



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

**Marcelo Gagliardi**

**ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL  
NA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL:  
UM ESTUDO DE CASO NO DISTRITO FEDERAL**

**Dissertação de Mestrado**

Florianópolis  
2002

**Marcelo Gagliardi**

**ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL  
NA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL:  
UM ESTUDO DE CASO NO DISTRITO FEDERAL**

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

Professor Orientador: Carlos Raul Borenstein, Dr.

Florianópolis  
2002

**Marcelo Gagliardi**

**ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL  
NA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL:  
UM ESTUDO DE CASO NO DISTRITO FEDERAL**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção** no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 05 de Agosto de 2002.

---

Professor Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do Programa

**BANCA EXAMINADORA**

---

Professor Carlos Raul Borenstein, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Orientador

---

Professor Antônio Cezar Bornia, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Professor Rolf Hermann Erdmann, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

A minha querida Érika, pelo apoio e incentivo.  
Ao meu filho Eduardo, pela paciência dispensada.  
Aos meus pais, Erasmo e Eliza, por apostar no meu sucesso.

## Agradecimentos

A Deus, pela paz espiritual para enfrentar os desafios e superar as dificuldades.

A Érika, mulher da minha vida, enviada por Deus, que surgiu no momento certo e necessário para meu renascimento.

Ao meu filho Eduardo, pelos momentos de carinho e incentivo e pela compreensão quando das ausências dedicadas ao estudo.

Aos meus pais, Erasmo e Eliza, por estarem sempre ao meu lado.

Ao Professor Carlos Raul Borenstein, Dr., pela sabedoria, orientação e incentivo no árduo desenvolvimento deste trabalho.

Ao Professor Idone Bringhenti, Dr., por ser inovador e incentivar e valorizar o potencial criativo de todas as pessoas que o rodeiam.

Aos Professores e funcionários do Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, pelo apoio intelectual e material durante a realização do curso.

Aos amigos inseparáveis, Carlos Augusto e Sérgio Oliveira, por compartilhar de forma tão intensa de minhas idéias e incansável apoio durante todo o curso.

Ao Amigo, Marcos Antônio, pela ajuda mútua, as trocas de impressões e experiências, que em muito enriqueceram esta pesquisa.

Aos Colegas de turma, pela solidariedade e o incentivo desta caminhada.

À Empresa MC Engenharia que cedeu espaço para a realização deste trabalho.

Aos entrevistados, particularmente, pelas valiosas informações transmitidas.

A todos, enfim, que de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho, MEU MUITO OBRIGADO!

Marcelo Gagliardi

*“Quando o estrategista erra,  
o soldado morre”.*

Abraham Lincoln

## Resumo

GAGLIARDI, Marcelo. **Adaptação estratégica organizacional na indústria da construção civil: um estudo de caso no Distrito Federal**, 2002. 146f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Este estudo tem o objetivo de identificar, descrever e analisar como a empresa MC Engenharia, tem desenvolvido e implementado suas estratégias ao longo de sua história, compreendendo o período entre sua fundação em 1983 e o ano de 2001, buscando entender sua trajetória e a forma como esta organização vem se adaptando à nova realidade econômica brasileira. Os procedimentos metodológicos adotados são fundamentados na pesquisa qualitativa, de caráter histórico, contextualista e processualista, e de cunho exploratório, segundo seus objetivos, a partir de um estudo de caso, com corte longitudinal e transversal. São utilizadas as técnicas de coleta de informações primárias e secundárias, bem como, o método qualitativo na análise do conteúdo das informações. No estudo são identificados os principais fatores ambientais externos, de caráter político, econômico, legal, competitivo e social, que participaram do processo histórico da empresa pesquisada. Para identificar os principais fatores ambientais internos é necessário estabelecer uma classificação temporal, desmembrando-se a história da MC Engenharia em três fases claramente distintas, com estratégias diferenciadas, nos quais os *stakeholders* e os membros da organização tem influenciado o seu desenvolvimento, assim denominado: a primeira, “primeiros momentos e sobrevivência da organização – período 1983/1992”; a Segunda, “crescimento organizacional – período 1993/1998”; e a terceira “maturidade organizacional – período 1999-2001”. O principal achado da pesquisa recai na observação que, a organização vem adaptando-se reativamente às novas condições impostas pelo ambiente externo, através em função das mudanças dos governos e das dinâmicas da legislação, do mercado e da ICC. Em suma, verifica-se que, através do estudo de caso é possível compreender a evolução da organização, a partir de uma abordagem qualitativa e longitudinal, seus desafios, escolhas e decisões estratégicas.

**Palavras-chave:** Ambiente Organizacional, Estratégia e Adaptação estratégica.

## Abstract

GAGLIARDI, Marcelo. **Adaptação estratégica organizacional na indústria da construção civil: um estudo de caso no Distrito Federal**, 2002. 146f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

This study aims to identify, describe and analyze how MC Engenharia has developed and implemented its strategies over its history, which comprises the period of time between its foundation in 1983 and the year 2001, trying to understand its trajectory and the way the organization has been adapted to the new economic Brazilian reality. The methodological procedures adopted are fundamental to the qualitative research, of historical character, contextualist and processualist, and the exploratory bias, according to its goals, from a case study, with longitudinal and transversal cut. In this study are applied primary and secondary collection techniques, as well as the qualitative method used in the analysis of the content of the pieces of information. In this research are identified the main outer environmental factors, the political, economical, legal, competitive and social characters, which take part in the historical process at the organization object of this study. To identify the main inner environmental factors is necessary to establish a temporal classification, disaggregating the MC Engenharia history into three clear and distinct stages, with different strategies, in which the stakeholders and members of the organization influence its development, denominated as follow: the first, “first moments and the survival of the enterprise – period 1983/1992”; the second one, “organization growing – period 1993/1998”; and the third one, “organization maturity – period 1999/2001”. The main finding of this research reports to the observation that the organization has been adapting reactively to the new conditions imposed by the external environment, through the government’s changes and the enforcement of the legislation, the market and the civil engineering trade. To sum up, it is feasible to verify that, through the case study, the possibility of understanding the organization evolution, from a qualitative and longitudinal approach, its challenges, choices and strategy decisions.

**Key words:** organizational environment, strategy and strategic Adaptation.



## Sumário

<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>11</b>
<b>Lista de Quadros .....</b>	<b>12</b>
<b>Lista de Gráficos .....</b>	<b>13</b>
<b>Lista de Siglas .....</b>	<b>14</b>
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
<b>1.1 O tema e o problema de pesquisa.....</b>	<b>15</b>
<b>1.2 Objetivos .....</b>	<b>19</b>
1.2.1 Geral.....	19
1.2.2 Específicos .....	19
<b>1.3 Estrutura da pesquisa.....</b>	<b>20</b>
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....</b>	<b>22</b>
<b>2.1 Organização e o ambiente organizacional.....</b>	<b>23</b>
2.1.1 A organização como sistema aberto.....	23
2.1.2 O ambiente externo .....	26
2.1.2.1 Ambiente geral e específico.....	26
2.1.2.2 Ambiente real e percebido .....	27
2.1.2.3 <i>Stakeholders</i> da organização.....	28
2.1.2.4 Ambiente competitivo .....	29
2.1.3 A mudança organizacional.....	32
<b>2.2 Estratégia .....</b>	<b>33</b>
2.2.1 As definições de estratégia .....	33
2.2.2 Principais perspectivas teóricas .....	38
<b>2.3 Adaptação estratégica .....</b>	<b>39</b>
2.3.1 Determinismo x voluntarismo.....	41
2.3.2 A escolha estratégica .....	43
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>46</b>
<b>3.1 Procedimentos metodológicos .....</b>	<b>46</b>
3.1.1 Delimitação do tema .....	49
3.1.2 Técnicas de coleta e análise das informações .....	50
3.1.3 Operacionalização da pesquisa.....	54

<b>4. AMBIENTE DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL .....</b>	<b>59</b>
<b>4.1 Abordagem setorial .....</b>	<b>59</b>
4.1.1 Caracterização do setor .....	59
4.1.2 Dinâmica setorial.....	60
4.1.3 A presença do estado nos anos setenta .....	61
4.1.4 O declínio da atuação estatal nos anos oitenta .....	62
4.1.5 Construção civil na década de noventa .....	63
4.1.6 Breve diagnóstico das empresas locais .....	64
<b>5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS .....</b>	<b>67</b>
<b>5.1 O contexto externo da MC Engenharia .....</b>	<b>67</b>
5.1.1 Fatores políticos .....	69
5.1.2 Fatores econômicos .....	78
5.1.3 Fatores legais .....	83
5.1.4 Fatores competitivos .....	89
5.1.5 Fatores sociais .....	92
<b>5.2 A Adaptação estratégica da MC Engenharia .....</b>	<b>94</b>
5.2.1 Primeiros momentos e a sobrevivência da organização: 1983 a 1992 .....	95
5.2.1.1 Interpretação teórica do período: 1983 a 1992 .....	103
5.2.2 Crescimento organizacional: 1993 a 1998.....	108
5.2.2.1 Interpretação teórica do período: 1993 a 1998 .....	116
5.2.3 Maturidade organizacional: 1999 a 2001 .....	121
5.2.3.1 Interpretação teórica do período: 1999 a 2001 .....	125
<b>5.3 Análise consolidada do contexto da MC Engenharia: 1983-2001.....</b>	<b>130</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>132</b>
<b>6.1 Recomendações.....</b>	<b>136</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>137</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>144</b>
Anexo A - PIB a Preços Correntes por Setor no DF e Brasil (1990 –1995) .....	144
Anexo B - PIB a Preços Correntes de 1990 no DF e Brasil (1990 –1995) .....	145
Anexo C - PIB Total e Per Capta no DF e Brasil (1990 –1995) .....	146
Anexo D - Relação: Clientes Participantes x Faturamento Bruto Anual (1983-2001) .....	147

## Lista de Figuras

<b>Figura 1:</b> A organização e o ambiente externo .....	24
<b>Figura 2:</b> A organização e os <i>stakeholders</i> .....	29
<b>Figura 3:</b> Principais fatores de competitividade dentro de uma indústria.....	30
<b>Figura 4:</b> Estratégias deliberadas e emergentes .....	38
<b>Figura 5:</b> Ciclo adaptativo organizacional .....	40
<b>Figura 6:</b> Escolha estratégica x determinismo .....	42
<b>Figura 7:</b> Perspectiva de Pettigrew .....	48
<b>Figura 8:</b> Interesses mútuos das administrações pública e privada.....	85
<b>Figura 9:</b> Grau de determinismo x cap. de escolha estratégica – 1983-1992.....	106
<b>Figura 10:</b> Grau de determinismo x cap. de escolha estratégica – 1993-1998.....	119
<b>Figura 11:</b> Grau de determinismo x cap. de escolha estratégica – 1999-2001.....	128

## Lista de Quadros

<b>Quadro 1:</b> Conceitos e definições da pesquisa.....	53
<b>Quadro 2:</b> Dimensões da adaptação estratégica.....	54
<b>Quadro 3:</b> Classificação das empresas por área de atuação.....	66
<b>Quadro 4:</b> Fatores ambientais gerais do Brasil e do DF –1983/2001.....	68
<b>Quadro 5:</b> Resumo dos fatores ambientais políticos no período 1983/2001.....	78
<b>Quadro 6:</b> Resumo dos fatores ambientais econômicos no período 1983/2001 ..	83
<b>Quadro 7:</b> Resumo dos fatores ambientais legais no período 1983/2001 .....	89
<b>Quadro 8:</b> Resumo dos fatores ambientais demográficos no período 1983/2001.	91
<b>Quadro 9:</b> Resumo dos fatores ambientais sociais no período 1983/2001 .....	94
<b>Quadro 10:</b> Períodos de Estudo da MC Engenharia .....	95
<b>Quadro 11:</b> Interpretação teórica do período: 1983 a 1992.....	107
<b>Quadro 12:</b> Interpretação teórica do período: 1993 a 1998.....	120
<b>Quadro 13:</b> Interpretação teórica do período: 1999 a 2001.....	129
<b>Quadro 14:</b> Consolidação da Análise da MC Engenharia (período 1983-2001)....	130

## Lista de Gráficos

<b>Gráfico 1:</b> Principais clientes x variação (%) sobre o faturamento anual bruto.....	90
<b>Gráfico 2:</b> Faturamento anual bruto por cliente (período 1983/1992).....	104
<b>Gráfico 3:</b> Faturamento anual bruto por cliente (período 1993/1997).....	117
<b>Gráfico 4:</b> Faturamento anual bruto por cliente (período 1999/2001).....	126

## Lista de Siglas

ASBRACO – Associação Brasiliense de Construtores

BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento

BNH – Banco Nacional da Habitação

CAESB – Companhia de Águas e Esgotos de Brasília

CBIC – Câmara Brasileira da Construção

DF – Distrito Federal

DNER – Departamento Nacional de Estradas e Rodagens

FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

FHC – Fernando Henrique Cardoso

FMI – Fundo Monetário Internacional

GDF – Governo do Distrito Federal

ICC - Indústria da Construção Civil

PT – Partido dos Trabalhadores

SFH – Sistema Financeiro da Habitação

SINDUSCON/DF – Sindicato das Indústrias da Construção Civil do Distrito Federal

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

## Capítulo 1

### 1. INTRODUÇÃO

No capítulo introdutório serão apresentados o tema e o problema de pesquisa, a relevância e a justificativa teórica e prática, assim como o objetivo geral e os específicos do presente estudo. Ao final, apresenta-se a estrutura do trabalho.

#### 1.1 O tema e o problema de pesquisa

A idéia de que para as organizações sobreviverem e se desenvolverem atualmente não basta apenas que elas adotem simples mudanças objetivando adaptarem-se ao ambiente no qual estão inseridas. Elas precisam também ser capazes de antecipar os eventos, bem como responder às ameaças e oportunidades que o ambiente fornece, agindo de maneira proativa e a elas se adaptando (KELLY e AMBURGEY, 1991).

As mudanças rápidas e contínuas no ambiente externo possuem efeito de longo alcance nas organizações, então, precisam ser tratadas como sistemas abertos (KATZ e KAHN, 1987). Elas devem ser permeáveis às condições voláteis e mutantes do ambiente. Pois necessitam estabelecer parâmetros para desenvolver suas necessidades (BOWDITCH e BUONO, 1997).

Compreender o processo de adaptação estratégica da organização no ambiente é crítica para a sociedade moderna. Ela vem sendo muito discutida por estudiosos da área e dirigentes das organizações em face às incertezas ambientais e organizacionais.

A conscientização sobre um novo cenário universal e a adaptação a ele são fundamentais para as organizações alcançarem seus objetivos, sob pena de não sobreviverem. Mesmo que a mudança não seja o único fator determinante do sucesso ou do fracasso de uma organização, há que se admitir que uma mudança bem-sucedida e adequada a um dado contexto pode trazer excelentes resultados para a empresa.

Em particular, a pesquisa buscará desenvolver o conhecimento sobre o processo de adaptação estratégica em uma organização Industrial da Construção Civil do Distrito Federal, de médio porte, a qual simplesmente denomina-se “ICC”, para fins de entendimento e desenvolvimento deste trabalho. Para tanto, será necessário estudar as diversas abordagens que trabalham o processo e a formulação das estratégias, assim como, o ambiente no qual está inserida.

Para o Brasil, historicamente, o segmento da ICC passou por fases distintas. Expandiu-se na década de 70, com a forte presença do Estado nos programas habitacionais criados a partir da década anterior, através do extinto Banco Nacional da Habitação, fenômeno este, que ainda persiste em alguns de seus segmentos. Buscava-se, então, reduzir déficit habitacional, a partir da construção de conjuntos habitacionais para população de baixa renda com apoio do Sistema Financeiro da Habitação. Foi um momento de grande euforia para o segmento da ICC.

Na década seguinte (80), a economia global mudou seu comportamento, vindo a conhecer períodos de estagnação e de recessão econômica, alternados no Brasil, pelos planos econômicos, sobretudo o Plano Cruzado (1986/87). Com o aumento da demanda por residências e a frágil saúde financeira do SFH, pois dependia da captação de recursos do FGTS e da poupança, o segmento da ICC, passou então, por fortes oscilações. Foi o momento de forte apreensão para o segmento (ASSAF, 2001).

Com a falência do SFH no início da década de 90 e ressentindo-se da ausência de uma política governamental para o segmento, a ICC buscou saídas para viabilizar o setor. Voltou-se para a qualidade, a produtividade e a racionalização do setor, valorizou o trabalhador e modernizou suas tecnologias (SINDUSCON/DF, 2001).

Mesmo dentro de um quadro altamente recessivo, onde o desemprego registrou seu maior momento negativo, o segmento da ICC continuava liderando e absorvendo maior contingente de mão-de-obra no país, correspondendo a 12,17% do total de empregos observados em 1991 (CBIC, 2000). A ICC Adaptou-se ao momento recessivo e sobreviveu.

