveis, principalmente dos investidores.

*“A maior parte das pessoas que compravam apartamentos tinham o objetivo de morar neles. Houve época que os investidores eram importantes, o que aconteceu antes da década de 80. Na época aconteceu de as pessoas colocarem o dinheiro em imóvel com medo de confisco. Hoje ainda acontece isso, mas acontece com menor frequência. Antes de 80 acontecia com maior frequência, faziam para revender o imóvel depois de pronto e tinham um ganho razoável. Hoje ainda tem um ganho, só que falta dinheiro no mercado.”*

Em 1990, a Magno Martins fez um lançamento comercial e um residencial, ambos no centro de Florianópolis. Devido aos efeitos da conjuntura econômica e da parada de financiamentos a empresa decidiu não fazer lançamento em 1991. Em 1992 lançou dois residenciais, um no centro e outro no Itacorubi.

Em 1992, ocorreu a entrada da Construtora Encol no mercado de Florianópolis, e foi percebida como uma ameaça, resultando em mudanças estratégicas na Magno Martins.

As estratégias da Magno Martins foram percebidas como prospectoras por alguns empresários da construção civil em Florianópolis, pois consideraram a Magno a empresa que mais enfrentou a entrante.

A estratégia de entrada da Encol em um novo mercado foi estudada e descrita da seguinte forma pelo presidente da Magno:

*“A Encol entra no novo mercado e lança três ou quatro prédios. Sem vender totalmente, lança outro, até o mercado se estabilizar. Enquanto isso, outros prédios vão demorar mais a vender, mas ela vai ocupando espaço. Ela faz isto em toda cidade que ela entra. Os construtores da cidade ficam achando que ela vai lançar mais um edifício, e não vai conseguir vender, porque eles não conseguiram vender. Mas a Encol entra mais agressiva no mercado e todo mundo fica olhando, vendo ela passar, e realmente ela passa. O que aconteceu aqui é que eu já sabia que ela fazia isto, e então me preparei melhor.”*

As mudanças estratégicas realizadas pela construtora Magno Martins em consequência da entrada da Encol em Florianópolis foram descritas nos eventos críticos apresentados a seguir.

De acordo com o entrevistado B:

*“Ela (a Encol) é que veio com a história do plano cem, chegou com um boom de placas, jornais, esta é a estratégia deles. Nós já imaginávamos que isso ia acontecer porque é sempre assim que ela entra nas cidades. O pessoal dizia, onde a Encol chega, ela acaba com o mercado. Foi por isso que todo mundo começou a entrar no plano cem, inclusive nós. Ninguém vendia mais nada... fomos obrigados a entrar no plano cem. Ela veio, e não entregou nenhuma obra até hoje. Mas o mercado mudou depois da Encol, o plano cem virou uma realidade. Antes era cerca de 18 a 24 meses, no máximo, mais a poupança, depois o repasse era via banco. E a Encol, não sei se ela vislumbrou que devido ao tamanho dela, ela conseguiria tocar com recursos próprios...”*

A percepção dos entrevistados era que a Encol vinha para ficar no mercado e iria gerar mudanças nas estratégias das empresas. Na realidade, não houveram

muitas mudanças devido a crise financeira da Encol, que afetou diretamente as atividades da construtora em Florianópolis.

***Evento Crítico 5: Cisão da Sociedade entre A. Paladini e Empresa Pioneira da Costa. - 1992.***

Frente a este contexto de parada de financiamentos, ocorreu a cisão de uma sociedade que existia há 10 anos.

De acordo com o entrevistado A, a empresa sofreu pequenas mudanças pois não houve alteração na liderança.

*"O outro sócio assinava cheque comigo...mas quem mandava era eu, os funcionários permaneceram os mesmos..."*

Para o entrevistado B:

*"A pessoa que sabe melhor sobre a Emecon é o entrevistado A, é ele que conduzia o negócio, ele era o presidente da empresa. Na cisão chegou uma hora que cada um resolveu tocar o seu negócio."*

A Emecon continuou existindo juridicamente. Nada impede, portanto, de haver uma reativação das atividades da Emecon, representando uma retomada da sociedade em algum empreendimento.

*"A Emecon somente está desativada, não está funcionando. Com a cisão, a Pioneira ficou com algumas obras e a Magno Martins com outras, para manutenção. A cisão iniciou em 1992, e foi sendo feita aos poucos" (entrevistado B).*

A cisão resultou em duas empresas: Construtora Pioneira da Costa e Construtora Magno Martins. A manutenção das obras até então realizadas, foram divididas entre as duas empresas.

### ***Evento Crítico 6: Início de Financiamento Próprio***

No mesmo ano da cisão da sociedade, a empresa Magno Martins Ltda., começou a operar com a modalidade de financiamento próprio.

Para o entrevistado A, o financiamento próprio era a única saída que as empresas do setor dispunham para se adaptar, e entende que somente as capitalizadas conseguirão ficar. Além disso, reconhece que em outros locais do país, como São Paulo, as construtoras já trabalhavam com financiamento próprio, mas que em Florianópolis sempre houve resistência, e ficava-se esperando os financiamentos do governo.

Para ele, esta resistência à mudança fez com que as empresas não se preparassem para a falta do financiamento.

*"Há algumas (empresas) que estão resistindo até hoje, esperando financiamentos e não conseguem. Empresas grandes na época (1990), que estão entre as maiores, resistiram até o ano passado (1995) em fazer financiamento próprio. As maiores em 90 eram a Emecon, Cota e a Planel; a Cota foi a última a fazer financiamento. (...) Queriam-se que voltasse a disponibilidade de recursos do governo, era uma maneira*

*mais fácil, acomodada, mas na falta desta alternativa... E existia mercado para o financiamento próprio, ele sempre existiu, as empresas é que não o exploravam ”* (entrevistado A).

A resistência ao financiamento próprio, comentou o entrevistado B, ocorreu porque em Santa Catarina nunca houve empresas fortes, ao contrário de alguns estados brasileiros.

*“A engenharia em Santa Catarina sempre foi muito fraca. No Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo, Bahia, têm construtoras de âmbito nacional, Santa Catarina não tem nenhuma. Agora que a Engepasa está tendo algumas obras, mas nunca tivemos um desenvolvimento da engenharia, as empresas sempre tiveram um desenvolvimento muito pequeno, as empresas eram muito acomodadas.”*

Entretanto, os entrevistados reconheceram que há várias dificuldades em trabalhar com o financiamento próprio:

a) leva-se mais tempo para acabar uma obra. Como o recurso é próprio, tem que ser diluído em um tempo maior. Quando o recurso é do banco, leva-se o menor tempo possível, pois há uma dívida para pagar. A mudança nesta força externa (excassez de financiamentos) gerou uma mudança interna no processo produtivo das empresas construtoras.

b) como os juros estão muito altos, há um lucro pequeno ou prejuízo em alguns casos.

*"No preço de venda não se pode mexer, a não ser que se saia do mercado. Você é jogado para fora se não seguir as regras do mercado. Tem que se ganhar é nos custos, no preço não posso mexer, além de melhorar a qualidade. Tem que fazer a melhor obra para aumentar o lucro" (entrevistado B).*

Esta é uma consequência da conjuntura econômica atual. Com o encarecimento do dinheiro e a retração da quantidade demandada, há um acirramento da concorrência e retração das margens de lucro, caso o custo esteja alto.

c) tem-se que pensar no longo prazo.

*"Com o financiamento do banco era muito fácil, o dinheiro vinha fácil, tudo era tocado rápido, não havia tempo para se pensar em longo prazo. Com o financiamento próprio, não. Se lançamos hoje vamos receber daqui a 36 meses. Nós nos preocupamos com uma economia de 1%, de 0.5%...Agora temos tempo para fazer planejamento e temos que ter uma empresa mais ágil. Não só nós como outras empresas estão sentindo esta necessidade. O financiamento próprio exige o mínimo custo com a maior qualidade", comenta o entrevistado A.*

d) com o financiamento próprio surge necessidade de aumento do volume de obras para criação de capital de giro, o que dificulta a atuação de empresas menores.