O quadro nacional atual é de eminente estabilidade econômica, após o Plano Real em 1994. O crescimento da demanda por residências continua em alta e os



bancos passaram apostar e a apoiar o segmento com linhas de financiamento para todas as classes sociais.

Em termos geográficos o Distrito Federal situa-se estrategicamente no ponto central do território brasileiro. Simboliza o marco da integração econômica e política do Brasil contemporâneo e é forte indutor de investimentos para o Centro-Oeste, a região que mais cresce no Brasil.

No cenário nacional, o Distrito Federal, como a Unidade da Federação que oferece os melhores indicadores de desenvolvimento humano. Segundo Ministério (2001), sua região de influência imediata tem uma população de 1,78 milhões de habitantes (para uma projeção de 2,0 milhões de habitantes para o ano 2000) e apresenta a mais elevada renda per capita do País, o que lhe assegura dinâmico mercado consumidor.

Dentro do cenário descrito e considerando a conjuntura brasileira, torna relevantes os estudos que auxiliam os empresários a tomarem decisões com vistas a orientar seus negócios diante das condições ambientais de suas empresas.

Nesse sentido, o presente estudo possui características que a tornam importante para a construção do referencial de adaptação estratégica para as empresas da ICC.

Como objeto de pesquisa, a escolha da organização recai sobre a organização MC Engenharia, estabelecida no Distrito Federal desde o ano de seu surgimento em 1983 até o ano de 2001.

A MC Engenharia foi fundada a partir da união de forças, de um grupo de engenheiros dissidentes de uma grande organização concorrente e com grande experiência profissional em seus currículos. A empresa MC Engenharia sempre atuou forte no segmento da ICC, com 250 obras realizadas, sendo 122 edificações, até janeiro/2002, a maioria delas no Distrito Federal. No capítulo 5, a organização citada será abordada na sua condição existencial, histórica e ambiental, de forma mais detalhada e precisa.

Ainda no que tange a organização MC Engenharia, o conteúdo encaixa-se perfeitamente nesta abordagem, pois confere à adaptação estratégica um caráter central de sua administração. Bem como, a responsabilidade de nortear os negócios em vários subsetores da ICC, garantir a sobrevivência da organização e viabilizar o

seu sucesso. Tudo isso, a partir dos antecedentes organizacionais, sua história e estratégias passadas.

A pesquisa apresenta relevância teórica por discutir o problema da adaptação estratégica organizacional adotando uma proposta pouco utilizada em pesquisas no Brasil, e principalmente no âmbito do Distrito Federal. Pois, não foram encontradas pesquisas desta natureza nos principais centros de pesquisa no Distrito Federal.

Durante o desenvolvimento da pesquisa, particularmente, foram identificados dois grandes centros de pesquisa científica em torno do tema adaptação estratégica no Brasil. O primeiro na UFMG, porém com apenas seis trabalhos publicados, e no segundo, e principal, na UFSC, com a publicação de mais de trinta trabalhos catalogados, até o fechamento desta pesquisa.

Embora o número de trabalhos publicados seja aparentemente significativo, no cruzamento tema (adaptação estratégica), atividade econômica (construção civil) e contexto organizacional, este número reduz-se para apenas seis trabalhos: Calaça (2002), Oliveira (2000), Martignago (1998), Rossetto (1998) e Mello (1997; 2002).

Estes trabalhos publicados, serviram como base norteadora no desenvolvimento desta pesquisa, todavia, estão restritos às atuações das respectivas organizações pesquisadas, no subsetor de edificações, bem como, nenhum deles é contextualizado especificamente no Distrito Federal, muito menos demonstra atuação organizacional em mais de um subsetor da ICC ao mesmo tempo, justificando assim, a relevância deste estudo científico.

A proposta de pesquisa fundamenta-se na abordagem qualitativa do estudo de caso e, trata da perspectiva dos tomadores de decisão como fonte primária de dados. A pesquisa possui características que a tornam relevante para o atual contexto, tanto empresarial quanto acadêmico.

No contexto empresarial, pode-se citar a importância de estudar um setor representativo, tanto do ponto de vista social como econômico do país e da região. No contexto acadêmico, o tipo de metodologia de pesquisa utilizada incorpora aspectos qualitativos e considera as peculiaridades da ICC, que não são consideradas pela maioria das pesquisas sobre adaptação estratégica.

Neste sentido, a pesquisa estará apoiada no modelo de Pettigrew (1985; 1987) que propõe uma metodologia para estudar a questão da adaptação organizacional,

observando que se trata de um processo complexo, no qual todos os membros da organização desempenham atividades que podem estar relacionadas com a percepção do contexto da adaptação, com a escolha do conteúdo da adaptação ou com o processo de implementação da adaptação.

Tendo em vista a abordagem de Pettigrew (1989) e analisando as características das escolhas estratégicas observadas por Miles e Snow (1978) e Child (1972), verificou-se a importância da adaptação estratégica, por ser ela, a responsável pela ligação entre a organização e o ambiente. Com base nas considerações apresentadas, formula-se o seguinte problema de pesquisa:

- ? Qual o processo de adaptação estratégica na organização MC Engenharia, do segmento da ICC do Distrito Federal, no período 1983 a 2001?

## **1.2 Objetivos**

A fim de resolver o problema de pesquisa, o estudo perseguirá os seguintes objetivos:

### **1.2.1 Geral**

- ? Identificar, analisar e descrever o processo de adaptação estratégica, ocorrido na MC ENGENHARIA, do segmento da ICC do Distrito Federal, em relação ao período pesquisado.

### **1.2.2 Específicos**

Como objetivos específicos destacam-se:

- ? Identificar, analisar e descrever os principais fatores ambientais externos e as estratégias da empresa no período pesquisado;
- ? Identificar, analisar e descrever como os dirigentes perceberam os fatores ambientais externos de desenvolvimento e as transformações do setor;
- ? Identificar, analisar e descrever os fatores ambientais internos que influenciaram a adaptação estratégica durante o período pesquisado.

### 1.3 Estrutura da pesquisa

No primeiro capítulo, além da exposição do tema e da definição do problema, encontram-se registrados a justificativa, a relevância para o segmento envolvido com o processo de adaptação estratégica, bem como, o objeto (a organização MC Engenharia) de forma sucinta e os objetivos da pesquisa.

No segundo capítulo, a pesquisa provoca um levantamento bibliográfico, onde são levantadas todas as referências teóricas pertinentes, que conectam o ambiente organizacional, estratégia e a adaptação estratégica nas organizações.

O ponto de partida é a revisão literária dos conceitos mais relevantes à pesquisa. São abordadas algumas características das organizações, vista como sistemas abertos, as tipologias e as forças ambientais, que possibilitam a compreensão dos conceitos básicos e fundamentais das organizações e sua interação com o meio ambiente.

Na seqüência, apresenta-se o estudo sobre estratégia organizacional, as diversas definições que tratam do processo de sua formulação, e principalmente, a síntese das principais perspectivas e o direcionamento da teoria mais adequada para desenvolvimento da pesquisa, que particularmente, aponta para o processo de escolha estratégica organizacional.

Depois, aborda o poder de influência e da adaptação das organizações e do ambiente organizacional, a partir das visões determinista e voluntarista da adaptação estratégica.

No terceiro capítulo, são descritos os procedimentos metodológicos, observadas as características e a importância da pesquisa qualitativa, o método de procedimento, a delimitação do tema, o *design* e perspectiva da pesquisa, além da técnica de coleta e análise de pesquisa.

Em seguida, o quarto capítulo, apresenta o ambiente da Construção Civil ao longo das décadas de setenta até o ano de 2001, assim como, um breve diagnóstico das empresas locais.

O quinto capítulo busca o estabelecimento de uma integração entre o teórico e o analítico, a partir da apresentação e análise dos dados coletados, diante de um estudo de caso com aplicação da pesquisa qualitativa. Está dividido em três seções

cujo objetivo é apresentar e analisar os fatores internos e externos primeiro de forma separada, depois consolidada.

Este capítulo caracteriza a MC Engenharia contextualizando o ambiente organizacional e seu desenvolvimento ao longo de sua existência. Procura compreender o processo de formulação e implementação de estratégias da empresa pesquisada, a partir de uma divisão de fases, onde são abordados os principais fatos e características organizacionais no período 1983 a 2001.

O sexto capítulo analisa o processo de adaptação estratégica da ocorrido no contexto da MC Engenharia, interpretando sob o ponto de vista meramente teórico cada fase formulada durante o período pesquisado.

Finalmente, no sétimo capítulo são realizadas as considerações finais do pesquisador frente à percepção dos entrevistados e dos dados levantados sobre a MC Engenharia no período delimitado e apresentadas algumas recomendações para futuros trabalhos que visem a estudar o processo estratégico, principalmente no âmbito no contexto da ICC.

## Capítulo 2

### 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

O presente capítulo apresenta-se dividido em três partes distintas. Na primeira parte são abordadas algumas teorias relacionadas às características do ambiente organizacional e a interação da organização e seu ambiente, visando compreender a base de sustentação teórica do tema central da pesquisa.

Na segunda parte, apresentam-se diversas definições e perspectivas que tratam da formulação de estratégias organizacionais.

Por último, a terceira parte, aborda as duas visões da adaptação estratégica, voluntarista e a determinística, encerrando o capítulo enfatizando a importância da escolha estratégica como principal teoria relacionada ao objeto da pesquisa. Evidencia-se, no entanto, que em nenhum momento o pesquisador tem a pretensão de esgotar a discussão em torno do tema, pelo contrário, registra-se que a principal finalidade do estudo é fornecer, de maneira sucinta, subsídios que permitam tratar o problema objeto desta pesquisa.

A seguir, os objetivos e delimitações desta revisão da literatura facilitaram a determinação dos pontos fundamentais a serem pesquisados na revisão de literatura, reunindo argumentações de vários autores e basicamente as seguintes temáticas chaves:

- a) organização e o ambiente organizacional;
- b) estratégia organizacional;
- c) adaptação estratégia organizacional.

Os tópicos para revisão da literatura foram selecionados por uma avaliação preliminar, dos conceitos considerados fundamentais para o desenvolvimento do trabalho. Buscou-se fundamentação em publicações consideradas clássicas dentro do tema. Bem como, foram explorados na pesquisa bibliográfica apresentada numa seqüência que parece lógica, para o desenvolvimento do trabalho em busca do alcance dos objetivos definidos.

## **2.1 Organização e o ambiente organizacional**

A presente seção apresenta-se dividida em três partes distintas. Na primeira parte são abordadas algumas teorias relacionadas às organizações vistas como sistemas abertos. Em seguida são abordadas as teorias relacionadas ao ambiente organizacional. Na última parte são abordadas algumas teorias sobre as mudanças ambientais das organizações.

### **2.1.1 A organização como sistema aberto**

Uma organização não é um grupo aleatório de pessoas que estão juntos por acaso. Ela se estabelece consciente e formalmente para atingir certos objetivos que seus membros não estariam capacitados a atingir por si sós (BATEMAN, 1998).

Assim, pode-se conceituar que organização é um grupo de indivíduos ligados a objetivos comuns e relacionamentos de autoridade e responsabilidade que agem de forma organizada e coordenam os recursos organizacionais em operações eficazes (MEGGINSON et al,1998).

Para Etzioni (1967) “as organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos”.

Para Stoner e Freeman (1995) “a importância das organizações está pautada em sua existência para servir a sociedade, realizar objetivos, preservar o conhecimento e proporcionar carreiras”. Uma visão predominante concebe as organizações como instrumentos racionais para alcançar determinados objetivos (PFEFFER e SALANCIK, 1978).

Estruturalmente percebe-se que as organizações melhor administradas têm sua estrutura organizacional formal representada por um organograma, cuja representação apresenta vários aspectos-chaves, incluindo divisão de trabalho ou especialização, via de comando, unidade de comando, níveis de administração e burocracia. A maioria dos administradores pensa sobre as organizações em termos da estrutura formal, representada pelo organograma clássico.

No entanto, essa abordagem é limitada, pois exclui o comportamento de liderança, o impacto do ambiente, as relações informais e a distribuição de poder.

Esta proposta só pode captar uma fração do que realmente acontece nas organizações. Sua perspectiva é estreita e estática. Uma das principais tipologias de organizações foi desenvolvida por Morgan (apud MACHADO, 1999) através de metáforas que são:

- a) a organização vista como máquina apoiada no modelo burocrático, onde a organização é vista como uma “máquina” justa e de difícil mobilidade;
- b) a organização vista como organismo vivo que faz parte do ambiente externo e convive com as demandas do ambiente e possui um ciclo de vida;
- c) a organização é vista como um cérebro, pois enfatiza a importância no processamento das informações, na aprendizagem e na inteligência. Ressalta princípios importantes de auto-organização e concebem que as organizações necessitam de alto grau de flexibilidade e inovação;
- d) a organização vista como cultura, pois sustenta que a mesma é apoiada em uma sociedade percebida em crenças, normas e rituais;
- e) a organização vista como sistema político, pois são moldados em jogos de poder, conjuntos de interesse e conflitos;
- f) a organização vista como prisão psíquica.

Outros teóricos argumentaram que as organizações podem ser mais bem compreendidas se foram consideradas como sistemas sociais abertos e dinâmicos (BERTALANFFLY, 1968).

Assim, Bateman (1998) afirma que “uma organização é um sistema administrado, projetado e operado para atingir determinado conjunto de objetivos”.

A seguir a figura ilustra a relação ambiente -organização:

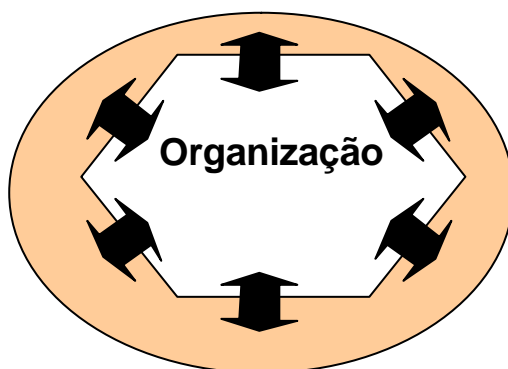


Figura 1: A organização e o ambiente externo.

Fonte: Adaptado de BORENSTEIN, Carlos Raul. **A dinâmica de sistemas de poder nas organizações do setor elétrico brasileiro**: o caso Eletrosul, 1996.

Um sistema é uma série de elementos inter-relacionados onde a mudança em um elemento afeta outros elementos. Um sistema aberto interage com seu ambiente. É



mais do que uma série de elementos inter-relacionados, os elementos constituem mais um mecanismo que recebe insumo do ambiente e transforma esse insumo em produto.

Para Bateman (1998) as organizações evidenciam, características de sistemas básicas. Algumas das características mais críticas são descritas a seguir:

- a) Interdependência interna – As mudanças num componente de uma organização têm, freqüentemente, repercussões sobre outros componentes, porque são interligadas;
- b) Capacidade de feedback – As informações sobre o produto podem ser usadas para controlar o sistema. As organizações podem corrigir erros e mesmo mudar devido a esse feedback. Mas nem sempre o feedback leva à correção. As organizações têm o potencial de usar o feedback para a autocorreção, mas nem sempre realizam esse potencial;
- c) Equilíbrio – Quando um evento perturba o equilíbrio do sistema, este reage voltando ao equilíbrio. De alguma forma o sistema desenvolverá a energia para voltar a um estado de equilíbrio;
- d) Equifinalidade – Diferentes configurações de sistemas podem levar ao mesmo fim ou são mesmo tipo de conversão insumo/produto. Não há nenhuma maneira universal ou "melhor" de se organizar. É particularmente importante lembrar isso ao projetar organizações;
- e) Adaptação – Para que um sistema sobreviva, deve manter um equilíbrio favorável das transações de insumo e produto com o ambiente, ou declinará. Se o produto resultante da unidade de fabricação tiver menos procura, a organização fabril terá de adaptar-se às novas demandas e desenvolver novos produtos. Organizações prósperas podem falhar se não reagirem às mudanças do ambiente.

Partindo-se da visão que a organização é um sistema aberto e sobrevive dentro de um contexto repleto de pressões, tais como, aumento da concorrência e das regulações governamentais (em relação a questões sociais e meio ambientais) e incertezas (em relação à economia mundial).

Para Child e Smith (1987) "continuar existindo, a organização, precisa ser permeável ao meio no qual está inserida sua realidade objetiva". Portanto, o estudo utiliza este modelo, a partir de vários outros existentes, pois segundo Borenstein (1996):

permite compreender a *simbiose* da organização em relação ao ambiente, formando um conceito único, ou seja, a organização recebe os insumos, processa-os e entrega o resultado final da transformação na forma de produtos/serviços ao ambiente.

A seguir, apresentam-se as principais questões quanto ao ambiente organizacional.