*"Antes existia uma descentralização muito grande. O consumidor comprava prédio que era o primeiro que a construtora fazia e não sabia. Com uma concentração entre grandes empresas, há uma tendência de baixar preços" (entrevistado A).*

De acordo com o entrevistado B: *"... todo mundo começou a fazer estas contas: precisa-se de no mínimo umas quinze obras para formar uma carteira, 20% vende-se*

*no projeto, 30% você vende no decorrer da obra, 50% depois de pronto. Você tem que ter o suporte de capital para poder bancar esta obra, é matemática simples, sem capital e sem um bom estoque de obras, não dá certo, mas depois de ter obras que suportam um giro, vai girando e vai embora.”*

De acordo com os entrevistados, dentro da realidade do financiamento próprio, há necessidade de haver uma parcela de mercado maior. Além disso, a melhor maneira de construir barreiras a um entrante é aumentar a capacidade instalada, e isso representou uma mudança estratégica para a Magno Martins, que neste período aumentou o número de lançamentos e a compra de terrenos.

Para o entrevistado A, a parada do sistema financeiro de habitação fez com que a empresa tivesse outra visão em relação ao mercado. Gerou a necessidade de pensar mais estrategicamente, a longo prazo. Mas também, modificou a visão com que o cliente tem em relação à empresa. Agora, o cliente busca uma empresa que tenha maior credibilidade.

A necessidade de ter maior parcela de mercado (para obter economias de escala) e a tendência de maior diferenciação do produto da construção civil, principalmente com o aumento da qualidade dos produtos (além de outros fatores como um bom serviço antes da venda - de atendimento ao cliente, e pós-venda através da manutenção), poderá gerar uma maior concentração do setor nas mãos de empresas que apresentem capital e capacidade gerencial para se manterem no mercado. Economia de escala e diferenciação de produtos são características

incompatíveis com um ambiente concorrencial, e caracterizam as estruturas de mercado oligopolistas<sup>33</sup>.

### ***Evento Crítico 7: Mudanças Estruturais***

Em 1992, a empresa sentiu a necessidade de reestruturar-se de modo a se preparar para a entrada da Construtora Encol no mercado de Florianópolis e para se adaptar a nova realidade do financiamento próprio.

De acordo com o entrevistado A, a estrutura até então existente não comportava os requisitos necessários para uma melhoria na qualidade do produto e para um maior contato com os clientes. Desta forma, criou duas novas gerências: de clientes e de produto.

A gerência de clientes foi criada para gerar maior credibilidade junto ao consumidor, melhorando a imagem da empresa. A Magno considera a credibilidade essencial quando a própria construtora financia a obra. Entretanto, não acredita que a propaganda e a publicidade possam contribuir com isso, por considerar o consumidor florianopolitano conservador.

*"Quando se trabalha com banco, ele faz uma pesquisa sobre a construtora e o cliente sabe que, se o banco emprestou, é porque a construtora tem condição financeira boa, e o cliente confia. Com o financiamento próprio, há necessidade de ter a preocupação em passar credibilidade, fica-se só no mercado; e essa credibilidade não está totalmente ligada à publicidade, o que é diferente em outros mercados; aqui mostra-se visualmente para o comprador, utiliza-se meios mais sólidos."*

---

<sup>33</sup> A respeito de estruturas de mercado ver Guimarães (1987) e Garófalo e Carvalho (1988).

A gerência de produto foi criada em decorrência da entrada da construtora Encol no mercado de Florianópolis.

*"Quando a Encol estava se mexendo para vir para cá, fiquei pesquisando, pois era uma concorrente que eu ia ter que enfrentar. Então fiquei seis meses pesquisando sobre a Encol, viajei, fui em Estados que ela tem superintendência... E a gerência de produto foi criada para que eu me igualasse em administração com a Encol"* (entrevistado A).

A gerência de produto tem como objetivo o estudo de projetos e a realização de pesquisa de mercado. Pesquisa como os concorrentes fazem seus projetos e quais mercados estão atuando. Com esta gerência a empresa passou a estabelecer normas para elaboração de projetos que são executados por arquitetos subcontratados.

### ***Outros Eventos***

Neste período, criou-se outra empresa, a Construtora Costa Paladini Ltda., com o objetivo de conseguir financiamento na Caixa Econômica Federal. A concessão de financiamentos estava restrita a um financiamento por construtora.

A aliança com o grupo Hoepecke continuou nestes anos.

### **Análise Teórica do Período**

O contexto externo deste período teve como característica altas taxas de mudança que geraram maior complexidade e dificuldade de adaptação organizacional. Houve um aumento da concorrência e uma mudança revolucionária no ambiente (escassez de financiamentos) gerando a necessidade de modificação das estratégias das empresas da construção civil.

Frente a este contexto, a Magno Martins abandonou o **modo adaptativo** de formulação de estratégias (caracterizado por mudanças incrementais) e realizou mudanças **revolucionárias**, que incluíram modificações na estrutura organizacional e na estratégia de produto/mercado.

Adotando **estratégias planejadas**<sup>34</sup> e abandonando a prática dos períodos anteriores de formulação de estratégias emergentes, a organização buscou criar barreiras para enfrentar um entrante que percebeu como uma ameaça. Sua estratégia em relação ao produto e mercado modificou-se. Passou a adquirir novos terrenos e aumentar o número de lançamentos<sup>35</sup>, o que exigiu o desenvolvimento de alianças estratégicas. Esta estratégia é denominada de **penetração no**

---

<sup>34</sup> Intenções precisas são formuladas pela liderança principal e apoiadas por controles formais (Mintzberg e Quinn, 1992).

<sup>35</sup> Neste período outras empresas também começaram a aumentar o número de lançamentos (como pode ser constatado no capítulo anterior) devido a expectativa de lançamento de novo plano diretor que diminuiria a área construída nos terrenos. Desta forma, uma estratégia das empresas foi construir as bases estruturais dos edifícios e depois aguardavam o comportamento da demanda.

mercado<sup>36</sup> e resultou no aumento do número de lançamentos que ocorreu a partir de 1993, logo após a entrada da Encol.

Uma das dificuldades de entrada na indústria da construção é a compra de terrenos com boa viabilidade comercial, pois quem os detêm passa a ter o poder de controlar o mercado, pois os imóveis aí lançados terão maior atratividade, maior demanda. Como Florianópolis não possuía nenhuma empresa que se destacasse em termos de fatia de mercado ocupada, a entrada seria fácil para um concorrente. A empresa mostrou estar atenta para além dos concorrentes atuais, e vislumbrou concorrentes potenciais, com outras tecnologias, outras estratégias de entrada no mercado, adotando uma postura proativa.

Outra mudança ambiental deste período foi a escassez de financiamentos que impôs a necessidade de mudança para o financiamento próprio da construtora. A Emecon vinha de um passado baseado na estratégia de lançamentos com financiamentos da CEF. De 1973 a 1992, foi uma das empresas que mais conseguiu financiamentos na CEF em Florianópolis. Mas com a diminuição dos financiamentos, como demonstrado nos gráficos do capítulo anterior, a empresa teve que rever suas estratégias para se adaptar, achar outras alternativas para dar continuidade às suas atividades. Com o início do financiamento próprio, a empresa sentiu também a necessidade de aumentar o número de lançamentos.

Como comentou o entrevistado A:

*"O caso do autofinanciamento é a mesma coisa. Se tenho dez prédios construindo, coloco dinheiro em oito. Se tenho dois prédios sem colocar dinheiro, sem*

---

<sup>36</sup> No sentido de Ansoff (1977).

*investimentos grandes, e tenho um prédio que a metade eu vendi e a outra não, estou edificando, estou tocando a obra para frente. Se o investimento total é \$200.000 por mês, e tenho uma receita de \$100.000, coloco o outro \$100.000. O ideal é ter \$200.000, mas isso nunca acontece, mesmo porque nunca recebo uma poupança que dê para construir um prédio. A média de dois anos depois das pessoas pagando, de terminado o prédio, é que tiro o investimento feito.”*

Esta estratégia é a mesma que a construtora Encol utilizava. Uma estratégia de penetração no mercado que gerava alavancagem e fazia com que a empresa possuísse vários edifícios em construção, mas consistia em uma estratégia de risco porque o ciclo não podia parar (casos de queda nas vendas, inadimplência, excessiva imobilização comprometendo o capital de giro).

O aumento da capacidade produtiva (grande número de lançamentos por período) emitia sinais de saturação do mercado evitando que outros concorrentes se estabelesem ou lançassem novos empreendimentos. Esta estratégia é denominada por Mintzberg (1987) de manobra ou logro.

A ameaça de um entrante também gerou mudanças internas (mudanças estruturais) na Magno Martins, além de alterar a competição na estrutura de mercado no setor em Florianópolis<sup>37</sup>. Como concluíram Lawrence e Lorsh (1967) e Burns e Stalker apud Robbins (1990), em ambientes incertos e dinâmicos, as estruturas mais apropriadas são as que contam com fortes mecanismos de comunicação lateral, alta capacidade de desenvolvimento e aprendizado e as estruturas organizacionais devem ser mais diferenciadas do que em ambientes estáveis; e a Magno Martins corroborou esta teoria.

Ao se deparar com o aumento da instabilidade ambiental a empresa sentiu a necessidade de criar novas gerências que lhe garantissem maior agilidade e qualidade dos produtos para poder manter-se no mercado.

Este processo refletiu o isomorfismo existente no setor. Para a realização destas mudanças a empresa observou a estrutura de empresas concorrentes e os entrevistados também perceberam que outras empresas adotaram as mesmas estratégias.

Um dos entrevistados comentou o **mimetismo no mercado**:

*“Quando os outros viram com o passar do tempo, também começaram a se preparar, então, hoje tem construtora que já tem assistência ao cliente, por exemplo. Eu fico satisfeito de saber que copiaram muito de mim.”*

Em 1992, a cisão da sociedade que constituía a Emecon implicou em pequenas mudanças estruturais e estratégicas. Como a direção da empresa manteve-se a mesma, não afetou a estrutura de poder e a cultura da organização.

O principal efeito ocorreu quanto a capitalização da empresa, pois o sócio (que tornou-se um concorrente pois colocou outra empresa construtora no ramo de edificações) ficou com a metade dos terrenos a disposição da Emecon, e portanto, passaram a não mais integrar os planos estratégicos da Magno.

---

<sup>37</sup> A relação estratégia e estrutura é discutida por Chandler, A. em seu livro “Strategy and Structure” citado por Hall (1984).

Com a saída do mercado a Emecon enfrentou uma **barreira de saída**<sup>38</sup>: a manutenção dos edifícios. Como o ciclo de vida do produto da construção é bastante longo, há necessidade da empresa construtora prestar serviços de manutenção aos edifícios já construídos. As empresas decidiram dividir os empreendimentos, ficando cada sócio responsável por uma parte.

Neste período o **modo de formulação de estratégias** foi o **modo empreendedor**. A organização assumiu mais riscos, demonstrou haver um líder audacioso que interveio nas forças ambientais para alterá-las. Houve uma orientação ativa ao invés de passiva. As estratégias não foram mais adaptativas, e sim revolucionárias (saltos dramáticos frente à incerteza). O crescimento foi o objetivo dominante da organização empreendedora, refletindo a visão e o senso de direção do líder<sup>39</sup>. Apesar da centralização característica de uma organização empreendedora, a Magno Martins aumentou sua capacidade de processamento de informações através das mudanças estruturais (maior diferenciação horizontal), adaptando-se a maior complexidade ambiental, gerando maior capacidade de monitoramento do ambiente.

Apesar de ter apresentado neste período mais características empreendedoras, a organização continuou a negociar com o ambiente, formando alianças estratégicas, característica típica do modo de formulação de estratégias adaptativo.

---

<sup>38</sup> No sentido de Porter (1991).

<sup>39</sup> As estratégias deste período podem ser classificadas também como empreendedoras. De acordo com Mintzberg e Quinn (1992) a estratégia empreendedora é aquela na qual as intenções existem como uma visão pessoal de um líder e são adaptáveis a novas oportunidades. Tanto podem ser deliberadas quanto emergentes.

Mas, como é típico do empreendedor, as estratégias foram **ofensivas**<sup>40</sup>. A organização buscou influenciar o equilíbrio das forças competitivas (clientes, concorrentes) através de movimentos estratégicos, com o objetivo de melhorar sua posição relativa no mercado. Não impediu a batalha. Ficou mais aberta ao risco, o que aumentou seu grau de experimentação e a possibilidade de adoção de estratégias proativas. Como comentam Aldrich e Pfeffer (1976), as organizações enfrentam limites que se impõem às opções estratégicas, mas a organização buscará desenvolver formas de adaptar-se a estas barreiras utilizando-se do seu poder de fazer suas escolhas. Isto refletiu-se na criação da Construtora Costa Paladini, pela qual a empresa buscou melhorar sua relação de dependência de recursos do ambiente.

A ação da liderança foi no sentido de facilitar as mudanças, não as impedir. Buscou interagir com o ambiente de uma forma proativa, adaptando o contexto interno às suas imposições (além de negociar com o ambiente externo afetando as suas forças).

Além disso, a organização percebeu que para se manter em um **estado estável de adaptação**<sup>41</sup> tinha que melhorar sua habilidade adaptativa, reforçando tanto sua capacidade organizacional, modificando sua estrutura, quanto sua capacidade material.

---

<sup>40</sup>No sentido de Porter (1991).

<sup>41</sup>Estado no qual a empresa ao invés de amortecer-se em relação ao meio, a organização é aberta a ele, e oferece um movimento reativo mantendo-se junto a todo o movimento do meio (Chakravarthy, 1992)

No sentido de Miles e Snow (1978) a organização continuou com um comportamento analista. Mantem o seu negócio de produtos e clientes tradicionais, mas criando as bases para o desenvolvimento de produtos e mercados.

Ao contrário de períodos anteriores que foram caracterizados por continuidade, este foi um período de mudança. Houve mudança em vários aspectos da organização, importantes estratégias foram revertidas, caracterizando uma “quantum change”. A Magno Martins muda o processo de formulação de estratégias de adaptativo, centralizado, emergente, incremental e defensivo; para empreendedor, deliberado, ofensivo e com menor grau de centralização e maior grau de profissionalização.

#### ***Período Estratégico 5: Expansão das atividades (1993/1994/1995)***

Este período estratégico é caracterizado por uma estratégia de expansão de atividades, no qual a Magno Martins cria novas sociedades e novas empresas.

#### ***Evento Crítico 8: Diversificação para o ramo hoteleiro***

Em 1993, foram criadas outras empresas para compor o já existente grupo no qual pertence a construtora Magno Martins. Estas empresas foram constituídas para viabilizar um processo de diversificação de atividades para o ramo hoteleiro.

A empresa A. Paladini foi criada com o objetivo de administrar todos os hotéis criados pelo grupo, representando o Sr. A. Paladini, proprietário da construtora Magno Martins.

Como descreve o entrevistado A:

*“A administração de toda a parte da hotelaria é feita pela A. Paladini, independente se há sociedade ou não. Só que a A. Paladini vai administrar através da West Coral. (...) Tenho projeto de oito hotéis nos próximos cinco anos (projeto da West Coral, no qual sou superintendente). Em alguns hotéis tenho alguns sócios, como na Monte Claro Empreendimentos que é em sociedade com o Mário Kenji. O hotel West Plaza, por exemplo, é realizado pela Monte Claro. A Monte Claro em sociedade com o Mário Kenji foi feita também para capitalização, para poder comprar terrenos muito caros.”*

A empresa A. Paladini associava-se com outros capitais para atuação no ramo hoteleiro, já que este exigia uma grande soma de capital inicial. E, desta forma, ainda em 1993, criou-se a Monte Claro Empreendimentos Turísticos Ltda. para construção de hotéis, em sociedade com outro grupo empresarial da cidade. No mesmo ano foram criadas a Privilegie Administração Hoteleira (atualmente denominada West Coral Hotéis e Resorts), a Privilegie Comercialização e a Privilegie Propaganda, voltadas para administração, comercialização e divulgação dos hotéis construídos pelas construtoras do grupo.

Em 1994, fundou-se a Arvoredo Alimentos Ltda. com a finalidade de criar uma central única de restaurantes para fornecer refeições aos hotéis. Esta centralização tinha como objetivo agilizar o gerenciamento dos restaurantes e aumentar o poder de compra de alimentos.

Em 1995 foi criada outra empresa, a Tropical Place Ltda. Uma nova sociedade, para consecução de um empreendimento no ramo hoteleiro, onde a Magno Martins não dispunha de todo o capital necessário para o investimento.