## 2.1.2 O ambiente externo

Segundo Megginson et al (1998) “o ambiente organizacional é um composto de forças externas que atuam no funcionamento e exercem influências na tomada de decisão das organizações”. Basicamente o ambiente organizacional é subdividido em três partes distintas:

- a) ambiente interno – que inclui os fatores que sofrem um controle mais interno e direto da organização, tais como, a estrutura organizacional, os recursos humanos, financeiros, tecnológicos, informacionais e materiais;
- b) ambiente de tarefas (operacional) – que inclui os fatores que interagem diretamente com a organização, quando é posta em funcionamento, tais como, fornecedores, clientes, concorrentes, agentes reguladores e grupos de interesse especial;
- c) ambiente externo (macroambiente) – que inclui os fatores que podem influenciar potencialmente as decisões estratégicas das organizações, tais como, os elementos de ação direta (legais, econômicos, políticos, sociais e tecnológicos).

Alguns ambientes organizacionais diferem entre si, principalmente em relação aos seus sucessos ou fracassos. A necessidade de definir e conhecer seus componentes resulta em diversas teorias administrativas nas quais as organizações, além de serem vistas como sistemas abertos, precisam adaptar-se às condições mutantes do ambiente externo (BOWDITCH e BUONO,1997). Nos tópicos a seguir apresentam-se as abordagens distintas do ambiente externo.

### 2.1.2.1 Ambiente geral e específico

Diversas são as abordagens de análise para compreender o contexto na qual a organização está inserida. De uma forma mais abrangente Miles (1980) define o ambiente externo como sendo “qualquer coisa que não faça parte dela própria”.

Para Mintzberg (1995) o ambiente apresenta-se “como o agregado de coisas, condições e influências circundantes”. De uma forma menos abrangente Hall (1984) define como “todos os elementos ou fenômenos que são externos à organização e que a influenciam potencialmente ou raramente”.

Contudo, estas definições não evidenciam e dificultam o estudo das organizações, sobretudo, quais sejam estes elementos ou fenômenos que fazem parte do ambiente externo. Para tanto, Miles (1980) desenvolveu uma importante abordagem para o estudo do ambiente externo, cujo escopo baseia-se na distinção entre o ambiente geral e o ambiente específico.

O ambiente geral é composto por todos os elementos do ambiente que são potencialmente relevantes para a organização, tais como, condições tecnológicas, legais, ecológicas, políticas, econômicas, demográficas, lógicas e culturais (HALL apud MILES, 1980).

O ambiente específico é composto por elementos que são explicitamente relevantes e estão diretamente em contato com a organização, tais como, clientes, fornecedores, sindicatos, autoridades regulamentadoras, grupos de interesse público e associações de classe. Fazem parte do cotidiano organizacional e sofrem permanente análise e controle.

Normalmente, o ambiente geral é igual para todas as organizações, enquanto o ambiente específico varia em relação ao seu composto mercadológico (KOTLER, 2000), ou simplesmente, em relação aos produtos e aos mercados que organização optou por atuar (BOWDITCH e BUONO, 1997).

No entanto, essa relação não é estática. Segundo Porter (1992), “o ambiente geral pode fazer com que a organização varie”, por exemplo, em relação a um fenômeno tecnológico (surgimento de uma nova tecnologia) ou legal (regulamentação ou desregulamentação de um setor), fazendo com que a mesma busque novos mercados ou produtos.

Portanto, a dependência da atividade central de uma organização pode distinguir o ambiente geral do específico. Embora este tipo de consideração faz surgir uma nova distinção analítica do ambiente externo, de grande interesse para este estudo e será explorada mais detalhadamente no tópico a seguir.

### **2.1.2.2 Ambiente real e percebido**

Uma nova abordagem perspectiva surge para classificar o ambiente organizacional. Trata-se da distinção entre o ambiente real (objetivo) e o ambiente percebido (subjetivo). Esta distinção analítica do ambiente está pautada em um novo ingrediente: a percepção dos membros da organização.

Para Bowditch e Buono (1997), o “ambiente real consiste das entidades, objetos e condições que existem fora da empresa, é externo e pode ser mensurável”. Para Child e Smith (1987):

O ambiente real é constituído de um conjunto de condições objetivas as quais podem criar pressões para a transformação, a ponto de viabilidade de uma empresa depender das suas dimensões desenvolvidas serem apropriadas para aquelas condições ambientais.

Para Bourgeois e Weick (apud BOWDITCH e BUONO, 1997) o ambiente percebido é “aquele visto pela percepção dos gerentes”. Para alguns teóricos o ambiente percebido é mais importante que o real, pois o ambiente passa a ser conhecido a partir da percepção, atenção e interpretação de seus membros, que pode ser determinante na tomada de decisão (PFEFFER, 1978). Este tipo de consideração faz surgir uma nova abordagem enfocando as forças de influência atuantes no ambiente externo.

### **2.1.2.3 Stakeholders da organização**

Em outra abordagem Freeman (apud BORENSTEIN, 1996) apresenta seu modelo de “*stakeholders*” cuja definição clássica está pautada em “qualquer indivíduo ou grupo que pode afetar o alcance dos objetivos organizacionais, ou que é afetado pelo alcance destes objetivos”, ou também, categorizada como modelo dos interessados na organização (BOWDITCH e BUONO, 1997).

Segundo Bethlem (1998) *stakeholder* “é alguém que arrisca parte ou todo um valor ou bem de sua propriedade, apostando no resultado da atuação de uma empresa, e que ao fazer esta aposta vai provocar reflexos nos resultados da empresa”.

Na prática, são os grupos ou pessoas identificáveis que a organização depende para sobreviver em um mercado altamente competitivo, mutante e volátil, tais como, clientes, fornecedores, governo, funcionários e acionistas.

Contudo, outros *stakeholders* são também considerados, em um sentido mais amplo, grupos de interesse público, sindicatos, comunidades, associações, concorrentes e a mídia, pois todos têm interesse na organização. As organizações precisam responsabilizar-se não apenas pelos seus acionistas, mas também pelos demais *stakeholders* (STONER e FREEMAN, 1995).

Outros autores compartilham dessa visão, tanto que afirmam que os objetivos organizacionais acabam determinados a partir do equilíbrio das pressões dos

diferentes *stakeholders*, de modo a garantir a participação de cada um deles (WRIGHT et al (2000)).

As organizações sobrevivem, não somente pelos seus acionistas, mas na medida que elas sejam efetivas, a partir do gerenciamento dos grupos de interesse, com os quais se relacionam e dependem de recursos e apoio, bem como da habilidade de obter resultados aceitáveis por eles (PFEFFER e SALANCIK, 1978).

Os acionistas devem estabelecer um bom equilíbrio no relacionamento com os *stakeholders* a fim de dar continuidade às ações e manter a garantia de recebimento dos recursos necessários para a sobrevivência da organização. A figura 2, a seguir, ilustra o modelo:



Figura 2: A organização e os *stakeholders*

Fonte: Adaptado de BORENSTEIN, Carlos Raul. **A dinâmica de sistemas de poder nas organizações do setor elétrico brasileiro**. o caso Eletrosul, 1996.

Uma complexa rede de influências e relações liga os *stakeholders* à organização e “vice-versa” (STONER e FREEMAN, 1995). As organizações podem utilizar essa rede para influenciar, direta ou indiretamente, outros *stakeholders*.

Neste estudo buscou-se identificar os *stakeholders* da empresa MC Engenharia. Esta abordagem amplia o conceito de ambiente externo, torna-o mais dinâmico, considerando o momento e as conseqüências das ações diretas da organização.

#### 2.1.2.4 Ambiente competitivo

Mais uma abordagem se faz necessária no desenvolvimento desta pesquisa, cuja distinção esta pautada no ambiente organizacional em níveis operacionais do ambiente externo, como ocorre em uma empresa da ICC.

Segundo Porter (1992) “cada organização faz parte de um setor que normalmente tem implicações específicas e relativamente mais imediatas na administração da própria organização”.

Forças competitivas funcionam como ameaças externas, estabelecendo uma grande competição setorial. Os principais componentes deste ambiente operacional são os clientes, os fornecedores, os bens e serviços substitutos e os atuais e os novos concorrentes. A figura 3, a seguir, ilustra o modelo.

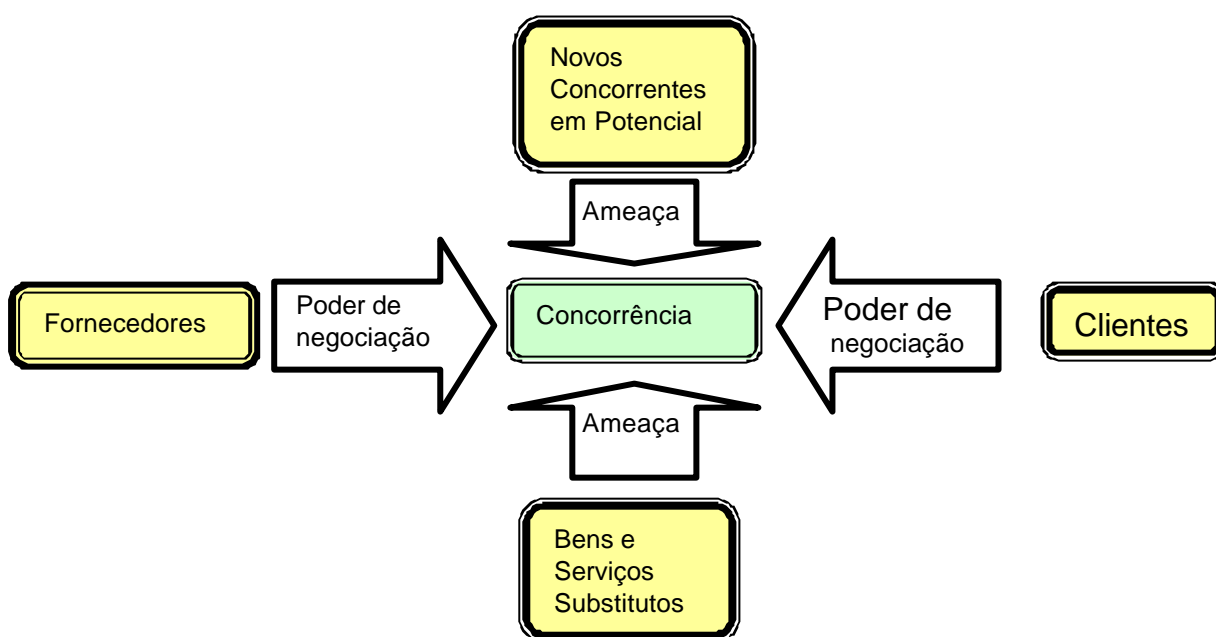


Figura 3: Principais fatores de competitividade dentro de uma indústria.

Fonte: PORTER, M. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e de concorrência, 1992, p.23.

Segundo Certo e Peter (1993) “o componente ‘clientes’ reflete as características e o comportamento daqueles que compram mercadorias e serviços fornecidos pela organização”.

Descrever com detalhes o comportamento do cliente e estabelecer um grau de fidelidade é uma rotina comum das empresas. A determinação dos perfis de consumo contribui com a administração no sentido de gerar soluções e melhorar a aceitação dos bens e serviços aos clientes.

O componente “fornecedor” é importante e responsável pela grande participação no custo total de operações industriais, sobretudo no da ICC. Nota-se que, uma mudança comportamental na relação empresa-fornecedor.

Antes eram considerados adversários, porém esta relação estreitou-se, seguindo em parte, o modelo japonês de co-produção, que estabelece o maior relacionamento entre cliente e fornecedor, a maior interação e proximidade física das instalações, assim como, o menor número de fornecedores.

Este componente inclui todas as variáveis aos recursos adquiridos e transformados durante o processo produtivo. A qualidade relativa aos materiais, a certeza da entrega e do recebimento para se administrar uma organização de forma eficaz e eficiente.

Os componentes “novos concorrentes” e “bens e serviços substitutos” devem ser observados particularmente com muita atenção, pois Porter (1992) afirma que:

As indústrias estão competindo, em termo amplo, com outras indústrias que produzem produtos substitutos com redução potencial nos lucros, tornando assim mais atrativa a relação preço-desempenho da concorrente, conseqüentemente pressiona também, uma profunda revisão dos lucros organizacionais.

O mesmo ocorre com os novos concorrentes (entrantes) no mercado que adotam táticas agressivas como concorrência de preços, disputa comercial na mídia, introdução de produtos e aumento nos serviços ou das garantias ao cliente. Esta rivalidade é conseqüência da interação de vários fatores estruturais.

O componente “concorrência” consiste naqueles adversários que a organização tem que combater para conseguir recursos. Este componente torna-se o centro sinérgico das forças competitivas no que tange ao desenvolvimento estratégico efetivo, portanto, analisa o ambiente competitivo como desafio fundamental à organização.

Wilson (1984) afirma que “o propósito de análise da concorrência é ajudar a administração a avaliar os pontos fortes e fracos e a capacidade de concorrentes existentes e em potencial e predizer que estratégias eles provavelmente adotarão”.

Em geral, as organizações industriais formulam suas estratégias em relação às forças existentes e direcionadas pelos concorrentes, monitoram os novos desenvolvimentos de bens e serviços, e exercem o poder de barganha dos consumidores e dos compradores (clientes), em busca do cumprimento dos objetivos organizacionais.

Eventualmente, este modelo é rompido com surgimento de alianças estratégicas entre concorrentes a fim de romper grandes obstáculos operacionais existentes e

que funcionam como papéis de interligação. Conforme Wood (1999) “são associações, em nível organizacional, em que os parceiros somam forças para explorar oportunidades de negócios que sozinhos não conseguiriam atingir”.

Tanto que Megginson et al (1998) aborda que “os inter-relacionamentos ocorrem quando uma organização interage com o ambiente externo, que incluem o contato com fatores externos, somente como parte de seu trabalho”.

A interação faz com uma organização possa influir ou impactar novas ações organizacionais, tais como, alianças, fusões, coligações, incorporações ou administração de eventos específicos. Então, esta abordagem favorece sua aplicação nos próximos capítulos, pois está em consonância com os objetivos desta pesquisa.

### **2.1.3 A mudança organizacional**

Conforme Hrebiniak e Joyce (1985), mudança organizacional “é um processo interativo que envolve todos os níveis da organização e os resultados surgem da escolha, da determinação e da interação de várias forças políticas e econômicas”.

Para Drucker (1995) “as mudanças estão ocorrendo de forma tão intensa que em nenhum momento da história universal passou-se por tantas transformações quanto neste século passado (Século XX)”.

Durante um processo de mudança organizacional as pessoas tornam-se vulneráveis, e às vezes resistentes, pois são expostas a uma carga elevada de pressão e incerteza em um curto prazo de tempo.

Em termos de organização a mudança organizacional pode ser definida como sendo qualquer processo de transformação ou alteração de modo que possa sobreviver ao meio ambiente (HAGE apud HALL, 1984).

Para Bowditch e Buono (1997) a mudança organizacional baseia-se em duas dimensões:

- a) o grau de estabilidade – consiste em medir a dinâmica dos ambientes. Para determinar se um ambiente é estável, parte-se do princípio que os elementos diferentes do ambiente estão estáveis, relativamente há algum tempo, como é observado em grande parte dos serviços públicos. Contudo, se estes diferentes ambientes estiverem instáveis, ocorrerão mudanças abruptas e rápidas, e muitas vezes inesperadas, como observado, por exemplo, em empresas de alta tecnologia;



b) grau de complexidade – consiste em aferir a quantidade de elementos externos, relevantes e distintos, que exercem significativa influência sobre a organização. É considerada ‘complexa’ uma organização com grande número de elementos externos. Em contrapartida, será considerada ‘simples’ a organização com apenas alguns elementos externos.

As dimensões da estabilidade e da complexidade determinam a quantidade de incerteza que a organização tem de passar. Outro ingrediente fruto dessa associação é a turbulência gerada a partir dessa combinação.

Outra abordagem assemelha-se com o modelo acima descrito onde Child (1972) baseada em três dimensões:

a) variedade ambiental – consiste em medir o grau de mudança a partir do grau de frequência das mudanças, do grau de diferença entre cada mudança e o grau de irregularidade no padrão global de cada mudança;

b) complexidade ambiental – consiste em verificar a heterogeneidade e a variação das atividades ambientais relevantes;

c) repressão ambiental – consiste em verificar o grau de ameaças que os tomadores de decisão sofrem. Na seção seguinte, abordam-se os principais pontos pertinentes à estratégia organizacional.

## **2.2 Estratégia**

Nos momentos atuais, os administradores têm a difícil tarefa de formular as estratégias que orientem os seus negócios em relação às mudanças ambientais. A seguir, discutem-se as principais definições sobre o conceito de estratégia.

### **2.2.1 As definições de estratégia**

Segundo Ferreira (1992) o termo “estratégia” origina-se do grego *strategos* e refere-se à “arte de aplicar os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos”, sendo interessante notar que o tratamento dado é o de ser uma arte, trazendo em sua essência os conceitos de criação, renovação, artifício, artimanha e engenhosidade. Tendo sido utilizada no idioma inglês, pela primeira vez, em 1688, a palavra estratégia, significa generalato.