*“A Tropical Place está em um dos maiores terrenos de Canasvieiras. O terreno na época valia 2 milhões de dólares. Eu tinha um, arrumei outro sócio que tinha mais 1 milhão. Formou-se a empresa com 50% cada um e comprou-se um terreno.”*  
(entrevistado A)

Como descreve o entrevistado A,

*“Os empreendimentos hoteleiros resultaram de uma busca de novas oportunidades. Mas, quando comecei, muitos já estavam construindo. Como Florianópolis tem a vocação turística, esta é uma maneira de participar deste desenvolvimento. Quando você vê que sua comunidade está se desenvolvendo para um certo setor tem-se que aproveitar a oportunidade. A área hoteleira é uma área muito correlata à construção. Com a construtora consigo investir menos, pois o custo é menor. E, a administração hoteleira já era um plano meu há tempo.”*

Entretanto, complementa:

*“Até agora o hotel inaugurado não teve lucro nenhum devido a nossa falta de experiência em administração de hotéis. É preciso um ou dois anos de carência para começar a dar lucro.”*

A construção dos hotéis era realizada pela Magno Martins Engenharia. Como prestadora de serviço recebia 15% do custo total da obra.

### **Evento Crítico 9: Integração para Trás**

Em 1994, a Construtora Magno Martins expandiu seu negócio essencial integrando-se para trás na cadeia produtiva. Passou a fabricar certos materiais de construção. Desenvolveu um centro para fabricação de laje pré-moldada, gesso, esquadrias, e parte de materiais de madeira. A integração foi realizada devido a insatisfatória qualidade dos produtos adquiridos no mercado<sup>42</sup>. Esta estratégia é resultante de uma outra estratégia, que consiste na busca da diferenciação<sup>43</sup> dos produtos da empresa pela qualidade dos produtos ofertados.

*“Confio mais no meu processo, tem mais qualidade. Um processo mal feito nestes materiais de acabamento implicam diretamente na qualidade do meu produto. Esta idéia já faz cinco anos, e agora estou implantando. (...) Ninguém da concorrência faz isso. São processos que não custam muito para fazer. (...) A Encol já tem a parte de pré-moldado, de tijolo armado, mas são projetos tecnológicos caros, que exigem volume de produção. Estes não são os alvos da minha empresa” (entrevistado A).*

Comentando especificamente sobre laje pré-moldada o entrevistado adverte:

*“A fabricação da laje pré-moldada já está sendo realizada por nossa empresa por ser uma preocupação técnica nossa. A única maneira das empresas que fabricam a laje baixarem os custos, é diminuindo no ferro, no cimento.... e a gente não tem como*

---

<sup>42</sup> De acordo com Porter (1993) uma das fontes de vantagem competitiva em uma indústria nacional é a existência de indústrias fornecedoras internacionalmente competitivas, principalmente quanto ao processo de inovação e aperfeiçoamento. Na indústria da construção civil isto não ocorre, como demonstrado no Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira, em especial na nota técnica de Competitividade do Complexo de Materiais de Construção (1993). Isso gera a necessidade das empresas construtoras utilizarem-se de alternativas que busquem a melhoria da qualidade dos produtos.

<sup>43</sup> Mintzberg, H. Generic Strategies In Mintzberg e Quinn (1992). Betts e Offori discutem o processo de diferenciação de produtos da construção civil e concluem que não está somente relacionado a preço, mas sim a qualidade dos produtos.

*estar todo dia lá fiscalizando..., é uma coisa que visivelmente não se poderia identificar se havia falha ou não. Como as outras coisas a gente identifica, vamos fazer mais a longo prazo.”*

Apesar de integrar verticalmente para fabricação de produtos de acabamento a empresa terceirizava a maioria das atividades de produção:

*“O mercado de Florianópolis é muito diferente em relação à mão-de-obra, tem um estilo próprio, uma vida própria, as empresas daqui quase não usam funcionário próprio, mas empreiteira. O empregado próprio daqui entra na empresa e começa a não trabalhar. Quando é mandado embora vai no sindicato, (que nisso o sindicato é muito atuante), para receber indenização. Recebe dois ou três meses de salário, e fica parado por este tempo. Em seguida tira uma carteira nova, se necessário, e vai pedir emprego em outra empresa.*

*Por isso, toda mão-de-obra da Magno é terceirizada, é o processo que me adaptei, mas a administração da obra é toda minha, o mestre, o almoxarife, o engenheiro. (...) A pessoa só chega para trabalhar, é como se fosse empregado nosso. Mas, o subcontratado é que busca a mão-de-obra, ele acha as pessoas adequadas, ele sabe aonde estão” (entrevistado A).*

Como o entrevistado acima descreve, a utilização da mão-de-obra terceirizada faz com que ocorra uma seleção de pessoal fora da estrutura da empresa, já que o empreiteiro junto ao mercado seleciona sua equipe de trabalho.

A qualidade da mão-de-obra é encarada como uma questão cultural, uma característica de cidades litorâneas onde há uma maior indisposição ao trabalho, que se agrava quando o funcionário é próprio da empresa, como descreve o entrevistado A:

*“É um problema cultural, e ter a mão-de-obra própria só piora a situação, porque o negócio do funcionário é não trabalhar. Se ele é empregado da Magno, ele trabalha um mês, dois meses, e começa a provocar o mestre para ir para rua<sup>44</sup>. Se este mesmo profissional está subordinado a um empreiteiro, ele não faz isto porque o empreiteiro ele conhece. O empreiteiro consegue exercer uma ação mais enérgica em cima do empregado. A mão-de-obra própria ou não, não influencia a qualidade final da obra. A qualidade depende da nossa fiscalização, e nisto sim, nós atuamos.”*

Os entrevistados perceberam que a relação entre o empreiteiro e o empregado é diferente da relação entre a construtora e seus empregados. O empreiteiro é um amigo ou uma pessoa de uma condição econômico-social próxima da do funcionário. De acordo com um entrevistado o empregado pensa que “o patrão é rico e portanto não precisa agir corretamente com ele”. Já com o empreiteiro o comprometimento é maior.

Os entrevistados reconheceram que haviam dificuldades em oferecer treinamento para os funcionários se não eram próprios da empresa. Entretanto, o controle e acompanhamento era entendido como um substituto do treinamento e a necessidade do mestre-de-obras ser próprio da empresa era enfatizada.

Outro ponto que favorecia a adoção de empreiteiros, de acordo com os entrevistados, era que não havia difusão das melhorias/ inovações que ocorriam em um determinado processo produtivo para outras empresas. A razão disso era a preferência pelas técnicas tradicionais em relação as inovações<sup>45</sup>.

*“O grande problema é que não há como investir na qualidade da mão-de-obra dos empreiteiros. O empregado vira uma mistura de técnicas, sem profissionalização, o*

---

<sup>44</sup> A alta rotatividade do setor é citada por SENAI (1995).

*que gera a necessidade de investirmos em uma boa preparação dos mestres, dos técnicos de edificação para uma maior fiscalização. Além disso, há um caderno de normas e procedimentos que o empregado tem que seguir, e faz isto.*

*Mas, quando o funcionário sai de uma empresa para outra, o curioso é que não leva as novas técnicas de uma empresa para outra. No caso do chapisco, que na Magno é feito com rolo, isto não passou para outra empresa. Se os empreiteiros passassem técnicas de uma empresa para outra, complicaria" (entrevistado A).*

A Magno tem adotado maior formalização dos processos criando normas escritas para a execução das atividades, buscando que seja mantido um padrão independente de quem venha a exercê-las. Como mostra Hall (1984) a literatura administrativa já comprovou vários casos onde a baixa profissionalização da mão-de-obra é compensada com uma maior formalização da estrutura. Outro fator que facilita a maior formalização é a tecnologia adotada na construção civil, caracterizada por várias tarefas padronizadas e de caráter rotineiro<sup>46</sup>.

*"(...) nas primeiras três horas é feito um teste. Se o funcionário não se adapta às nossas normas, o mestre demite. Algumas empresas contratam a obra junto com a administração do empreiteiro, aí há riscos, porque a empresa se submete às regras do empreiteiro. As regras da Magno são todas escritas e devem ser seguidas" (entrevistado A).*

Entretanto, o manual de normas e procedimentos desenvolvido pela gerência de produto enfrenta resistência. Os empregados resistem à mudança.

---

<sup>45</sup> Sobre inércia às inovações ver Meseger apud CTE (1994)

<sup>46</sup> "As organizações com trabalho rotineiro têm maior probabilidade de apresentar maior formalização dos papéis organizacionais" (Hage e Aiken apud Hall, 1984).

*“50% dos trabalhadores não aceitam as normas. Colocar a linha para ficar no prumo dá muito trabalho, e realmente dá, o ideal para eles é colocar o tijolo no olho, como eles fazem. Só que depois, gasta o dobro de reboco para endireitar. Então tem que ter um procedimento a cumprir” (entrevistado A).*

Além da mão-de-obra direta, a execução de projetos (arquitetônico e estrutural) também era terceirizada. A gerência de produto exercia uma fiscalização, de forma a controlar se as normas estabelecidas eram seguidas pelos executores.