A partir da década de oitenta, esta palavra deixou de ser domínio prioritário de gerentes e formuladores de políticas, para ser incorporada à linguagem popular. Já no início dos anos noventa ela se tornou tão popular, que passou a ser utilizada em

diferentes esferas, de forma direta e genericamente, para exprimir relevância no projeto e objetivos em questão, bem como sugerir um senso de raciocínio e planejamento coerentes.

Em outra definição, Oliveira (1996) apresenta estratégia como:

A ação relacionada com objetivos e desafios e com modos de perseguí-lo que afetam a empresa como um todo. É um conjunto de linhas administrativas básicas que especificam a posição da empresa diante dos seus produtos e mercados, as direções em que ela procura desenvolver-se ou transformar-se, os instrumentos competitivos que ela usará, os meios dos quais entrará em novos mercados, a maneira pela qual configurará seus recursos, as potencialidades que procurará explorar e, inversamente, as fraquezas que poderá evitar. Representa a definição do caminho mais adequado a ser seguido pela empresa para alcançar uma situação desejada.

Dentro da concepção moderna da ciência da administração, Porter (1996) afirma que “a estratégia é a criação de uma única posição para a empresa no ambiente em que ela está inserida, a partir da realização de um conjunto de atividades diferentes da concorrência ou de atividades similares, mas realizadas de diferentes formas”.

A estratégia é entendida, então, como diferencial da empresa no mercado, no que tange ao oferecimento de bens e serviços únicos ou à forma de atuação única frente à concorrência, o que lhe garante a sustentação de sua posição no mercado por mais tempo (PORTER, 1997a).

Complementando seu pensamento, afirma-se que os gerentes são, freqüentemente incapazes de fazer uma escolha de mercados e quais consumidores servir e, ainda mais difícil quais não deve servir. Inevitavelmente tentam fazer um pouco de tudo, uma pequena parte de todo mundo e não tem vantagem competitiva (PORTER, 1997b).

Price (1996) reforça a posição de Porter afirmando que a estratégia de negócio é analisada como uma “coleção de discretas e essenciais abordagens não relacionadas para obter vantagem competitiva”, completa seu pensamento indicando que a busca por vantagem competitiva ocorre em um espaço de três dimensões: produtos, processos e mercados e que a vantagem competitiva pode surgir em qualquer processo, incluindo os processos administrativos, de marketing, de informação e de finanças.

Para Sznifer (1996) “a estratégia é vista como ação criativa e ação de risco”. Em sua concepção, convergente com a de Porter, trata-se de “tentar chegar na frente

com algo novo em relação à concorrência” sendo que a “surpresa estratégica” é muito importante.

Na avaliação de Sznifer (1996), a estratégia parte de três formas de ação, que na prática, devem atuar simultaneamente:

a) Criação: é a visão inicial, que garante o rumo das ações e está associada ao risco;

b) Pró-ação: significando o preparar-se para a ação, a partir de informações sobre as tendências e análise de dados passados;

c) Reação: envolve programas como reengenharia, reformulação e redesenho organizacional, eficazes para reduzir custo, mas não para dar direção ao negócio.

Quanto ao exposto em “c” há divergência do posicionamento com relação a Porter (1996) que considera:

A efetividade operacional o emprego de técnicas de qualidade total, reengenharia, benchmarking, mudança gerencial e outras não estratégicas, isto é, efetividade operacional é a realização de atividades semelhantes às da concorrência, porém de forma melhor e mais eficiente.

Prahalad (1998) partilha do pensamento de Sznifer (1996) afirmando que “a estratégia é o mesmo que criatividade”. A estratégia baseia-se em fazer perguntas: Como podemos moldar as expectativas dos clientes e de nosso setor de atividade? Como criar novos negócios? Como aproveitar os negócios já existentes em escala mundial? Como alocar recursos? Como estabelecer, acomodar e alavancar as novas tecnologias emergentes?

Segundo Prahalad (1998), no início dos anos 80, a estratégia era vista como “um exercício de posicionamento” sendo que atualmente passa a ser a “inovação e criatividade: a busca de novos padrões de oportunidades e de novos padrões de interação entre clientes, empresas, tecnologia e mercados”.

A base da estratégia passa a ser a compreensão muito mais profunda dos clientes do que apenas reagir e corresponder ao que desejam. É preciso imaginar o que eles vão querer no futuro.

Essa teoria assemelha-se com a de Porter (1996) no que tange a vantagem competitiva, sendo que para Prahalad (1998) “as empresas devem identificar suas competências essenciais”.

Diz-se então, “assemelha-se” pois o próprio Porter (1997b) estabelece a diferença, afirmando que, a seu ver, “a estratégia precisa basear-se em atividades, que são mais concretas e fáceis de colocar em prática do que as competências específicas” de Prahalad.

Prahalad (1998) orienta que para saber se aquilo que pensa ser competência essencial “é um conjunto único de habilidades que inclui um componente tecnológico e um componente de aprendizagem e se esse conjunto está presente nas múltiplas unidades de negócio”; verificar se outras empresas têm dificuldade em imitar aquilo; e descobrir se aquilo cria – e se pode ser utilizado em novas oportunidades de negócio.

Complementarmente, Mintzberg (apud WOOD, 1999) cita o conceito de estratégias emergentes, qual seja a de que, surgindo por toda parte, “são pequenas idéias ou iniciativas quase aleatórias que dão certo e abrem novas perspectivas, fruto da interação da organização com seu ambiente”.

Inicialmente Mintzberg (1973) apresenta a estratégia formulada de três modos:

a) Estratégia como modo empreendedor – com o objetivo permanente de “crescer” dito pelas organizações empreendedoras, buscam-se novas oportunidades para levá-las para “frente”. Neste caso, o líder maior da organização traz para si próprio, as responsabilidades e os riscos oriundos das decisões tomadas em função da cultura organizacional estabelecida na organização;

b) Estratégia como modo adaptativo – neste modo, as estratégias são desenvolvidas de forma “reativa” para solução de problemas emergentes, ao invés de uma postura “pró-ativa” da pesquisa por novas oportunidades;

c) Estratégia como modo planejado – percebe-se sua utilização por organizações de grande porte e que estejam inseridas em ambientes altamente competitivos. Sua característica resume-se na integração das tomadas de decisões em relação às estratégias desenvolvidas e concentra-se na análise sistemática do ajuste dos custos em função dos benefícios a serem conquistados.

No entanto, Mintzberg (1992) passa a defender que “uma única definição para estratégia não é ideal, e sim, seu desmembramento em cinco componentes”, denominadas de Cinco *P*'s (plano, perspectiva, ploy (manobra), posição e padrão).

Neste caso, enfatiza, porém, que a sua aplicação está condicionada ao perfeito inter-relacionamento destes componentes.

A seguir apresenta-se o entendimento dos componentes, conforme Mintzberg (1992):

a) Estratégia como plano – consiste no planejamento de uma ação estratégica que deverá ser executada para uma finalidade e poderá seguir, ou não, documentos formais, ou seja, planos são estratégias pretendidas;

b) Estratégia como perspectiva – neste caso a estratégia é vista “como a forma enraizada de perceber o mundo”. Refere-se à forma em que o pensamento estratégico é compartilhado no coletivo dos estrategistas da organização;

c) Estratégia como manobra ou estratagema – as estratégias podem emergir com a finalidade de levar vantagem sobre um concorrente. Assim, as estratégias visam produzir uma reação do concorrente inserido no mesmo ambiente externo;

d) Estratégia como posição – uma estratégia pode ser uma posição de uma organização em um determinado ambiente e pode surgir, tanto a partir de um plano ou manobra, quanto através de um padrão de comportamento;

e) Estratégia como padrão de comportamento – ao longo dos tempos, as organizações vão se adaptando às situações reais, dando origem a estratégias, em função da interação da organização com seu ambiente;

É fundamental distinguir as estratégias planejada e realizada, pois planos são estratégias pretendidas, enquanto padrões são estratégias realizadas. A existência de estratégias deliberadas e emergentes é fruto dessa discussão. Uma estratégia pretendida pode tanto ser realizada como de fato foi concebida, ou simplesmente não ser realizada.

Por outro lado, as estratégias realizadas podem ter sido integralmente deliberadas ou podem ter emergido através do tempo (emergentes). Portanto, as estratégias emergentes resultam da mudança não planejada, enquanto as deliberadas sugerem uma alteração planejada.

Neste estudo, são observadas as estratégias como padrão de comportamento, conforme ilustrado, a seguir, na figura 4, devido ao caráter longitudinal da pesquisa.

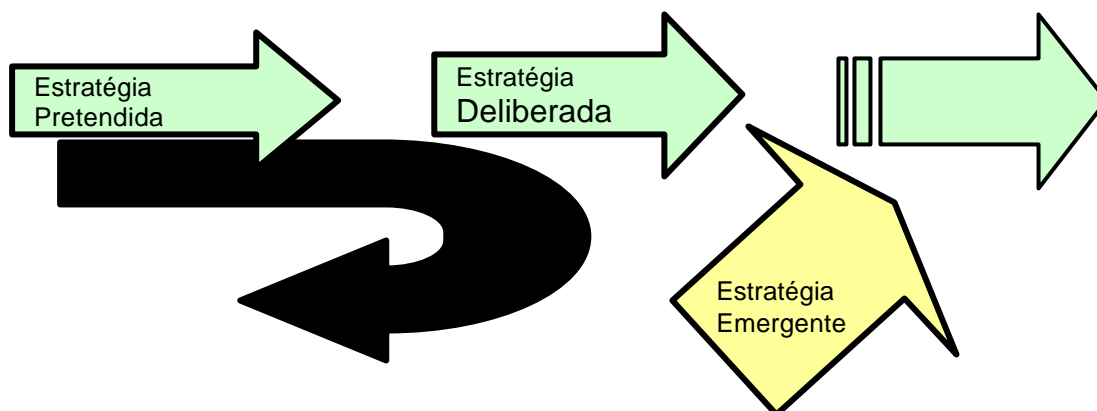


Figura 4: Estratégias Deliberadas e Emergentes.

Fonte: MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico, 1999.

Os limites estabelecidos na definição de estratégia e suas diferentes perspectivas sugerem uma caracterização mais ampla a partir de uma abordagem histórica do pensamento estratégico e nas teorias de mudança e adaptação estratégica, que serão apresentadas nas seções seguintes.

## 2.2.2 Principais perspectivas teóricas

Algumas teorias destacam-se na discussão envolvendo o tema estratégia organizacional. A seguir são apresentadas algumas perspectivas teóricas:

a) Estratégias genéricas de Porter (1992) – onde a principal abordagem é dada pela “análise das forças ambientais atuantes na organização” (compradores, fornecedores, produtos substitutos, entrantes potenciais e organizações concorrentes) que acabam por resultar em processo dinâmico, onde a principal ênfase é a relação custo baixo *versus* diferenciação *versus* foco;

b) Intenção estratégica de Hamel e Prahalad (1985) – onde a principal abordagem é centrada “na sinalização de uma organização em função de sua intenção de agir” às vezes, muito além das suas capacidades e posições de mercado habituais, criando internamente entre os participantes e líderes, um clima de guerra longa e duradoura, a partir de objetivos estratégicos ambiciosos e determinação coletiva;

c) Hierarquia estratégica - consiste na classificação das estratégias planejadas ou emergentes em função do nível hierárquico das tomadas de decisões. Em nível de alta administração são adotadas estratégias corporativas, em nível gerencial são

adotadas as estratégias da unidade de negócio e a nível operacional as estratégias funcionais. Todas condicionadas à sua complexidade e aplicação, mas sempre interligadas aos objetivos, às estratégias e às táticas funcionais da organização;

d) Escolha estratégica – as ações estão relacionadas às adaptações estratégicas, influenciadas pela forte relação de poder do ambiente organizacional, dos recursos e oportunidades geradas.

Na seção a seguir, serão abordadas as perspectivas conflitantes que tratam do termo adaptação da estratégia organizacional, descrevendo seus principais teóricos, seus pensamentos, assim como, sua utilidade para a presente pesquisa.

## **2.3 Adaptação estratégica**

A todo o momento, as organizações precisam adaptar-se ao ambiente. Tanto que Stoner e Freeman (1995) afirmam que “a sobrevivência de uma organização depende de sua habilidade em adaptar-se às mudanças no mundo ao seu redor”.

No entanto, esta abordagem pode ser considerada parcial e limitada da realidade, vez que o estudo de caso da Construção Civil mostra que a adaptação das organizações é de fato um conceito dinâmico e complexo.

Nesse sentido, Miles e Snow (1978) procuram demonstrar seus pontos de vista no que tange ao processo de adaptação organizacional, a partir de estudos promovidos em quatro indústrias, a construção de um modelo fundamental para o desenvolvimento deste estudo.

Miles e Snow (1978) abordam ainda que “toda organização está inserida em uma rede de influência e relacionamentos”. O ambiente é composto de uma complexa combinação de fatores, tais como, produto e condições de mercado para o trabalho, costumes e práticas da indústria, regulamentações governamentais e relações com fornecedores financeiros e de matéria-prima.

Cada um destes fatores tende a influenciar a organização a sua maneira. O modelo dinâmico do processo pelo qual as organizações se ajustam continuamente a seus ambientes é simplesmente chamado de Ciclo Adaptativo, pois tem a intenção de retratar a natureza e inter-relacionamentos dos problemas-chave que as organizações têm que resolver para alcançar uma posição efetiva dentro do seu

ambiente, a partir dos três maiores problemas relacionados à tomada de decisão da gerência superior:

- a) Problemas empresariais – escolha do domínio de produtos e mercados;
- b) Problemas de engenharia – seleção de áreas para inovação futura e racionalização da estrutura e do processo;
- c) Problemas administrativos – escolha de tecnologia para produção e distribuição.

A seguir, apresenta-se a figura 5 do modelo descrito:

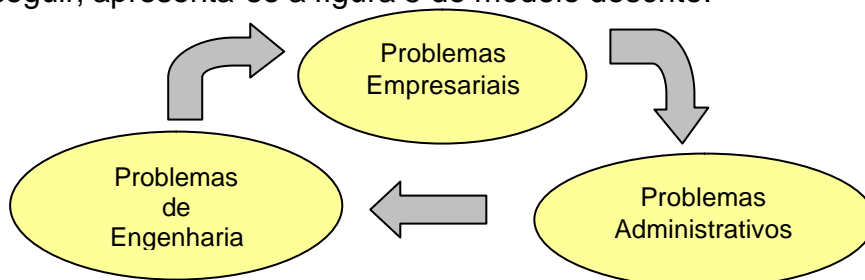


Figura 5: Ciclo Adaptativo organizacional.

Fonte: MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**, 1978, p.24.

Como o assunto adaptação estratégica é muito discutido por estudiosos face às incertezas, à dinâmica, à complexidade e às turbulências ambientais, torna-se necessário ampliar a discussão em torno do tema nas seções seguintes.

O estudo considera que as organizações mudam continuamente, pois são influenciadas pelo seu ambiente externo, a partir das escolhas estratégicas, formando um processo de aprendizagem, no qual sempre reavalia-se, além do próprio processo, a estrutura organizacional.

Diante da abordagem apresentada por Miles e Snow (1978), o estudo adota o seguinte conceito de adaptação estratégica, que mais se aproxima ao seu escopo, a fim de norteá-lo:

? “Adaptação Estratégica é a dinâmica do processo pela qual as organizações se ajustam continuamente a seus ambientes”.

Na seção seguinte, a discussão girará em torno do poder de influência e da adaptação das organizações e do ambiente organizacional, a partir das visões determinística e voluntarista.



Em seguida, será apresentada a abordagem, cujas características e fatores, se adequam à melhor proposta de pesquisa e o ambiente pesquisado que é o da ICC do Distrito Federal.

### **2.3.1 Determinismo x voluntarismo**

Existem duas visões distintas e extremas, a determinista e a voluntarista, que procuram explicar como as organizações adaptam-se ao ambiente, sobretudo no que tange ao poder de influência.

Na visão determinística, a adaptação estratégica pode ter seu conceito ampliado, pois é a forma com que as organizações se adaptam frente à forte pressão exercida pelo ambiente que as obrigam a formular e implementar suas estratégias face as condições e restrições impostas pelo ambiente externo. Neste caso, o processo organizacional e a capacidade dos tomadores de decisão são relevados para um segundo plano. No ponto de vista de Cunha (1996):

A visão Determinista considera o ambiente como 'peça-chave' e este impõe restrições e contingências na formulação das estratégias organizacionais e toma como base os princípios da seleção natural e da perspectiva institucional. Sob o ponto de vista da perspectiva institucional, as organizações são influenciadas por grupos internos ou externos que culmina na formação de culturas e ideologias dominantes.

Antagonicamente, o próprio Cunha (1996), considera que na visão voluntarista:

A organização influencia e manipula o ambiente em função de suas escolhas estratégicas e toma como base os princípios da seleção racional, da dependência de recursos e da escolha estratégica.

Nesse caso, o ambiente adapta-se frente a forte pressão exercida por uma ou mais organizações fortes, que por sua vez possuem interesses explícitos de manipulá-lo em detrimento de seus próprios objetivos estratégicos.

Para Miles e Snow (1978) “na seleção racional o administrador de organizações eficiente detém a capacidade e a habilidade racional para tomar decisões relacionadas a estruturas e processos que melhor se adaptam ao ambiente”.

Neste caso, o determinismo destaca-se, em relação ao volunturismo, pois maximiza a função gerencial do administrador, tornando assim, a visão mais adequada para o estudo de caso da MC Engenharia durante o período delimitado.

Hrebiniak e Joyce (1985) defendem que “a escolha estratégica e o determinismo são variáveis independentes que podem estar posicionadas separadamente a fim de desenvolver uma tipologia de adaptação organizacional”.

Estas duas variáveis devem interagir para definir uma estrutura em qualquer variação considerada e estão representadas graficamente por uma matriz, onde seus eixos variam nos sentidos vertical e horizontal em relação a suas extremidades e resultam em quadrantes distintos que dão origem a quatro tipos principais de variação, conforme apresentadas e comentadas a seguir:

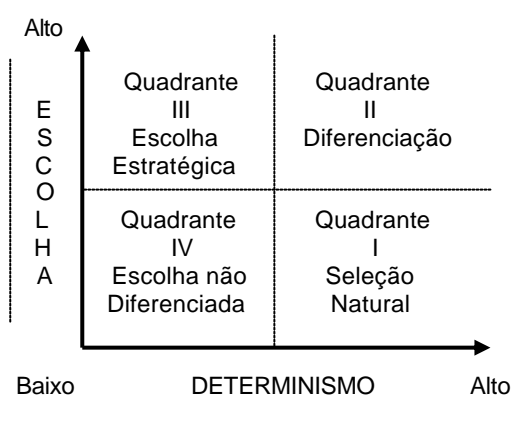


Figura 6: Escolha estratégica x Determinismo

Fonte: HREBINIAK, L.G., JOYCE, W.F. **Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism**: Administrative Science Quarterly, v.30, set. 1985.

O primeiro quadrante (IV) mostra a Seleção natural, onde a baixa escolha estratégica e alto determinismo ambiental, sugerem que as organizações não exercem nenhuma influência sobre os fatores ambientais externos, ou seja, as organizações adaptam-se ao ambiente que o influencia.

O segundo quadrante (II) apresenta a diferenciação, onde a alta escolha estratégica e alto determinismo ambiental, sugerem um contexto turbulento e repleto de incertezas para a adaptação estratégica, pois certos fatores ambientais externos afetam a tomada de decisão organizacional, porém existe a possibilidade da organização usufruir da escolha, mesmo que a força influenciadora seja de natureza dominante.

O terceiro quadrante (III) mostra a escolha estratégica, onde a alta escolha estratégica e baixo determinismo sugerem que a escolha estratégica determina o domínio da organização frente ao ambiente.

Enfim, o quarto quadrante (IV) apresenta a escolha não diferenciada, onde ambas, baixa escolha estratégica e determinismo ambiental, sugerem a escolha incremental e a adaptação casualmente.

Quanto à dependência de recursos, Hall (1984) defende que “nenhuma organização é capaz de gerar todos os recursos que necessita para sua sobrevivência”. Assim sendo, nem todas as atividades podem ser desempenhadas por ela, tornando-a auto-suficiente. Isto significa que o ambiente externo interage com a organização fornecendo recursos necessários para seu funcionamento.

A escolha estratégica considera que a alta administração, através de seus líderes, realiza um importante elo de ligação entre a organização e o ambiente, ou seja, a estrutura organizacional é apenas parcialmente influenciada por fatores ambientais (MILES e SNOW, 1978).

Este pensamento é compartilhado por Child (1972) que “defende que apesar das restrições impostas pelo ambiente, sempre possuem alguma liberdade nas escolhas estratégicas a fim de atingirem os objetivos da organização”.

A perspectiva da escolha estratégica parece ser a visão mais completa e válida para a presente pesquisa, pois os modelos de Miles e Snow (1978) e Child (1972) evidenciam a importância da captação e do tratamento das informações obtidas no ambiente organizacional, e do papel da orientação gerencial estratégica dos administradores, assim como, representam parte relevante do escopo do trabalho.

Desta forma, o desenvolvimento temático sobre escolha estratégica será melhor evidenciado na próxima subseção.

### **2.3.2 A escolha estratégica**

A seguir, apresenta-se a principal perspectiva teórica para descrever os processos de adaptação estratégica na empresa estudada. Na visão de Child (1972):

O processo de adaptação organizacional é pautado na possibilidade dos administradores realizarem as escolhas estratégicas, mesmo sob forte pressão, dos recursos operacionais e tecnológicos, necessários para atingir as metas e os objetivos organizacionais.

Child e Smith (1987) reforçam que “no processo de escolha estratégica os tomadores de decisões representam o elo de ligação entre o ambiente, à organização e a eficácia”.

Child (1972) afirma ainda que, dentre os modelos existentes, a escolha estratégica é o modelo mais adequado para o estudo da adaptação estratégica, pois considera todas as “possibilidades de escolhas e o processo político no qual restrições e oportunidades são funções do poder exercido pelos decisores à luz dos valores ideológicos”. O poder então, passa a ser um fator chave na escolha estratégica.

Dentro desta perspectiva observa-se que as organizações procuram manipular o ambiente com o objetivo de beneficiar-se das oportunidades geradas. Este processo envolve vários níveis da organização e do ambiente e é influenciado tanto por forças internas quanto externas.

Miles e Snow (1978), estabelecem cinco características importantes na perspectiva da escolha estratégica apresentadas a seguir:

a) Dominante – consiste na formação de um grupo de administradores, com poder de decisão, capaz de influenciar politicamente nas escolhas das estratégias da organização;

b) Percepções organizacionais – a ação da organização sobre o ambiente ocorre a partir da percepção do grupo dominante. Condições ambientais diferentes podem ser ignoradas ou pouco valorizadas durante a tomada de decisão por não serem percebidas a tempo pela coalizão dominante;

c) Segmentação – trata-se do desmembramento do ambiente percebido pelo grupo dominante que aloca os recursos de acordo com a estrutura organizacional em relação ao grau de importância de cada escolha estratégica;

d) Atividades de busca – consiste no conjunto de atividades praticadas pela coalizão dominante a fim de levantar e identificar os elementos mais significativos e críticos para a organização;

e) Restrições dinâmicas – consiste nas estratégias, estruturas e experiências passadas ou presentes na organização que limitam as escolhas estratégicas por parte da coalizão dominante.

Esta perspectiva apresenta a coalizão dominante como fator diferenciado em relação ao determinismo ambiental, onde decisões tomadas adaptam-se estrategicamente à organização e ao ambiente por ela manipulado (ALDRICH e PFEFFER, 1976).

No entanto, existe uma diferença na percepção no conceito de cada coalizão dominante devido aos valores e aos históricos individuais que determinará o comportamento das mudanças organizacionais através das escolhas estratégicas.

A perspectiva enfatiza, também, que o papel da aprendizagem e da escolha do processo de adaptação organizacional, observa não apenas que as organizações complexas têm a capacidade de alterar a si próprias para se adaptarem às ameaças e oportunidades impostas pelo ambiente, como ainda podem exercer consideravelmente influência nos ambientes nos quais operam (MILES, 1982).

Em outra contribuição, Mintzberg (1983) descreve “a relação de poder interno da organização e as interferências ambientais” e define quem são os principais jogadores do jogo de poder organizacional. Ou seja, aqueles participantes que interagem, barganhando-se entre si, a fim de obter parcelas de poder em relação à organização, formando tanto coalizões internas em nível funcional quanto coalizões externas em nível estratégico.

Para Miles e Snow (1978) “a coalizão dominante está presente em toda e qualquer organização”, assim como, “é caracterizada por um grupo de tomadores de decisões que influenciam o sistema de forma muito acentuada cuja responsabilidade está pautada tanto na identificação quanto na solução dos problemas”. A percepção da coalizão dominante define o ambiente a partir daquilo que é percebido.

Assim sendo, as características da escolha estratégica proposta por Miles e Snow (1978) reforçadas por Child (1972) determinam a importância da adaptação estratégica da coalizão dominante e a interação como seu ambiente, validando esta perspectiva para a presente pesquisa.

## Capítulo 3

### 3. METODOLOGIA

Este capítulo descreve a metodologia adotada nesta pesquisa a partir das observações de Gil (1997), que “propõe que o conhecimento científico deve ser obtido através de um método que identifique as operações mentais e técnicas que possibilitariam sua verificação”.

Inicialmente, são discutidos os procedimentos metodológicos predominantes que moldaram o caráter qualitativo da pesquisa.

Em seguida, apresentam-se a delimitação do tema e o universo da pesquisa, onde se apresentam as principais características do estudo, que possibilitam descrever a realidade a ser estudada na forma que ela se apresenta, com a finalidade de compreender o envolvimento dos participantes do processo e o significado da pesquisa.

Finalmente, são apresentadas as técnicas utilizadas para a coleta e análise de dados e a forma de operacionalização da pesquisa.

#### 3.1 Procedimentos metodológicos

Segundo Pettigrew (1985) “a maior parte das pesquisas que estudam as mudanças organizacionais são desenvolvidas de forma não contextual e não processual”, pois poucos associam positivamente as dimensões estruturais e os fatores situacionais (CHILD, 1972).

A explicação dos fenômenos sociais observados no processo de adaptação estratégica das organizações torna-se complexa e de difícil relação contextual e temporal. Pois, devem ser considerados, ainda, todos os fatores subjetivos de caráter social e político, que envolve o caráter humano e social, assim como, a percepção dos participantes do processo. Não obstante, inviabiliza a aplicação de uma pesquisa quantitativa no presente estudo.

Dados numéricos e estatísticos, mesmo abstraídos do contexto e do processo, poderão explicar crenças, comportamentos e atitudes dos seus participantes em determinado momento histórico da organização.

Em outros termos, utiliza-se dados qualitativos e quantitativos para construir o contexto no qual ocorreu o fenômeno estudado. Merriam (1998) aponta características típicas em sua abordagem para pesquisas qualitativas que coincidem com as desenvolvidas e validadas no presente estudo:

a) o foco está pautado na compreensão e descrição do processo de implementação das ações estratégicas empreendidas pela empresa MC Engenharia;

b) a coleta e análise de dados estão centradas no próprio pesquisador, que é o responsável por estabelecer a ligação entre ambiente real e complexo e o fenômeno em questão;

c) o ambiente natural é a fonte primária e direta de dados do estudo;

d) o processo de análise é fundamentalmente indutivo.

Observa-se ainda que o estudo preocupa-se essencialmente com o processo, não simplesmente com os resultados e o produto final, pois descreve e amplia os detalhes do fenômeno.

Bem como, é apoiado no método de abordagem indutiva, como visto anteriormente, pois além de tratar do plano geral do estudo, torna-se o melhor caminho para constatação de regularidades em inúmeros fenômenos particulares.

Pode-se compreender as seguintes etapas: observação, experimentação, comparação, abstração e generalização (GIL, 1997).

A presente pesquisa apóia-se ainda, no estudo de caso como método (específico) de procedimento de coleta de dados, com a finalidade de analisar a interação teórico-científica da pesquisa e, principalmente, observando todos os fatores que influenciaram o ambiente organizacional em todos seus aspectos possíveis (GIL, 1997; YIN, 1984).

Para Triviños (1987) “a abordagem qualitativa ocorre a partir da análise de como os indivíduos interpretam o ambiente e realizam suas ações”, ou seja, considera-se o contexto (interno e externo) exercendo grande influência sobre os participantes do processo.

Isto posto, o foco é direcionado aos participantes da empresa MC Engenharia, a fim de tornar consistente a compreensão do pesquisador e as perspectivas ideais sobre o fenômeno que está sendo pesquisado.

Bruyne et al (1997) reforçam a abordagem anterior, pois “consideram que o estudo de caso reúne informações tão numerosas e detalhadas quanto possível, com o objetivo de compreender a totalidade de uma situação”.

O estudo de caso recorre a técnicas de coleta de dados igualmente variadas, a partir de documentos entrevistas e observação pessoal.

Nesse sentido, busca-se na abordagem qualitativa, a sustentação para o estudo da adaptação estratégica na organização pesquisada, MC Engenharia, com base na visão de Pettigrew (1985; 1987) que considera que “os estudos sejam contextualistas e processuais em caráter com base nos conteúdos, ou seja, relacionando seus ou outros antecedentes, com os eventos ocorridos ao longo de sua história“. A figura a seguir ilustra esta abordagem:

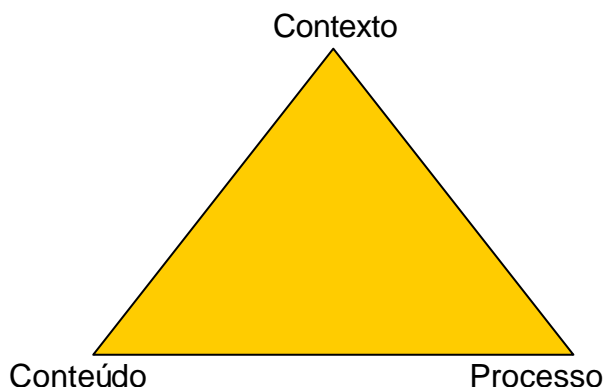


Figura 7: Perspectiva de Pettigrew

Fonte: PETTIGREW, Andrew M. Context and Action in the Transformation of the Firm. *Journal of Management Studies*, Nov-1987, p.649-670).

O contexto refere-se ao ambiente (externo e interno) o qual impulsiona a adaptação. O conteúdo diz respeito às áreas particulares de adaptação que estão sob análise. Já o processo refere-se às ações, reações e interações entre as várias partes integrantes da organização (seus *stakeholders*) interessadas na adaptação em questão (PETTIGREW, 1987).

Pettigrew (1985; 1987) aborda ainda que, “é importante resgatar a perspectiva histórica da organização estudada e do ambiente em que ela está situada”, sobretudo, no ambiente da Construção Civil no Brasil e no Distrito Federal, visando



entender o contexto no qual se deu o processo estudado, considerando aspectos ambientais da MC ENGENHARIA.

Em suma, a abordagem adotada neste estudo fundamentou-se:

- a) na metodologia qualitativa da pesquisa (Merriam, 1998; Triviños, 1987),
- b) de caráter histórica, contextualista e processualista (Pettigrew, 1985; 1987),
- c) de cunho exploratório segundo seus objetivos, a partir de um simples estudo de caso (Gil, 1997; Yin, 1984) longitudinal; e,
- d) histórico-biográfico da organização MC Engenharia (Pettigrew, 1985; 1987).

No próximo capítulo serão apresentados os principais achados deste estudo de caso. A seguir será apresentada a delimitação temática do estudo.

### **3.1.1 Delimitação do tema**

A habilidade do pesquisador em determinar a quantidade de dados relevantes, visando identificar e compreender um objeto de pesquisa é muito importante para delimitar seu foco, pois separa os dados diante de um universo infinito disponível (GIL, 1997).

Na tentativa de delimitar a pesquisa apresenta-se a seguir a delimitação quanto ao centro do tema e seus limites, o tempo e o espaço estudados e seus participantes.

Quanto ao centro do tema e seus limites considera-se preliminarmente como fator limitante à realização do estudo de caso em uma única organização e de médio porte, assim como, no Distrito Federal.

Outra questão limitante foi o fato da empresa escolhida, MC Engenharia, pertencer a um segmento altamente volátil e complexo como da ICC, o que dificultou tanto na etapa de coleta dos dados, como na fase de análise.

Sobretudo, nesta última fase onde se concentraram as maiores dificuldades, pois apesar de serem produtos com características muito próximas, a evolução e o desenvolvimento histórico dos seus respectivos segmentos é de difícil conciliação.

Em decorrência disto, parte significativa do tempo dedicado ao estudo de caso foi utilizado para conhecer a empresa de maneira mais adequada. Este procedimento

poderia ter sido realizado em etapa anterior, caso se dispusesse de bibliografia secundária suficiente como previa o cronograma inicial de atividades de estudos.

Outra limitante detectada é o fato de não haverem pesquisas científicas detectadas no Distrito Federal que trata, tanto no âmbito da adaptação estratégica organizacional quanto temas próximos (estratégia ou planejamento estratégico) no segmento escolhido. Buscaram-se então, produções científicas em outras unidades da federação a fim de nortear a pesquisa quanto à originalidade do desenvolvimento.

Quanto ao tempo, como se trata de um estudo de caso longitudinal de caráter histórico-biográfico, a pesquisa abrangeu o processo histórico da organização MC Engenharia, desde o momento de sua criação até o momento que antecede o fechamento do estudo.