*“O projeto estrutural é feito com um pessoal de São Paulo. Com eles nós pegamos o que fazem para a Encol, para outras de Brasília, da Bahia. Quem faz o projeto estrutural tem que participar do desenvolvimento da própria empresa. E isto é passado de um lugar para outro, não tem como guardar segredo. Uma técnica que a Encol desenvolveu lá em Brasília é conhecida por quem faz o projeto. A técnica é passada para eles, e eles nós mostram o projeto; assim como algo que nós desenvolvemos eles mostram para outros. E aí, quando é o caso, nós vamos lá “pesquisar” (entrevistado A).*

Durante as entrevistas não foi descrito nenhum tipo de inovação, somente algumas melhorias no processo produtivo. E neste aprimoramento, ressaltou-se a importância da equipe de manutenção como uma fonte de conhecimento que permitiu a avaliação de procedimentos adotados no passado de forma a criar uma memória da empresa<sup>47</sup>. Como descreve o entrevistado A:

---

<sup>47</sup> A pouca importância dada à experiência prévia na indústria da construção civil é comentada por Ofori (1991).

*“Toda a evolução é fruto dos erros, da experiência. Uma coisa que as empresas passaram a ter, é essa memória. A Ceisa tinha isso, mas somente de três anos para cá que as empresas passaram a ter essa preocupação. A preocupação com o cliente e a preocupação de se desenvolver tecnologicamente através da experiência. É claro que têm coisas que outras empresas desenvolveram (Encol, Método), que a gente tenta se adaptar, mas isso não tem um peso grande.”*

Os entrevistados perceberam que inovações que provocam maior ruptura com o processo antigo não eram significativas devido ao baixo volume de obras de grande parte das construtoras. Para que estas inovações fossem adotadas, sem que houvesse um aumento do custo da obra havia a necessidade de grande escala de produção. Devido a isto é que a Magno Martins buscou adotar algumas melhorias que não exigiam alto investimento.<sup>48</sup>

Além disso, acrescenta o entrevistado A:

*“ Na construção, para determinado padrão de edifício, as coisas não se renovam tão facilmente, as coisas acontecem muito a longo prazo. Existem as técnicas revolucionárias, mas é para padrões mais baixos, com estrutura armada... A Encol faz coisas deste tipo mas é mais para baixa renda, que não é uma área que nós atuamos. Para edifícios de padrão médio, alto, deve haver é esmero de acabamento. É fazer uma parede certinha, reta, usando só um centímetro de reboco, ao invés de dois ou três, é ter a qualidade no trabalho. Tem que haver uma revolução é na qualidade da mão-de-obra para não desperdiçar o material. Isso sim, tem-se muito o que fazer e está se fazendo. Agora, técnicas novas, elas não existem, não se mudou muito. Não há uma revolução tecnológica na construção civil.”*

---

<sup>48</sup> Exemplos: o chapisco era realizado por rolo como o objetivo de evitar o desperdício. Construção de uma laje plana com a finalidade de evitar o contra-piso (antes se fazia um contra-piso que era o dobro de uma laje). Estas melhorias foram copiadas de outras empresas.

Entretanto, nos últimos três anos houve uma maior preocupação em melhorar os processos produtivos, o que não ocorria nos anos anteriores. As melhorias foram buscadas através de cursos, pesquisa em outras empresas, além da experiência do dia-a-dia.

Apesar de haver quatro padrões de qualidade para os produtos Magno Martins, estes padrões variam de acordo com os materiais utilizados. Os procedimentos técnicos e administrativos eram os mesmos para todas as classificações de produto.

### ***Outros Eventos***

Criação da Etecol, em 1993, para construção nas praias. Como a Magno Martins passou a atuar na construção de edifícios nas praias, que possuíam um segmento de mercado diferente do até então adotado, a empresa decide entrar neste mercado com outro nome.

*“A Etecol foi criada para construir obras que se adaptem a pessoas com níveis salariais mais baixos, para classe baixa, e com outro nome não compromete a imagem da empresa. Fez uma obra em Ingleses, está fazendo em Canasvieiras e vai construir em Barreiros, Kobrasol, Biguaçu, etc” (entrevistado A).*

Neste período, a construtora Magno Martins, em conjunto com outras construtoras do grupo, aumentou o número de lançamentos anuais, intensificando

a estratégia de penetração e desenvolvimento de mercado em conjunto com o processo de desenvolvimento de alianças estratégicas.

### **Análise teórica do período**

Como uma organização empreendedora<sup>49</sup>, o objetivo da Magno Martins foi o crescimento. Passou neste período, por uma reorientação estratégica que incluiu mudanças revolucionárias. Expandiu seu negócio essencial<sup>50</sup> por meio da diversificação de atividades, o que representou riscos para a organização e a exploração de novas oportunidades.

Este processo de diversificação<sup>51</sup> incluiu o desenvolvimento de diversificação concêntrica e conglomerada. Enquanto desenvolveu o seu negócio principal de produtos e clientes tradicionais (incorporação) por meio de penetração no mercado<sup>52</sup>, explorou novos produtos e novos mercados, passando a construir hotéis (diversificação concêntrica) e passou também a atuar na comercialização e administração hoteleira, o que se constituiu em uma estratégia de diversificação conglomerada.

A estratégia de penetração de mercado aliada a diversificação de atividades é um comportamento característico da empresa analista<sup>53</sup>. Enquanto busca tornar

---

<sup>49</sup>No sentido de Mintzberg (1978)

<sup>50</sup>Mintzberg e Quinn (1992)

<sup>51</sup> O processo de diversificação refere-se a entrada em um negócio não pertencente a mesma cadeia de operação da empresa. A diversificação concêntrica ocorre quando o novo negócio está relacionado a alguma competência do negócio principal; quando esta relação não ocorre a diversificação é denominada não-relacionada ou conglomerada (Mintzberg e Quinn, 1992).

<sup>52</sup>Ansoff (1977)

<sup>53</sup>No sentido de Miles e Snow (1978)

seu negócio base mais eficiente (embora de forma incremental, como é típico na indústria da construção civil), entra em um novo negócio, com novos produtos e serviços e um mercado desconhecido. Esta dicotomia analista foi desenvolvida por meio de mimetismos e foi viabilizada pela separação da estrutura organizacional.

Na dimensão institucional, o que levou a Magno a entrar no setor hoteleiro foi o fato de outros empresários já estarem atuando no setor, além de vislumbrar uma oportunidade de negócio com boa perspectiva de rentabilidade e crescimento em relação ao seu negócio essencial (dimensão técnico-econômica). Entretanto, para implantação destas estratégias, a Magno necessitou mais capital do que dispunha. A organização vislumbrou diversas oportunidades, (que vinham de encontro com as aspirações do líder) mas não possuía os recursos materiais para implementá-las, o que fez com que estabelecesse alianças estratégicas que lhe garantiram a viabilidade de seu planejamento. Como comenta Bourantas (1989), se uma organização não pode resolver seu problema de dependência de recursos sozinha, deve então, buscar realizar alianças com outras organizações.

A dicotomia entre negócios estáveis e instáveis foi resolvida através da separação da estrutura organizacional. O diretor-presidente da Magno Martins passa a ser também o superintendente da West Coral e, por consequência, descentraliza a tomada de decisões na Magno. Como Miles e Snow (1978) defendem, o comportamento analista resolve a dicotomia existente entre diferentes negócios através da separação - diferenciando a estrutura organizacional e com isso, resolve o seu principal dilema, conciliar a estabilidade com a instabilidade. Assim, procedeu a Magno, buscando conciliar a atividade de construção civil com

as outras atividades do ramo hoteleiro. Como afirmou o entrevistado A: *"Tive que buscar uma pessoa para tocar a Magno para que eu pudesse me dedicar ao ramo hoteleiro"*.

A estratégia de integração para trás, já foi uma estratégia muito utilizada na construção civil. Frente a análise da dimensão técnico-econômica, a diversificação de suporte<sup>54</sup> ocorreu com o objetivo de aumentar a qualidade dos produtos, conseqüência do aumento das pressões do ambiente externo<sup>55</sup>. Mas, considerando a dimensão institucional a empresa não adotou uma estratégia inovadora, (o que caracterizaria uma estratégia proativa<sup>56</sup>), mas sim utilizou-se de um comportamento mimético<sup>57</sup>. A estratégia de integração para trás foi utilizada por outras construtoras, como a Encol e a Ceisa (que possuía cerca de 2.000 funcionários na década de setenta), que tinham grandes estruturas, o que diminuía a flexibilidade destas empresas em períodos de crise<sup>58</sup>. Neste caso, a explicação técnico-econômica não concorreu com a institucional. Na verdade, houve uma complementaridade<sup>59</sup>.