Em outras palavras, o universo pesquisado abarca todas as ações estratégicas identificadas no período 1983 a 2001, tendo sido realizada análise exaustiva e individual de todas as emissões de documentos da empresa, obedecendo-se à frequência variável de sua emissão.

Quanto ao espaço, ocorre em dois pontos distintos. O primeiro, delimita em relação à área geográfica de atuação da empresa MC Engenharia. O segundo, delimita em relação ao setor da indústria.

Quanto aos seus participantes, foram selecionados em função de seus conhecimentos e das informações de que dispunham em função dos temas propostos.

Para tanto, procurou-se identificar na MC Engenharia aqueles atores e influenciadores que participaram do processo histórico da respectiva organização. A seguir apresentam-se as técnicas de coleta e análise das informações coletadas.

### **3.1.2 Técnicas de coleta e análise das informações**

Na presente pesquisa, as informações foram provenientes de diversas fontes, coletadas em etapas diferentes, através de documentos, entrevistas e observação simples.

Em momento algum, foram abstraídas informações quantitativas, pois as mesmas foram importantes para o desenvolvimento do estudo. As informações coletadas foram classificadas em:

a) informações primárias – obtidas em pesquisa de campo através de entrevistas semi-estruturadas (TRIVIÑOS, 1987) e observações pessoais;

b) informações secundárias – obtidas em documentos administrativos encontrados nos arquivos permitidos pela empresa estudada, e de outras fontes, predominantemente quantitativas, em jornais, revistas especializadas, periódicos, livros, trabalhos publicados e base de dados informacionais através da internet.

A observação simples foi adotada neste trabalho, onde o pesquisador foi um observador externo, coletando as informações através de observações sistemáticas do fenômeno e aberto às descobertas e aos novos elementos ou dimensões que foram surgindo no trabalho. No entanto, para Gil (1997):

A principal vantagem da observação, enquanto elemento fundamental da pesquisa, consiste na percepção direta dos fatos sem qualquer intermediação que reduza a subjetividade. O principal inconveniente é a presença do próprio pesquisador, capaz de provocar alterações no comportamento dos observados, apagando a espontaneidade e produzindo resultados pouco confiáveis.

O caráter científico da observação está pautado na exigência mínima de controlar a obtenção das informações coletadas, processando e analisando-as, conferindo-lhes a sistematização e o controle requeridos nos procedimentos científicos. Triviños (1987) aborda que “a entrevista semi-estruturada é aquela realizada a partir de um questionamento básico, fundamentado em teoria de interesse da pesquisa”.

Em seguida, oferece um vasto campo de interrogativas que provoca novos pensamentos, à medida que as respostas se apresentam da parte do entrevistado. Assim sendo, o entrevistado segue espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências, dentro do foco principal ofertado pelo entrevistador.

Na pesquisa qualitativa, a coleta e a análise das informações, são desenvolvidas simultaneamente, pois é um processo dinâmico e recursivo (MERRIAN, 1998). Entretanto, esse tipo de pesquisa, não admite que a análise esteja concluída enquanto todas as informações tenham sido coletadas.

Assim sendo, à medida que as entrevistas foram sendo realizadas, eram recombinaadas levantando novas questões para serem pesquisadas. A coleta de dados foi realizada da seguinte forma:

a) realização de uma ampla revisão bibliográfica com o objetivo de fundamentar a pesquisa e elaborar a melhor alternativa para o pesquisador em campo.

b) Coleta de informações secundárias, necessárias para ambientar e estabelecer as condições objetivas do setor (CHILD e SMITH, 1987), ou seja, o ambiente real e o percebido.

c) Aplicação das entrevistas semi-estruturadas a fim de coletar informações primárias.

O modo de análise das evidências coletadas foi baseado na comparação do referencial teórico disponível, que norteou inclusive o desenvolvimento do estudo de caso. A análise foi realizada levando-se em conta três aspectos básicos abordados por Triviños (1987):

a) os resultados alcançados no estudo a partir das respostas firmadas nas entrevistas e documentos consultados (fonte de informações secundárias);

b) a fundamentação teórica a partir de conceitos-chaves encontrados na pesquisa da literatura;

c) a experiência pessoal do pesquisador.

Na análise e interpretação das informações seguiu basicamente seis passos:

a) coleta das informações primárias com a utilização de todos os pontos “claros” e objetivos, encontrados nas entrevistas, a partir da transcrição e revisão dos textos das respostas, buscando-se nas pessoas-chave da organização, a explicação dos fenômenos contextuais;

b) coleta das informações secundárias com a utilização de dados numéricos e informações subjetivas encontradas nas entrevistas transcritas e percebidas, também, nos registros e documentos do acervo administrativo e publicações;

c) construção do ambiente objetivo agrupando-se as informações secundárias de forma cronológica e analisadas para formação dos períodos com características semelhantes;

d) construção do ambiente subjetivo identificando os períodos com mesmo padrão de comportamento e adaptação estratégica;

e) interpretação teórica, de cada período estudado, a partir da comparação das coletas de informações primárias e secundárias, buscando correlações com as teorias utilizadas;

f) elaboração da consolidação do texto das análises dos períodos, na forma de um quadro e texto explicativos, assim como, as conclusões do estudo.

Para operacionalizar a organização e análise das informações coletadas adotou-se um *framework* (MELLO, 1997) dos conceitos e definições utilizadas reunidos na adaptação da estratégia organizacional, conforme o Quadro 1, a seguir:

Quadro 1: Conceitos e definições da pesquisa.

Conceitos	Definições
Organização	A organização é abordada como um sistema aberto e que sobrevive dentro de um contexto altamente competitivo e permeável, com o ambiente externo.
Ambiente	O ambiente pode ser interno ou externo à organização, cuja interação estabelece forças e influências ( <i>stakeholders</i> ) praticadas pelos indivíduos participantes. Pode ser analisado de forma geral ou específica, real ou percebida, e pelo grau de competitividade.
Mudança organizacional	É o processo interativo que envolve todos os níveis da organização. Baseia-se em duas dimensões: estabilidade e complexidade, do ambiente externo.
Estratégia	No estudo, a estratégia é considerada como padrão no comportamento, pois ao longo do tempo, a organização adapta-se aos fatos, deliberados ou emergentes, ocorridos no ambiente externo.
Adaptação Estratégica	A abordagem mais adequada de adaptação estratégica utilizada na pesquisa, dentre as principais perspectivas teóricas, é da escolha estratégica, pois todas as ações são influenciadas pelas escolhas da coalizão interna da organização.

Fonte: Adaptado por Gagliardi (2002)

A fim de sustentar a pesquisa qualitativa, com base no *framework* apresentado por Mello (1997), o estudo é apoiado na abordagem de Pettigrew (1985: 1987), que trata da adaptação estratégica “em três dimensões, a fim de possibilitar a organização e a análise das informações coletadas, formando assim um ‘pano de fundo’ na pesquisa”, conforme Quadro 2, a seguir:

Quadro 2: Dimensões da adaptação estratégica.

Dimensões	Característica
Processo	É o estudo longitudinal e histórico-bibliográfico, para explicar “como” a organização mudou a partir dos fenômenos identificados ao longo da existência da organização.
Contexto	É o estudo das percepções da coalizão dominante em relação ao ambiente organizacional (externo), explicando “por que” a organização mudou.
Conteúdo	É o estudo dos eventos ocorridos ao longo de sua história, para explicar “o que mudou” na organização.

Fonte: Adaptado por Gagliardi (2002)

Assim sendo, à medida que as informações iam sendo coletadas, eram revisadas, codificadas e analisadas quanto ao conteúdo e significados com o objetivo de encontrar as respostas da pesquisa (OLIVEIRA, 2000).

Segundo Yin (1984) “a análise das informações coletadas em estudos de caso consiste na tabulação, exame ou por outro lado recombinação das evidências coletadas, para compreender, esclarecer, validar ou refutar os objetivos iniciais do estudo”.

Em suma, a presente pesquisa seguiu os preceitos de Triviños (1987) que aborda que, independente da técnica de coleta das informações adotada, para validação científica dos resultados está condicionada a coerência, objetividade, originalidade e a consistência das informações coletadas.

### 3.1.3 Operacionalização da pesquisa

Inicialmente, o entrevistador apresentou-se a Secretária da Diretoria, como Mestrando em Engenharia da Produção da UFSC, engajado em elaborar uma dissertação de Mestrado, que por sua vez, pretendia analisar os aspectos históricos nos quais a MC Engenharia estava inserida, necessitando, portanto, entrevistar diversos membros da organização.

Em resposta, a Secretária, agendou uma entrevista de “aproximação” com o principal executivo da organização, a fim de apresentar e discutir a intenção de pesquisa.

Feito isto, o pesquisador partiu para a entrevista, respeitando o local, a data e o horário agendados, com o objetivo explícito de aproximar-se da organização pretendida.

No encontro estabelecido, apresentou sua posição de pesquisador e a importância científica do trabalho, contudo, sem deixar-se “contaminar” de impressões favoráveis ou desfavoráveis a respeito da organização pesquisada, com o objetivo claro de manter seu *status quo* de impessoabilidade e imparcialidade empreendidas neste tipo de pesquisa.

Em seguida, apresentou-se a temática da pesquisa, cuja ênfase estava voltada para a análise da adaptação organizacional, em face da formulação e implementação das estratégias ocorridas no ambiente organizacional (interno e externo) no segmento das ICC`s, onde a MC Engenharia estava inserida, sugerindo que esta organização fosse adotada como estudo de caso.

Foi deixado bem claro para o entrevistado que a coleta de dados seria baseada na pesquisa qualitativa e na observação pessoal, e em alguns pontos, na simples verificação dos documentos administrativos da organização, em busca de dados oficiais e objetivos, apenas para dar sustentação ao escopo de pesquisa.

Sendo necessárias, para o satisfatório desenvolvimento da pesquisa, várias abordagens pessoais junto aos principais membros da organização, todavia sem cruzá-los em embates abertos ou coletivos a fim de não modificar a percepção dos participantes do universo pesquisado.

Foi ainda, esclarecido que, seriam necessárias outras entrevistas semi-estruturadas, com ele (o entrevistado) e com os demais membros participantes da organização, envolvidos durante o período histórico, em entrevistas individuais, fechadas e específicas. Bem como, informado que cada entrevista teria a duração média de sessenta minutos, podendo extrapolar este prazo, conforme a necessidade de pesquisa em cada caso.

Expostos os argumentos do pesquisador, ocorreu então um pequeno impasse por parte do entrevistado que argumentou ter que consultar outros diretores na busca da aprovação da pesquisa, encerrando assim o encontro inicial.

Após um período de espera, de uma semana, o pesquisador recebeu a comunicação e a respectiva autorização para iniciar a pesquisa, dentro dos padrões apresentados na “entrevista de aproximação”.

Em seguida, foram identificados os principais atores e influenciadores que participaram do processo histórico da MC Engenharia. Assim como, realizou-se o

agendamento das entrevistas com nove pessoas, de forma seqüencial, no período de janeiro a março de 2002, todas ocupantes de funções destacadas no processo de adaptação estratégica da MC Engenharia, no período estudado, conforme, apresentados a seguir:

a) Entrevistado A - é fundador da organização e um dos principais líderes empreendedores. Ativo nas principais decisões estratégicas da empresa e do setor no Distrito Federal, a partir do sindicato patronal e articulador principal da coalizão dominante. É engenheiro civil (desde 1973) onde participou ativamente das decisões estratégicas de uma grande corporação do mesmo setor como superintendente. Deixou a antiga empresa, em 1983, para dedicar-se exclusivamente a seu negócio, a empresa pesquisada. Ainda ocupava, no momento da entrevista, o cargo de Diretor-Presidente, fazendo também o papel de empreendedor na área comercial.

b) Entrevistado B – também, é fundador desde 1983 e dissidente da mesma grande corporação citada no parágrafo anterior. É um líder empreendedor nato. Participou ativamente de todas as decisões estratégicas da empresa pesquisada. É engenheiro civil (desde 1969) com especialização na Universidade de Brasília na área de materiais. Profissional muito experiente, no ato da entrevista, ocupava o cargo de Diretor de Obras da empresa.

c) Entrevistado C – ingressou na MC Engenharia em 1992, juntando-se aos dois primeiros na direção da organização. Formulou as mudanças organizacionais de caráter administrativo e operacional a partir de 1994. Engenheiro (desde 1978) e Administrador de Empresas (desde 1988), com especialização pela Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro. Participou das decisões estratégicas da empresa pesquisada e ocupava, no momento da entrevista, a Diretoria Administrativa.

d) Entrevistado D – é economista de formação (desde 1978) e especialista em finanças pela Universidade Federal de Minas Gerais, ingressou na empresa em 1998. Atuou grande parte de sua vida em instituições bancárias de origem norte-americana. Extremamente detalhista no que tange à aplicação dos recursos financeiros é responsável pela manutenção da boa saúde financeira da empresa. Participou das decisões estratégicas da organização no período citado e ocupava, no ato da entrevista, o cargo de Diretor Financeiro.



e) Entrevistado E – ingressou na empresa na sua fundação. Não tem curso superior, mas coordena todas as atividades operacionais, com poder de gerência. Presenciou a história atuando de forma indireta nas principais decisões estratégicas da empresa e no momento da entrevista ocupava o cargo de Coordenador geral de obras.

f) Entrevistado F – ajudou a fundar a empresa em 1983. É engenheiro civil desde 1968 pela Universidade de Brasília. Saiu da empresa em 1989 quando, na ocasião, não se “compatibilizava” com diretrizes traçadas pela sociedade. Saiu de forma amistosa e preservando fortes laços de amizade, até o presente momento, com os fundadores da empresa. Ocupou cargos estratégicos em vários órgãos públicos federais até 1999. No momento da entrevista, ocupa cargo de diretor do sindicato patronal.

Para preservar a integridade profissional dos entrevistados, bem como, a sua relação pessoal e profissional dentro da empresa, a cada participante foi atribuída uma menção: “Entrevistado A”, “Entrevistado B”, assim por diante.

Foram entrevistadas, também, mais três pessoas que vivenciaram o ambiente da ICC do Distrito Federal, no período estudado, com o objetivo de ajudar na construção do cenário de pesquisa, assim como, confirmar algumas informações primárias mediante seus cruzamentos. A esses participantes foi atribuída à menção: “Entrevistado G”, “Entrevistado H” e “Entrevistado I”.

Esses entrevistados são líderes de empresas concorrentes atuantes do mesmo segmento da ICC do Distrito Federal. Algumas entrevistas precisaram ser realizadas em mais de um momento, em função das necessidades detectadas ao longo da pesquisa.

As entrevistas foram, agendadas previamente, por telefone ou pessoalmente, sempre através da Secretária da Diretoria da MC Engenharia, conforme a disponibilidade dos entrevistados.

Em geral, as entrevistas eram agendadas para os horários “pós-expediente” da organização, embora em dois casos as entrevistas tenham sido realizadas no período de expediente operacional.

Em média, cada entrevista teve a duração de noventa minutos, pois se percebeu naqueles momentos, que a proposta inicial de sessenta minutos era insuficiente para

extração de todas os pontos relevantes necessários para o desenvolvimento da pesquisa.

No início de cada entrevista, informava-se ao entrevistado, de forma sucinta o objetivo da pesquisa. Então, solicitava-se a permissão para gravá-la. Apenas dois entrevistados, manifestaram-se contrários pela gravação da entrevista, todavia, autorizaram ao pesquisador para que tomasse notas. Os demais entrevistados permitiram a gravação das entrevistas.

As gravações foram transcritas literalmente em conformidade com os diálogos ocorridos e posteriormente resumidas com os fragmentos necessários à pesquisa, suprimindo-se os conteúdos desnecessários ou vetados pelos entrevistados.

Aos entrevistados esclareceu-se que as entrevistas seriam numeradas seqüencialmente na ordem de sua ocorrência, sem, contudo, associá-las à lista dos informantes. As fitas e as transcrições encontram-se a inteira disposição dos possíveis interessados, com o pesquisador.

No capítulo seguinte serão apresentadas as principais características históricas e ambientais do segmento da ICC e da empresa pesquisada, MC Engenharia.

## Capítulo 4

### 4. AMBIENTE DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL

Para compreender o processo de formulação e implementação das estratégias na MC Engenharia no período 1983 a 2001, é importante conhecer o contexto setorial no qual desenvolveu-se a empresa pesquisada. Neste capítulo, é apresentado um breve histórico da ICC no Brasil e no Distrito Federal. Busca-se com isso, estabelecer a relação entre os fatores e o ambiente que determinam a sobrevivência e crescimento do setor na região delimitada.

#### 4.1 Abordagem setorial

Esta seção aborda os principais momentos da indústria da construção civil no Brasil e na região, a fim de introduzir o ambiente externo na empresa pesquisada, para fins de análise e interpretação das informações coletadas.