Na busca pela eficiência a empresa analista tende a criar altos níveis de rotina e formalização. Na Magno Martins isto refletiu-se na padronização de normas e procedimentos desenvolvida pela gerência de produtos, com o objetivo de controle organizacional, gerando um aumento do nível burocrático<sup>60</sup>.

---

<sup>54</sup>Estes movimentos se caracterizam por aparentar uma diversificação que na realidade não existe, pois a empresa que os adota não modifica seu negócio essencial (Mintzberg e Quinn, 1992).

<sup>55</sup>O que também é um comportamento analista. O analista busca aumentar a eficiência de seu negócio base através de estratégias defensivas, enquanto arrisca em ambientes desconhecidos.

<sup>56</sup>No sentido de Miles e Snow (1978).

<sup>57</sup>DiMaggio e Powell (1991).

<sup>58</sup>De acordo com entrevistas a empresário do setor da construção civil, ex-empregado da Construtora Ceisa.

<sup>59</sup>Como ocorrem com o caso estudado por Cunha (1996).

<sup>60</sup>O tipo ideal de burocracia é aquela que apresenta graus elevados de hierarquia de autoridade, limitação da autoridade de cada cargo, divisão do trabalho, especialização e formalização (Weber, 1947).

As estratégias deste período foram deliberadas<sup>61</sup> e ofensivas<sup>62</sup>. A organização não mais age incrementalmente, mas sim segue um planejamento, dando continuidade aos planos definidos no período estratégico anterior, e influenciando o equilíbrio das forças competitivas através de seus movimentos estratégicos.

---

<sup>61</sup>Mintzberg e Quinn (1992).

<sup>62</sup>Porter (1991).

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSÕES

---

Muitos trabalhos de adaptação estratégica investigam o impacto de algumas variáveis ambientais sobre diferentes aspectos da mudança organizacional. Este trabalho adotou outra estratégia de pesquisa. Baseado em uma pesquisa qualitativa, enfatizou a interpretação dos atores, desenvolvendo uma análise teórica sobre o processo de adaptação de uma organização em um ambiente turbulento e com forte influência governamental.

Esta estratégia permitiu descrever e explicar o como o processo de mudança ocorreu no contexto do qual faz parte. E, dado que a realidade estudada era complexa e pouco conhecida, optou-se por partir de perguntas de interesse amplas e sem definição de uma teoria a priori.

Com base no arranjo cronológico dos dados coletados identificou-se cinco períodos estratégicos do processo de adaptação estratégica da Emecon/Magno Martins:

O primeiro período foi de continuidade (Mintzberg, 1978). Os padrões estabelecidos permaneceram inalterados por todo o período. A organização buscou mais a estabilidade do que a implementação de mudanças estratégicas. As forças externas mais fortes vieram da atuação do governo (como agente financiador), no qual a organização buscava recursos. Havia um conflito de lideranças, que apresentava como consequência, estratégias defensivas (Porter 1991), e um modo de formulação de estratégias adaptativo (Mintzberg, 1973). As forças organizacionais expressavam uma forte centralização, típica

de uma estrutura simples, sendo que a flexibilidade estrutural advinha da estratégia de subcontratação. As estratégias eram emergentes e não houve mudanças quânticas neste período.

No período seguinte a empresa apresentou novamente um comportamento analista, reagindo ao ambiente externo incrementalmente, através de estratégias emergentes, buscando explorar novas oportunidades. Entretanto, interveio nas forças ambientais, através da formação de alianças, diminuindo sua dependência de recursos e proporcionando um aumento da sua capacidade material, possibilitando uma atuação mais proativa em períodos futuros.

O terceiro período caracterizou-se pela existência de estratégias incrementais. A organização adaptou-se em passos desconectados, sem um objetivo claro. Diversificou buscando oportunidades momentâneas, visando o curto prazo.

Ao contrário de períodos anteriores que foram caracterizados por continuidade, o quarto período foi de mudança. Houve mudança em vários aspectos da organização, importantes estratégias foram revertidas, caracterizando uma "quantum change". A Magno Martins mudou o processo de formulação de estratégias de adaptativo, centralizado, emergente, incremental e defensivo; para empreendedor, deliberado, ofensivo e com menor grau de centralização e maior grau de profissionalização.

No último período analisado as estratégias foram deliberadas e ofensivas. A organização não mais agiu incrementalmente, mas seguiu um planejamento, dando continuidade aos planos definidos no período estratégico

anterior, e influenciando o equilíbrio das forças competitivas através de seus movimentos estratégicos.

Ao formular as estratégias nestes cinco períodos a empresa mantinha relações com alguns stakeholders centrais influenciando-os ou sendo influenciada por eles. Existiram as seguintes relações:

O governo federal (representado Caixa Econômica Federal) foi sempre um importante stakeholder. Permitiu a manutenção do número de obras em períodos de crise, garantindo a manutenção das atividades. Mas, ao mesmo tempo que representava apoio para a empresa, gerando estabilidade, era considerado fonte de instabilidade ambiental<sup>1</sup>. A alternância de períodos de crescimento com estagnação, a mudança constante de regras de financiamento, geravam uma instabilidade que prejudicavam a capacidade de adaptação da empresa.

O mercado passou a ser importante com o início do financiamento próprio, quando diminuiu a intervenção do governo. O mercado foi um stakeholder secundário até o final da década de 80. O objetivo da empresa era lançar empreendimentos que tivessem financiamento bancário, e portanto, não havia uma preocupação forte com o relacionamento com clientes e concorrentes, tanto que somente no início da década de noventa a empresa buscou diferenciar sua estrutura organizacional com o objetivo de aumentar sua capacidade de adaptação.

Os concorrentes, na maior parte do período analisado, nunca foram stakeholders importantes. Como a empresa entrou em um nicho de mercado protegendo-se da concorrência, não considerava os concorrentes como uma

---

<sup>1</sup> O que corrobora as descrições de Cunha (1996).

ameaça. Mas, com as estratégias de desenvolvimento de mercado, a necessidade de busca de novas oportunidades, a Magno começou a desenvolver um processo mimético (entrada no mercado das praias, condomínio fechado, obras públicas, construção de hotéis) e, já na década de noventa, com as mudanças ambientais radicais, a empresa viu na Construtora Encol um stakeholder ameaçador e busca desenvolver estratégias que protegessem sua força de atuação no mercado (estratégias que também revelaram mimetismo).

Com o desenvolvimento do conglomerado de empresas, os outros acionistas passaram a ser stakeholders importantes no processo de adaptação da Magno. Foram estes que capitalizaram a empresa e proporcionaram estratégias de diversificação e desenvolvimento de mercado. A busca de sócios para a expansão de atividades, demonstrou a habilidade de uma organização em vencer sua dependência de recursos do ambiente e sua capacidade em fazer escolhas estratégicas.

As grandes decisões da empresa aconteceram no âmbito do que Miles e Snow (1978) chamaram de problema empreendedor, que consiste na determinação do domínio produto/ mercado. O problema tecnológico (escolhas de tecnologias de produção) e o problema administrativo (inovação e racionalização) foram considerados em segundo plano. Somente com a imposição ao ambiente, no início da década de noventa, que a empresa reavalia questões administrativas mudando a estrutura organizacional, diferenciando-a para lidar com um ambiente mais instável. O problema tecnológico é desconsiderado durante toda a vida organizacional, a não ser quando a empresa integrou para trás na cadeia produtiva com o objetivo de

aprimorar a qualidade dos seus produtos. A liderança não percebe as questões tecnológicas como passíveis de mudança.