##### 4.1.1 Caracterização do setor

O ramo da indústria, excluída a atividade pública, normalmente denominada “Construção Civil”, agrega um conjunto de atividades complexas, ligadas entre si por uma gama diversificada de produtos, cujos processos produtivos e de trabalho mantêm elevado grau de originalidade e se vinculam a diferentes tipos de demanda (CHAVES, 1986). Em geral, o termo “Construção Civil” refere-se, na maioria dos casos, apenas ao subsetor de edificações<sup>1</sup>. No entanto, no âmbito estatístico, optou-se por utilizar a denominação, pelo fato de ser a mais freqüente no discurso governamental e privado, além de constituir identidade histórica, tanto para trabalhadores quanto para empresários do setor, facilitando a identificação das análises empreendidas ao público-alvo: empresas e empregados. Moraes (1986) ressalta, porém, que “o termo ao conjunto de subsetores que compõe o segmento produtivo da Construção Civil”.

---

<sup>1</sup> Admite-se como âmbito estatístico aquele oriundo da Fundação Instituto Brasileira de Geografia e Estatística (IBGE), particularmente do Sistema Nacional de Pesquisa de Custos e Índices da Construção Civil; e, Fundação João Pinheiro, particularmente do Diagnóstico Nacional da Indústria da Construção Civil;.

A construção civil tem desempenhado um papel importante no crescimento das economias industriais e países de industrialização recente. Constitui-se em um dos elementos-chave na geração de emprego e na articulação de diferentes setores industriais que produzem insumos, equipamentos e serviços para seus diferentes subsetores.

Convenciona-se sua divisão nos três grandes campos de atuação, a saber:

- a) Edificações;
- b) Construção Pesada;
- c) Montagem Industrial;

Estes são chamados de subsetores, ou subgêneros nos documentos estatísticos oficiais, como é o caso da RAIS.

Por sua vez, cada um dos subsetores é freqüentemente subdividido segundo a natureza da atividade ou tipo de cliente, gerando uma maior variedade de classificação que apresentem algumas pesquisas de campo, tais como, Construção Predial Própria, Obras Públicas, Engenharia Consultiva, Construção Predial de Terceiros, por exemplo.

Nos levantamentos oficiais, estas classificações não são utilizadas, sendo incluídas, segundo a natureza das atividades, em cada um dos três grandes subsetores.

#### **4.1.2 Dinâmica setorial**

Segundo Marinho (1996), “com o crescimento capitalista no pós-guerra, o Estado brasileiro traçou uma estratégia visando superar o subdesenvolvimento e inserir o país no cenário econômico mundial”, através da industrialização nacional e da internacionalização do capital.

A mudança do modelo agro-exportador para o modelo de desenvolvimento industrial através da substituição de importações, efetivou-se a partir da crise deflagrada em âmbito mundial em 1929 e determinou um redirecionamento do eixo da economia.

As transformações ocorridas a partir de então trouxeram conseqüências profundas na estrutura do sistema produtivo, nas relações de produção e nas condições sócio-econômicas da população em geral.

Suzigan (1988) afirma que:

A importância da administração do Presidente Juscelino Kubitschek (1956/1961) tem se destacado nos estudos sobre o desenvolvimento brasileiro, seja em termos políticos, como o marco no processo de planejamento estatal global para o país, seja em termos econômicos, como instrumento de progresso e intensa diferenciação industrial e ainda, de criação e expansão dos mercados, especialmente para a indústria de grande porte (automobilística, construção naval, máquinas e equipamentos).

### **4.1.3 A presença do estado nos anos setenta**

A expansão das atividades construtivas na década de 70 esteve intimamente associada aos programas estatais para o setor, definidos no final da década anterior. À ação direta do Estado na contratação e no financiamento de grandes projetos nos três subsetores da construção, segundo seus Planos de Metas, somou-se a sua intermediação como agente financeiro para os empreendimentos da construção habitacional.

Assim, direta ou indiretamente, houve, na década de 70, uma forte presença do estado no setor, fenômeno que ainda persiste em alguns de seus segmentos.

Nas edificações, durante o período em questão, o Estado interveio diretamente no segmento da habitação por meio da construção de conjuntos habitacionais, e de forma indireta através da concepção e administração do Sistema Financeiro da Habitação e da gestão do Banco Nacional da Habitação, criados na década de 60.

Buscava-se, inicialmente, através destes dois mecanismos, reduzir o déficit habitacional nos segmentos de baixa renda, onde se concentra a maior carência habitacional. Conforme será visto a seguir, a década de 80 decretou a falência dos objetivos de SFH e a extinção do BNH (SUZIGAN, 1988).

Na Construção Pesada, os planos de metas do Estado incentivaram as obras de energia elétrica e de rodovias. Em particular o *boom* rodoviário dos anos 60/70, segundo Chaves (1986), “pode ser creditado à estrutura financeira e administrativa criada para o subsetor”.

O Departamento Nacional de Estradas e Rodagem foi transformado em autarquia e dotou-se de recursos próprios, enquanto o Conselho Rodoviário Nacional era criado como órgão normativo para o setor. As chamadas obras monumentais, como a Transamazônica, a Ponte Rio-Niterói, o Metrô de São Paulo, as Hidrelétricas de Itaipu e de Ilha Solteira, marcaram este período.

Com relação à Montagem Industrial, foi primordial a participação das grandes empresas estatais, tais como Petrobrás e empresas do complexo siderúrgico e de telecomunicações que, através de seus programas de expansão, ampliaram a demanda exercida pela implantação de indústrias de transformação para o subsetor. Registraram-se ainda neste período, os programas de governo de ampliação da estrutura de energia elétrica, demandando serviços e obras de montagem industrial.

Estes resultados, decorrentes de uma evolução estável do setor a partir dos anos 70, escondem, no entanto, um processo de crise econômica e de falência progressiva do Estado, cujo início admite-se ter sido o ano de 1974. Tendo o nível de atividades dos três subsetores ainda sustentado pelo Estado, na segunda metade dos anos 70, o setor da Construção Civil só vai espelhar índices da crise no início dos anos 80.

#### **4.1.4 O declínio da atuação estatal nos anos oitenta**

O crescimento da demanda pelos produtos da Construção Civil está na dependência do comportamento global da economia, que ao longo dos anos 80 veio conhecer períodos de estagnação e mesmo de recessão econômica, brevemente interrompida por surtos curtos de crescimento, como é o caso dos anos de 86/87, após o Plano Cruzado (FORTUNA, 1999).

A definição, pelo Governo, de uma orientação econômica voltada para o pagamento da dívida externa, através de uma política de saldos crescentes na balança comercial e de redução de importações, reduziu ainda mais o baixo nível das atividades econômicas, com repercussões evidentes no setor da Construção Civil.

No início da década, apenas o subsetor de edificações encontrava-se relativamente amparado por uma política específica de crédito através do BNH, que geriu até 1985 o SFH. Entretanto, fatores limitativos se faziam fortemente presentes.

A demanda por residências é função do crescimento do nível de renda, do emprego e do perfil da distribuição de renda – três fatores que apresentavam baixo rendimento. Por outro lado, deteriorava-se a saúde financeira do SFH, que dependia da captação de recursos do FGTS e da poupança (SUZIGAN, 1988).

Estando os itens acima condicionados ao nível da atividade econômica, a crise dos anos 80 inviabilizava fortemente o setor, o que transparece nos índices de desempenho. Os subsetores da Construção Pesada e Montagem Industrial já conviviam no início dos anos 80 com a escassez de linhas de créditos.

Como ambos encontram na política de investimentos públicos, o principal agente indutor e financeiro de suas atividades, uma política de caráter recessivo por parte do Estado leva a repercussões diretas aos subsetores.

Estas repercussões não transparecem no período que vai de 81 a 84, onde a Construção Pesada e a Montagem Industrial obtiveram bons resultados econômicos, apesar do baixo desempenho da economia.

Ao longo dos anos 80, o desempenho do setor da Construção Civil experimentou oscilações, decorrentes das flutuações tanto na demanda privada, que atinge as edificações residenciais, como na pública, que é responsável pelas grandes obras da Construção Pesada e Montagem Industrial.

Diante do quadro de instabilidade econômica e na ausência de iniciativas mais sólidas do Estado, a Construção Civil empreendeu um longo processo de adaptação, que levou a uma redefinição de produtos e mercados, à busca de novos padrões de qualidade e produtividade e à adoção de inovações tecnológicas, organizacionais e gestacionárias.

Embora tenha se difundido em um processo lento, as mudanças observadas no setor apontaram para uma modernização que atingiu também o plano institucional, ou seja, as formas de representação e atuação do patronato por um lado e dos trabalhadores pelo outro (SESI, 1994).

#### **4.1.5 Construção civil na década de noventa**

Os dados da CBIC (1993) apontam para uma taxa de 6% de participação da Construção Civil no PIB total. Segundo SESI (1994) este baixo desempenho do

setor também é evidenciado nas estatísticas de emprego relativas ao período dez./89 – dez./90, onde a Construção Civil registra o maior índice de desemprego, com uma variação de -8,1% no período. Apesar deste mau desempenho, a Indústria da Construção continua liderando a absorção de mão-de-obra, correspondendo a 12,17% do total de empregos observados em 1991.

Com índices de desempenho pouco estimulantes, e ressentindo-se da ausência de uma política governamental para o setor, a Construção Civil busca saídas para viabilizar seu crescimento.

Ohlweiler (1986) afirma que, em linhas gerais, pode-se observar dois tipos de proposições: “as proposições ditas ‘conservadoras’, que pretendem resgatar uma atuação do Estado, como ocorrido nos anos 70, e as ‘inovadoras’, que pregam maior independência em relação ao Estado”.

Estas últimas também se apresentam de uma forma mais otimista, apontando para as oportunidades atuais no âmbito do MERCOSUL, para a participação em grandes projetos ambientais, financiados por organismos internacionais para a América Latina, além de registrar, também, as questões éticas, no que diz respeito à relação com o Estado e com os consumidores, a busca da maior qualidade, produtividade e racionalização para o setor e a valorização do trabalhador.

Complementando o quadro das proposições inovadoras observam-se ainda, os traços de modernização do setor nos campos da tecnologia, da organização, de gestão e no âmbito institucional.

#### **4.1.6 Breve diagnóstico das empresas locais**

O Distrito Federal situa-se estrategicamente no ponto central do território brasileiro. Com área de 5.788km<sup>2</sup>, simboliza o marco da integração econômica e política do Brasil contemporâneo e é forte indutor de investimentos para o Centro-Oeste, a região que mais cresce no Brasil.

Integrando o Norte e o Nordeste ao Sul do País, o Distrito Federal, graças a sua localização, viabiliza e consolida a expansão da fronteira econômica e o desenvolvimento do Centro-Oeste, possibilitando serem interligados os mais longínquos pontos do território brasileiro, graças à infra-estrutura disponível.



A origem e a evolução dos problemas habitacionais no DF, particularmente em Brasília<sup>2</sup>, devem ser vistos neste contexto. A construção da cidade, iniciada no final da década de 50, assim com outras obras de grande porte, era parte de uma estratégia de ocupação do interior e avanço da fronteira agrícola.

Esta estratégia provocou mudanças substanciais no processo migratório entre as regiões do país, não havendo, em contrapartida, uma política adequada de desenvolvimento regional e urbano que pudesse atenuar os problemas urbanos e habitacionais da cidade.

Em certo sentido, as altas taxas de expansão da população, no início da década de 60, eram vistas com otimismo e sugeriam o acerto na decisão política da mudança da capital do país.

Em um cenário institucional fortemente centralizador, com as políticas públicas urbanas sendo financiadas e formuladas pelo Governo Federal, o processo de desenvolvimento urbano do Distrito Federal efetivamente ficava a reboque das definições estabelecidas pela União, que nesta fase não tinha ainda, um arcabouço da política urbana e regional que pudesse contemplar a inserção no Distrito Federal no contexto regional do Centro-Oeste, assim como, do papel a ser representado pela Capital no cenário nacional (SINDUSCON/DF, 2001).

Tratou-se, prioritariamente, de consolidar fisicamente a cidade com vultuosos investimentos na sua infra-estrutura urbana, tendo havido como certo esquecimento da base econômica que pudesse dar sustentação, em longo prazo, ao pleno funcionamento da Capital.

Este processo perdurou até década de 80, quando ficava evidente o esgotamento dos recursos governamentais para manter, na escala necessária, os investimentos em infra-estrutura física e social dentro de um padrão de qualidade desejado para a Capital do País.

---

<sup>2</sup> A seguir, serão feitas considerações sobre a cidade de Brasília perante o contexto nacional, uma vez que o Distrito Federal, como Unidade da Federação, praticamente se confunde com a cidade de Brasília, devido sua particularidade constitucional de capital da federação e seus privilégios. Em outras palavras, Brasília e sua circunscrição imediata formam é chamado área geo-econômica do Distrito Federal. Embora o crescimento desordenado tenha produzido alterações e/ou deformações no mapa geográfico da região, para fins de estudos e, nesse dado momento histórico, Brasília e o Distrito Federal serão equiparados.

Inicia-se então, uma nova fase, em que a Construção Civil, deixa de ser a principal atividade econômica, sendo que a cidade passa a depender essencialmente do setor de serviços e dos empregos fornecidos pelo poder público.

Ao longo das décadas de 80 e 90, com a consolidação na Capital como Centro Administrativo do País, observa-se um importante avanço no setor terciário, que de resto, tem sido uma tendência nacional e internacional.

A Construção Civil constitui a atividade privada homogênea mais importante da economia do Distrito Federal, não obstante outros segmentos produtivos mostrarem predominância quantitativa por agregar um número maior e diversificado de atividades.

Segundo Ministério (2001), “a consolidação de Brasília, como realidade urbana, sempre esteve intrinsecamente ligada à atividade da Construção”. O período inicial da formação da cidade de Brasília caracterizado pela outorga de grandes contratos de obras a empresas provenientes de diversas regiões do país, cedeu lugar à estruturação de um parque empresarial local, cuja característica principal é a vinculação, quase exclusiva, com o mercado local de serviços.

No SINDUSCON-DF (2001), estão cadastradas 1.834 empresas de Construção Civil de porte e ramos de atividade diversificados, conforme abaixo:

Quadro 3: Classificação das empresas por área de atuação

Área de Atuação	Empresas (%)
Edificações	55,39
Incorporação	8,33
Terraplanagem / pavimentação	5,88
Saneamento básico	4,42
Urbanização	4,40
Instalação	4,44
Consultoria e Projetos	4,39
Outros	12,75
Total	100,00

Fonte: Adaptado de Sinduscon/DF. *Relatório de atividades* 1997-2000, 2001, p.231.

No capítulo seguinte será apresentada a caracterização da MC Engenharia em relação ao ambiente externo, a partir da análise e da interpretação das informações primárias e secundárias coletadas.

## Capítulo 5

### 5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS

Visando compreender o processo de formulação e implementação das estratégias na MC Engenharia no período 1983 a 2001, é importante, também, conhecer o ambiente organizacional, sob o ângulo contextual e histórico, no qual desenvolveu-se a empresa pesquisada.

Neste capítulo, são apresentadas, analisadas e interpretadas as informações processadas durante as coletas primária e secundária de informações. Está dividido em três seções distintas: a primeira trata da contextualização do ambiente externo da organização, no que tange aos fatores legais, políticos, competitivos, econômicos e sociais, no âmbito brasileiro e do Distrito Federal.

Em seguida, aborda a contextualização do processo de desenvolvimento do ambiente interno, desmembrando-se em três momentos relevantes para o estudo da MC Engenharia. Por último, procura consolidar as principais características estratégicas encontradas no estudo em relação ao referencial teórico apresentado.

#### 5.1 O contexto externo da MC Engenharia

Nesta seção, optou-se pela apresentação da contextualização do ambiente externo, a partir dos conceitos formulados no Capítulo 2 do presente estudo, que aborda as formas de análise para compreender o contexto na qual a MC Engenharia está inserida, na distinção entre o ambiente geral e o específico (MILES, 1980).

Ou seja, eventos ou fenômenos relevantes e diretamente relacionados ao escopo do trabalho, a partir do ambiente geral brasileiro, em relação ao ambiente regional e da ICC (do DF), finalizando o estudo no ambiente específico, apresentado na próxima seção, que para fins de estudo é a própria empresa pesquisada, a MC Engenharia.

A fim de ilustrar a análise ambiental (externa) elaborou-se então, a seguir, um Quadro longitudinal, apresentando os eventos e fenômenos mais relevantes no período de 1983-2001, face às necessidades para atingir os objetivos da pesquisa.