Existem outras proposições sobre o processo de formulação de estratégias da Magno Martins que valem ser ressaltadas aqui:

1. A estrutura de poder sempre foi centralizada, mas antes da cisão (enquanto Emecon), havia um conflito interno entre os sócios que afetaram o processo de adaptação.
2. O processo de adaptação foi fortemente influenciado pelo governo federal (via CEF e ações mais amplas como os planos econômicos) e estadual, no caso das obras públicas.
3. Os clientes e concorrentes foram importantes para as mudanças estratégicas somente quando o mercado tornou-se mais concorrencial e com a utilização de financiamentos próprios da construtora.
4. O processo de formulação de estratégias da empresa estudada se enquadra no modo adaptativo proposto por Mintzberg (1978), até a cisão, período no qual predomina a existência de estratégias incrementais. Após a cisão passou ao modo empreendedor. Este foi o período que a empresa mais buscou novas oportunidades buscando adotar a estratégia de crescimento, características típicas da organização empreendedora. Esta mudança no processo de formulação de estratégias teve como origem a mudança do contexto interno (cisão), mas também do contexto externo, caracterizado por um período de mudanças ambientais radicais.
5. A importância dos stakeholders variaram de acordo com o tempo. A importância destes dependia das oportunidades exploradas pela empresa

(domínio produto/mercado) e da percepção que a empresa tinha da influência que eles podiam exercer sobre o sucesso da mudança pretendida.

Durante os quinze anos de vida da organização estudada, ela utilizou-se constantemente da estratégia de diversificação. De acordo com o comportamento do ambiente externo, das dificuldades que enfrentava em um mercado, realizava diversificação concêntrica e conglomerada, além da diversificação de suporte.

Quanto ao comportamento estratégico a Magno adotou uma postura analista. Enquanto mantinha o negócio principal de produtos e clientes tradicionais, explorava novos produtos e mercados, tentando conciliar a estabilidade e a instabilidade. Desenvolveu um processo de adaptação que teve como característica um mimetismo, fruto de monitoramento ambiental, que alimentava a organização com informações a cerca das ações de agentes prospectores.

Durante o processo de adaptação da Magno algumas estratégias adotadas foram planejadas, enquanto outras constituíram um aprimoramento destas e passaram a constituir um padrão não planejado, gerando um processo que alternou períodos de mudança incremental e mudanças descontínuas, como descrito por Miller e Friesen (1984) em seu modelo de equilíbrio pontuado.

Os períodos de estabilidade foram períodos voltados à exploração da estratégia corrente, nos quais a organização buscou um melhoramento, e desta forma gerava estratégias emergentes.

Mas, dada a dinamicidade do contexto da indústria da construção civil, que apresentou alterações dramáticas, o processo de adaptação gradual foi

substituído por um processo de mudanças drásticas, e gerou uma revolução estratégica. Portanto, os períodos de mudanças evolucionárias foram pontuados por mudanças revolucionárias, em que a organização teve que rapidamente alterar seu padrão estabelecido. A organização tentou dar saltos para novos períodos de estabilidade, para restabelecer e integrar uma nova postura entre um novo grupo de estratégia, estrutura e cultura.

As mudanças quânticas que ocorreram foram: 1. Diversificação para a hotelaria; 2. Reestruturação para entrada no mercado com a estratégia de financiamento próprio. De acordo com Miller e Friesen (1984), a mudança quântica ocorre quando várias dimensões da organização mudam simultaneamente, e foi o que ocorreu na Magno nestes dois momentos. A organização mudou não somente a estratégia em relação ao produto/mercado, mas também teve que readequar sua estrutura em vários aspectos.

O processo de adaptação estratégica da Emecon/Magno Martins representou a complexidade do fenômeno de adaptação estratégica em um meio turbulento e com forte influência governamental. Através de sua análise percebeu-se que o estudo da mudança estratégica não pode se concentrar em um único evento ou em um conjunto de episódios discretos, separados do mais imediato ou do mais distante antecedente, ou do contexto interno e externo. Os atores e fatos se inter-relacionam de modo complexo, fazendo com que o estudo da adaptação estratégica tenha que integrar a lógica dos fatos com a lógica dos atores, que se baseia na sua capacidade de percepção dos fatos.

É esta integração (construída por meio de um procedimento circular de investigação que privilegia a coleta e análise simultânea dos dados) que gera

uma descrição rica em detalhes e consegue revelar a verdadeira complexidade do processo de adaptação estratégica das organizações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, H. I. *Estratégia Empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- ALDRICH, H.; PFEFFER, J. Environments of organizations. *Annual Review of Sociology*, v. 2, p. 79-105, 1976
- ALLRED, R. U. *Environment and Organization in the Pharmaceutical Industry: A study of Organizational Study*. Tese de Doutorado, University of California, Berkeley, 1989.
- ALVES, A. J. O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. *Caderno de Pesquisa*. São Paulo (77): 53-61, maio, 1991.
- GAZETA MERCANTIL, *Balanço Anual*, São Paulo, 1980
- BALL, R. *Adaptation vs selection: An examination of the impact of deregulation on strategic change in the U. S. banks*. Virginia (USA), Tese de Doutorado, Virginia Polytechnic Institute and State University, 1994.
- BASTOS, E. C. L.; Indústria da Construção Civil - o governo promete pagar. in: *Conjuntura Econômica*, outubro de 1980, p.p. 80 -81.
- BETTS, M.; OFFORI, G. Strategic planning for competitive advantage. *Construction Management and Economics*, v.10; p. 511 a 532, 1992.
- BOURANTAS, D. Avoiding dependence on suppliers and distributors. *Long Range Planning*, v. 22, n. 3, p. 140-149, 1989.
- BOWDICH, J.; BUONO, A. F. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BRANDLI, L.; MARTIGNAGO, G. O processo de desverticalização na indústria da construção civil - subsetor edificações. São Paulo: *ANAIS Workshop Tendências Relativas à Gestão da Qualidade na Construção de Edifícios*, set. 1997.
- BRASIL, Banco Central do Brasil, *Relatório Anual*, 1991 e 1994.
- BRASIL, Ministério de Planejamento e Orçamento, Secretaria de Política Urbana, *Política Nacional de Habitação*, julho, 1996.

CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO, Comissão e Economia e Estatística. **Setor da construção civil no plano real: análise e perspectivas**, 1994

CAMERON, K.; KIM, M.; WHETTEN, D. Organizational Effects of Decline and Turbulence *Administrative Science Quarterly*, (32), 1987, págs 222-240.

CENTRO DE TECNOLOGIA EM EDIFICAÇÕES - CTE. **Sistema de gestão da qualidade para empresas construtoras**, 1994.

CHAKRAVARTHY, B. Strategic Adaptation to Deregulation, *Journal of Organizational Change Management*, Vol 4, No 1, 1991, pp 22-32.

CHAKRAVARTHY, B. DOZ, Y. Strategy Process Research: Focusing on Corporate Self-Renewal, *Strategic Management Journal*, vol 13, 1992, págs 5-14.

CHANDLER, A D. **Strategy and Structure**. Cambridge, Mass: MIT Press, 1962.

CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, v. 6, p.2-22, 1972.

CHILD, J. SMITH, C. The context and process of organizational transformation - Cadbury Limited in its sector, *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 6, p. 565-593, novembro, 1987.

COUTINHO, L. G. E FERRAZ J. C., (coordenadores) **Estudo da competitividade da indústria brasileira**, Segunda Edição, Campinas, São Paulo: Papirus; Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1994.

COUTINHO, L.G. (IE/UNICAMP), FERRAZ, J. C. (IEI/UFRJ), SANTOS, A. dos(FDC), VEIGA, P. M.(FUNCEX) - (Comissão Coordenadora) **Competitividade do complexo de materiais de construção - Nota técnica**; Campinas, 1993.

CUNHA, C. J. C. A. **Adaptação estratégica em ambiente turbulento**. Tese para Concurso de Professor Titular (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996.

DIMMAGIO, P.; POWELL, W. **The new institucionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

DRUCKER, P. F. **Administração em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.

- EMERY, F.; EMERY, M.; CALDWELL, G.; CROMBIE, A. *Futures we are in*. Martinus Nijhoff Social Sciences Division, Leiden, 1977.
- EXPRESSÃO, *Construtora: a rainha do cimento e dos jornais*, Florianópolis: AZ Comunicações e Eventos, ano 5, n. 56 p. 69, 1995.
- FIESP; Federação das Indústrias do Estado de São Paulo\_ *Livre para Crescer: proposta para um Brasil moderno*. Sumário Executivo: Cultura Editores Associados, 1990.
- FOLHA DE SÃO PAULO, 25 de fevereiro de 1996.
- FLEURY, A; FLEURY, M. T. *Aprendizagem organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1995.
- FREEMAN, R. E; REED, D.L. Stockholder and Stakeholders: a new perspective on corporate governance. *California Management Review*, p. 88 -103. Spring, 1983.
- FREEMAN, R.E. *Strategic Management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984.
- GARÓFALO, G. L.; CARVALHO, L. C. P. *Teoria Microeconômica*. São Paulo: Atlas, 1988.
- GAZETA MERCANTIL, 18 de dezembro de 1995.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: v. 35, n. 3, p. 20-29, junho 1995.
- Gouveia (parte metodológica - falta destacar aqui)
- GREENWOOD, R. HININGS, C. R. \_Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change. *Organization Studies* 9/3: 293-316, 1988
- GUIMARÃES, E. A. *Acumulação e crescimento da firma: um estudo de organização industrial*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.
- HALL, R. *Organizações: estrutura e processos*. 3ª edição, Rio de Janeiro: Prentice- Hall do Brasil, 1984.
- HALL, R. Dessarros Recientes en Teoria Organizacional: Una Revision. *Ciência y Sociedad*. Volume XV, número 4, octubre-diciembre, 1990; pp 376-411.

- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HANNAN, M.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, v. 82, n. 5, 1984.
- HANSECLER;CARRERA. O financiamento da indústria da construção civil. Rio de Janeiro: UFRJ, **Instituto de Economia Industrial, texto para discussão**, 1988.
- INSTITUTO DE ESTUDOS PARA O DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL. **Mudar para Competir** - Modernização Competitiva, Democracia e Justiça Social., Junho de 1992.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Anuário Estatístico Brasileiro**, 1994.
- JOHNSON, G. Managing strategic change - strategy, culture and action. **Long Range Planning** Vol 25, february, 1992.
- KANDIR, A. **A instabilidade do mercado habitacional.** Tese de mestrado, IFICH:UNICAMP,1983.
- KIMBERLY, J.; ROTTMAN, D. B. Environment, organization e effectiveness: a biographical approach. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, november, 1987.
- LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **Organization and environment.** Boston: Harvard University Press, 1967.
- MAJELA, Consultoria e Assessoria. Poupança e Habitação: é possível agilizar a ação do SFH in **Conjuntura Econômica**, , v. 42, n. 8, agosto de 1988.
- MALAN, L. C. **Perceived environmental turbulence and strategic responses: Lessons from South Africa** . Tese de Doutorado. State University of New York at Albany, 1994.
- MELLO, R. **Estudo da mudança estratégica organizacional em pequenas empresas de construção de edificações: um caso em Florianópolis.** Dissertação de mestrado. Florianópolis: UFSC, 1997.
- MILES, R. H., CAMERON, K. **Coffin nails and corporate strategies.** New Jersey: Prentice-Hall, 1982.

- MILES, R. E. ; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process.** New York: McGraw-Hill, 1978.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: a source book of new methods.** Bervely Hills, C. A.: Sage, 1984.
- MILLER, D.; FRIESEN, P. H. The longitudinal analysis of organizations: a methodological perspective. **Management Science**, vol. 28 No. 9, setembro, 1982, págs 1013-1033.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.; JAMES, R. M. **The strategy process.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992.
- \_\_\_\_\_, The strategy concept I: five p's for strategy **California Management Review**, 1987.
- \_\_\_\_\_; MCHUGH, A. Strategy Formation in an Adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, 30 (1985): 160-197.
- \_\_\_\_\_, An emerging strategy of "direct" research. **Administrative Science Quartely**, v. 24 p. 582-589, dez. 1979.
- \_\_\_\_\_, Patterns in strategic formation. **Management Science**. v. 24, n. 9, p. 934-948. May, 1978.
- \_\_\_\_\_, Strategy-Making in three modes. **California Management Review**, v. XVI, n. 2, 1973.
- MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.
- NADLER, D.; GERSTEIN, M.; SHAW, R.; **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- NAM, C. H.; TATUM, C. B. Towards undestanding of products innovation process in construction. **Journal of construction engennering and management**, v. 115, n. 4, pág. 517-534, 1988.
- NELSON, R. Is there strategy in Brazil? **Business Horizons**, p. 15-23, July-August, 1990.
- OFORI, G. Formulating a long term strategy for developing the construction in industry og Singapore. **Construction Management and Economics**, v. 12, pág 219-231, 1991.

- PEREIRA, E. M. **Gestão do espaço urbano: um estudo de caso das áreas central e continental da cidade de Florianópolis**. Dissertação de mestrado, UFSC, Curso de Pós- Graduação em Administração, 1992.
- Perspectiva Econômica, Revista **Conjuntura Econômica**, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, vários anos.
- PETTIGREW, A. M.; MCKEE, L.; FERLIE, E. Understanding Change in the NHS. **Public Administration**, Inglaterra, v. 66, p. 297-317, 1988.
- \_\_\_\_\_, **Shaping Strategic Change**. London: Sage Publications, 1992.
- PETTIGREW, A. M. Book review and Response. **Journal of Management Studies** (24), 4 July, 1987.
- \_\_\_\_\_, **Examining Change in the Long-Term Context of Culture and Politics**. In Pennings and Associates, *Organizational Strategy and Change*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1985a.
- \_\_\_\_\_, **Contextualist Research: a natural way to link theory and practice**. In Lawler, E. *Doing Research that is Useful in Theory and Practice*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985b.
- \_\_\_\_\_, Context and Action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, 24:6, 649-670, 1987.
- PETTIGREW, A.; WHIPP, R. **Managing Change for Competitive Success**. Oxford, U. K.: Blackwell, 1991.
- PETTIGREW, A. WHIPP, R. ROSENFELD. Culture and Competitiveness: evidence from two mature U. K. industries. **Journal of Management Studies**, september, 1989.
- PFEFFER, J. E SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: A resource dependence perspective**. New York: Harper and Row, 1978.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- PORTER, M. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- PROCHNIK, V. **O macrocomplexo da construção civil**, Rio de Janeiro: UFRJ, Instituto de Economia Industrial, texto para discussão, nº 107, jan/1987.

- REVISTA INDÚSTRIA IMOBILIÁRIA, São Paulo, ano 5, n.47, agosto de 1995.
- ROBBINS, S. P. *Organization Theory: structure, design, and applications*. 3 ed. New Jersey: Englewood Cliffs, 1990.
- ROSSETTO, C. R. *Mudança Estratégica: um estudo multi-caso na indústria da construção civil*. Exame de Qualificação, UFSC, 1996.
- SALAMA, A. *Management Education and Development*. Volume 23 Part 3, 1992 pp. 225-233.
- SANTA CATARINA, CENTRO DE ASSISTÊNCIA GERENCIAL DE, *Evolução histórico-econômica de Santa Catarina: estudo das alterações estruturais (século XVII-1960)*. Florianópolis: CEAG/SC, 1980.
- SANTA CATARINA, Informativo SANTUR, 1995.
- SCHEIN, E. H. *Psicologia organizacional*. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1982.
- SENGE, P. *A quinta disciplina*. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SENAI, DN *Estudo Setorial da Construção Civil*, Rio de Janeiro, 1995.
- SILVA, A. L.; CUNHA, C. Busca de oportunidades: o caminho da competitividade. *Gestão & Produção*, v. 1, n.1, p. 89-94, abr.1994.
- SINDUSCON - SP, Setor de Economia, Sumário Econômico, São Paulo, outubro de 1995.
- SONNERUP, K. M. C. *Discontinuous change: A test of its organizational, management, environmental, and performance determinants*. Columbia University, 1992.
- STONER, J. A. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.
- TOPPING, S. *Strategic change in one organization: A longitudinal study of the patterns and periods of change*. Tese de Doutorado, University of Alabama at Birmingham, 1991.
- TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.
- VILLAS BOAS, Fábio. *A evolução da Indústria da Construção Civil na década de 90*. Monografia. IEI: Unicamp, 1995.

- VAN DE VEN, A. Suggestions for studying strategy process: a research note. *Strategic Management Journal*, v. 3, p. 169-188, 1992.
- WEICK, K. E. *A psicologia social da organização*. São Paulo: Edgard Blücher, 1973.
- WOOD JR., T.; CURADO, I. B.; CAMPOS, H. M. de; Vencendo a crise: Mudança Organizacional na Rhodia Farma. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, volume 34, número 5; p. 62-79.
- WONNACOTT, P; WONNACOTT, R./ CRUCIUS, Y.; CRUCIUS, C. A. (coordenadores da edição em português) *Economia*. Mc Graw - Hill do Brasil, 1982.
- YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. \_California: Sage Publications Inc., 1984.
- YOSHINO, M. Y.; RANGAN, U. S. *Alianças estratégicas: uma abordagem empresarial à globalização* São Paulo: Makron Books do Brasil, 1996.