Quadro 4: Fatores ambientais gerais do Brasil e do DF no período 1983/2001

Fatores do Ambiente Externo	Principais Elementos	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Legais	Constituição Federal																			
	Leis de Licitações Públicas		200/67					2.300/86								8.666/93				
Políticos	Governo Federal (Presidência)					Samery			Collor		Itamar			F.H.C. I					F.H.C.II	
	Governos Municipais (Prefeituras)								Prefeito		Prefeito								Prefeito	
	Governo do Distrito Federal (Local)									Roriz				Cristovam					Roriz	
	Sindicato Patronal (Sinduscon/DF)									Filiação										
	Associação de Classe (Asbraco)																		Filiação	
Econômicos	Planos Econômicos				Cruzado	Bresser	Verão		Collor I	Collor II				REAI						
	Financiamentos Externos para o DF (BID)										Maior Aporte				Redução					Retomada
	Financiamentos Internos (BNH/SFH)		Financiamentos																	
Competitivos	Cientes		Todo período pesquisado																	
	Fornecedores		Todo período pesquisado																	
	Concorrentes		Todo período pesquisado																	
Sociais	Núcleos Habitacionais Rurais e urbanos																		Assentamentos	

Observação: As cores utilizadas são meramente ilustrativas a fim de facilitar a visualização.

Fonte: Adaptado por Gagliardi (2002).

Entretanto, registra-se que, esta ilustração pode apresentar mínimas variações temporais, sobretudo, na questão do preenchimento de cores, representando os diversos eventos e fenômenos no período, uma vez que, não é possível editar proporcional e fielmente o preenchimento das quadrículas do Quadro em questão.

Esta seção, simultaneamente, aborda uma análise do ambiente real a partir das posições de Child e Smith (1987) e das perspectivas de Pfeffer (1978), dos entrevistados com relação ao ambiente percebido durante o período pesquisado.

Assim como, apresenta os principais *stakeholders* envolvidos, direta ou diretamente, nas ações estratégicas da MC Engenharia, seguindo Stoner e Freeman (1995).

Outra contribuição importante na análise ambiental externa da MC Engenharia é a abordagem competitiva de Porter (1992), pois a empresa pesquisada está inserida dentro de um setor altamente competitivo e específico da economia brasileira.

Para melhor entendimento do ambiente externo da MC Engenharia e identificar os principais fatores políticos, econômicos, sociais, competitivos e legais é necessário estabelecer uma relação contexto-temporal com os eventos e fenômenos mais relevantes, ocorridos no Brasil e no Distrito Federal, durante o período estudado. Em seguida, nas subseções seguintes, a apresentação das informações documentais e históricas, cruzadas aos relatos dos entrevistados neste estudo.

Nas próximas subseções, conforme abordado anteriormente, parte-se da apresentação de uma análise do ambiente geral em direção a uma análise do ambiente específico, fruto da discussão da seção 5.2, potencializando os fatores ambientais mais relevantes e seus respectivos *stakeholders*.

### **5.1.1 Fatores políticos**

Como a empresa pesquisada, MC Engenharia, foi fundada no ano de 1983, parte-se da contextualização político-histórica do início da década de oitenta, como forma de satisfazer o objetivo do estudo.

Em termos de ambiente geral, o Brasil iniciou a década de oitenta (Século XX), despreparado para os desafios que enfrentaria. A primeira metade da década (1980-1984), foi marcada pelo governo de transição do regime militar para o civil, do então Presidente João Figueiredo.

Em seguida, a segunda metade da década (1985-1990), foi marcada pelo governo de primeiro presidente civil (após 1964), José Sarney, que substituiu Tancredo Neves, eleito de forma indireta, que não chegou a ser nomeado face ao seu falecimento.

Em 1980, o Governo Federal iniciou um processo de ajustamento externo. Em seguida, em 1982, a situação financeira ficou ainda pior, pois a suspensão dos

créditos externos ao País, em conjunto com a fuga de capitais levou a total dependência do setor público por recursos internos.

No mesmo ano, esse processo de ajustamento externo passou para a tutela do FMI. Mesmo registrando superávit na balança comercial não foi possível conter o processo inflacionário em elevação.

Segundo Toneto Júnior et al (1999) após dois choques do petróleo, elevação de juros e contração do comércio, “o Governo José Sarney manteve sua política econômica de captação de recursos externos para financiar seus gastos internos e de crescimento”.

Após este período, ocorreram sucessivos planos econômicos, com a finalidade de conter o processo inflacionário que se tornava cada vez mais acentuado. Cada plano econômico procurou corrigir os erros praticados anteriormente.

O clima era de constantes ondas de boatos sobre possíveis novos planos. O Governo José Sarney foi marcado por aquecimento, euforia e queda da economia (FORTUNA,1999). Esta perspectiva está bem nítida no relato do entrevistado “A”:

“...Lembro-me claramente que, em 1982, o Governo aplicou rigoroso pacote fiscal. Entretanto, houve baixo crescimento na década. O ano de 1985 foi caracterizado por indefinições políticas devido ao período de transição para a democracia e reproduziu a tendência de aceleração dos anos anteriores. No início de 1986, houve a maior euforia de consumo da década. A inflação baixa e o crescimento elevado foram mantidos artificialmente. A partir de 1987, verificaram-se esforços para atrair o investidor estrangeiro e desenvolver os investidores nacionais. As organizações da ICC, mesmo acompanhando estas oscilações, não conseguiam estabelecer seus custos de produção, pois o efeito inflacionário, corroía a moeda e distorcia a percepção entre a realidade e as informações que dispunham ...”

Até 1988, o Distrito Federal ainda estava atrelado à Constituição de 1964 e dependia diretamente do Governo Federal para fazer seus investimentos. Todos os Governadores eram nomeados pelo Presidente da República.

Não havia Câmara Legislativa local, muito menos representatividade política no Congresso Nacional. Em resumo, o Governo do Distrito Federal era apenas um Governo gestor de recursos em relação ao Governo Federal.

A partir de 1989, com a promulgação da nova Carta Magna da República, a Constituição Federal de 1988, o Distrito Federal passou a ter autonomia política. O governador passou a ser eleito por meio de voto direto e popular.

A Câmara Legislativa Distrital foi criada nos mesmos moldes das Câmaras Legislativas Estaduais. Assim como, instituiu-se um orçamento próprio. Embora, o recebimento de recursos para as áreas de segurança, saúde e educação, continuassem assegurados pela nova carta magna. Conforme o relato do Entrevistado “F”:

“...Após a constituição de 1988, o Distrito Federal mudou radicalmente, quanto à questão política. Quão foram os esforços para torná-lo participativo politicamente em relação ao resto do país. Do ‘nada’ político fez-se o ‘tudo’. Nunca tinha visto tamanha movimentação nesta terra. Antes, tínhamos título de eleitor, emitido no DF, mas não votávamos. Era um documento sem serventia prática. Depois de 1988, não. Ganhamos o direito de votar em nossos representantes. Aqueles que defendem nossas necessidades. (...) temos Câmara Legislativa, representantes na Câmara Federal e no Senado (...) embora, hoje, questiona-se a validade da mudança...”

No ambiente percebido da ICC do DF, a partir da abordagem de Pfeffer (1978), notou-se que o mercado local, até então, era dominado por empresas de grande porte e oriundas de outros estados, pois a vinculação administrativa do Distrito Federal com o Governo Federal favorecia este quadro.

Assim, foi nesse “turbilhão” político que a MC Engenharia foi constituída e sobreviveu a sua primeira fase, a ser abordada na seção 5.2, conforme o Entrevistado “B”:

“... até 1988, o Distrito Federal, era como uma grande autarquia federal. Tinha um Administrador (governador) nomeado, um orçamento vinculado ao da União Federal e interesse centrado no desenvolvimento urbanístico do plano piloto (cidade de Brasília). Não havia investimentos externos diretos, só indiretos, via União. Eram tempos difíceis, pois somente grandes empresas da ICC, operando nacionalmente, tinham espaço em nosso mercado. A inflação não nos favorecia como pequenos construtores. Brasília era o ‘sonho dourado’ dos brasileiros, portanto, todos queriam realizar obras aqui. Claro, que para realizá-las (obras), o custo de imobilização e desmobilização era alto, mas o Estado acabava arcando com tudo, porque não tinha outra opção...”

Outro fator político relevante ao estudo é o mandato dos prefeitos brasileiros. Como a origem profissional dos sócios fundadores (Entrevistados “A” e “B”) era de uma organização de grande porte, atuante em todo território nacional, sobretudo nas contratações de obras junto a prefeituras, não poderia se esperar uma atuação fora desse contexto quando fizessem parte da MC Engenharia.

Na seção 5.2, quando da apresentação do ambiente interno, será abordada a relação da MC Engenharia com algumas prefeituras brasileiras. Isto, particularmente, vai ao encontro com os relatos dos Entrevistados “A” e “B”:

“...Quando saímos da antiga organização, a GCCSA, refletimos muito se atuaríamos ou não junto às prefeituras. Como em 1983, o cenário não era favorável, decidimos não atuar. O tempo passou, as dificuldades pela sobrevivência foram grandes, até que surgiu a Constituição Federal de 1988, quando as coisas mudaram. (...) Com a obrigatoriedade de orçamentação carimbada, tanto o Governo Federal, quanto os Estados e Municípios, sinalizava o favorecimento pela aproximação com as prefeituras. Embora, reconhecemos, tudo começou do zero.” (Entrevistado “B”)

“... A constituição de 1988 foi de certa forma, a abertura que as pequenas e médias empresas da ICC do DF esperava há muito tempo. Ela e a Lei de Licitações (a Constituição Federal e o Dec. Lei 2.300/86) estabeleceram um nivelamento na concorrência. Ou melhor, provocaram um pareamento de igualdade entre os competidores. (...) É bem verdade que, as grandes empresas perderam um pouco de espaço, mas em contrapartida, as médias e pequenas do setor, passaram a ter chance real de competir e ganhar. Foi aí então, que entramos no mercado ...” (Entrevistado “A”)

Para o final do ano de 1988 e o ano de 1989, fase em que a nação adaptava-se ao novo cenário face à nova Carta Magna, o país encontrava-se em processo inflacionário crescente.

Embora a maior preocupação do governo fosse combatê-la, as atenções voltaram-se para as primeiras eleições presidenciais (aberta e direta) que poderia mudar todo o cenário político nacional no futuro.

Foi no mesmo período, que a MC Engenharia filiou-se ao SINDUSCON/DF, com objetivo de manter-se atualizado das ações do setor em relação, tanto na questão política quanto na econômica, do novo cenário que se desenhava. Para o Entrevistado “B”:

“... como um país não muda de Constituição todos os dias e as incertezas causadas por este tipo de mudança eram grandes, resolvemos, nos filiar ao grupo organizado e representativo mais próximo de nossas expectativas. Naquele momento, o Sinduscon/DF, era uma pequena segurança de que não estaríamos sós. A sensação de que as mudanças seriam grandes, nos fez crer que devíamos acompanhá-las. Como sozinhos perderíamos boas oportunidades, resolvemos então, nos unir aos que almejam similarmente.”

Em contrapartida o Entrevistado “A”:

“...imaginava inicialmente que, aquela filiação seria apenas um novo custo operacional. Pagar ‘caro’, jóia e tudo mais (mensalidades), para receber mensalmente um ‘jornalzinho’ com informações estatísticas.(...) Em seguida meu sócio (Entrevistado ‘B’) mostrou-me a verdadeira noção de parceria que estava por trás disto. Então, passei a entender melhor e vislumbrei logo a potencialidade que a reciprocidade poderia acarretar a médio e longo prazos ...”

Retomando o foco da discussão, dos fatores políticos, o momento seguinte na contextualização do ambiente externo foi à caracterização da década seguinte,



compreendendo os anos de 1990 até 1999, incluindo nesta discussão os anos de 2000 e 2001, para fins de estudo.

Para facilitar o entendimento dos momentos categorizados nas próximas subseções, faz-se necessário, subdividi-lo em dois distintamente. A primeira parte da década, compreendendo os anos de 1990 a 1994 e uma segunda parte, compreendendo os anos de 1995 a 2001.

O início dos anos 90 foi marcado pelo período de transição do Governo José Sarney para o Governo Fernando Collor. Houve inicialmente, por uma gestão de grandes expectativas políticas, que se foi deteriorando ao longo dos dois anos seguintes.

Segundo ASSAF (2001), naquele momento, a “máquina pública” passava por uma grande transformação, pois a estratégia do governo era enxugar as contas públicas, com enxugamento de pessoal, redução nas contratações e aquisições de obras e serviços e venda das estatais.

Para a ICC, esse momento foi difícil, pois além das empresas estarem descapitalizadas, quase não havia obras públicas em oferta. Segundo o Entrevistado “B”:

“...aquele momento (1990/1991) não nos permitiu avançar como esperávamos. Sem recursos e sem obras ficamos como em uma ‘bolha’. Fizemos o mesmo (que o Governo), cortamos gastos e pessoal e esperamos por um momento melhor. Foi um longo e duro período, mas conseguimos sobreviver. Todos nós sofremos, inclusive nossas famílias...”

O Distrito Federal, já como uma nova Unidade da Federação e na prática agindo autonomamente, não fugiu à regra geral e adotou a mesma política do Governo Federal.

O Governador Joaquim Roriz, indicado pelo Governo Federal como previa a Constituição Federal (Governo de Transição), tratou de aproximar-se das linhas de financiamento externo. Na ocasião, foram finalizados grandes projetos de interesse regional ligados a área social. Uma vez finalizados, os projetos entraram os anos de 1993 e 1994 como prioridade de contratação e execução do governo local.

Os tempos difíceis começaram a desaparecer, com a saída do Governo Fernando Collor. A mesma força política que auxiliou na saída de Collor, agora, aliada à mídia, costurava um novo cenário nacional. A nova Lei de Licitações, que é mais bem detalhada na subseção 5.1.3, e a vontade de moralizar a nação em

função da falta de credibilidade política, fez com que estados e municípios retomassem o crescimento, a partir do endividamento interno (TONETO JÚNIOR et al,1999). O Distrito Federal seguiu essa tendência.

O Governo Itamar Franco, que sucedeu o Governo Fernando Collor, tolhido pelas conseqüências provocadas pelos sucessivos pacotes econômicos, prestou-se apenas a “arrumar a casa”, mantendo a inflação congelada pela força do Plano Real, e esperando apenas, pelo final do mandato que ainda restava (1993-1994).

Por sua vez, o Governo do Distrito Federal de Joaquim Roriz, neste período (1993-1994), resolveu implementar todas as ações populistas, que estavam reprimidas no início de seu governo, a partir da viabilização dos projetos com a utilização de recursos externos oriundos do BID.

Restavam apenas dois anos para viabilização dos projetos, antes que uma nova eleição provocasse uma retração no processo. Foi um momento de grande euforia e de maior aporte de recursos externos, tão esperado pela ICC do DF.

Rapidamente, obras se multiplicavam por todo o Distrito Federal, principalmente voltadas para área social, como por exemplo, urbanização e infra-estrutura nos núcleos habitacionais (assentamentos), além da construção de casas populares.

Segundo as perspectivas de Pfeffer (1978), quanto à análise do ambiente percebido, para a empresa pesquisada, MC Engenharia, este momento marcou o início de uma nova fase, a de seu crescimento organizacional. Nas palavras do Entrevistado “A”:

“...Tudo mudou, de uma hora para outra abandonamos o desânimo e o desespero. Saímos da inércia quase total. Daquela ‘bolha’. O Governo do Distrito Federal assinou inúmeros contratos com o BID. As Licitações Públicas eram realizadas em ‘toque de caixa’. As empresas, muitas delas despreparadas, mal davam conta de concorrer em tantos contratos simultâneos. Primeiro, porque estavam descapitalizadas. Segundo, que não detinham tanto acervo técnico para tantas obras. O que houve na ocasião foi uma adaptação geral. Particularmente, nos preparamos pró-ativamente, e como resultado ganhamos grandes obras de urbanização nos assentamentos criados pelo Governo local. Afinal, depois de quase dois anos parados, não teria cabimento se fôssemos de ‘braços cruzados’...”

Foi nesse momento, também, que surgiu um novo movimento político na ICC do DF, com a criação da ASBRACO. Associação esta, diferenciada do Sinduscon/DF. Politicamente, o Sindicato estabelece uma relação direta entre empresas, empregados e Governo. Sua atuação política enfatiza em uma atuação macro-ambiental, enquanto a recém-criada Associação, enfatiza única e diretamente a relação política das empresas locais e o Governo, como contratante direto de bens e serviços. No entanto, inicialmente, a MC Engenharia não demonstrou interesse em filiar-se,

aguardando seus primeiros resultados práticos que justificassem sua adesão.

Em 1994, com a efetivação de Fernando Henrique Cardoso (FHC) na Presidência da República, o país entrou na era da estabilidade econômica.

Já em 1998, foi reconduzido ao cargo, por meio de eleição direta, a partir de uma mudança constitucional que permitia a reeleição dos mandatários governamentais do poder executivo, assim como, a estabilidade econômica manteve até os momentos que antecederam o fechamento deste estudo.

Desta vez, buscou-se a estabilidade sem o choque dos pacotes econômicos. Segundo Assaf (2001) “a desestatização foi uma ação predominante no período, sobretudo no início do primeiro governo. Com isso, o país, reconquistou o respeito internacional e a entrada dos investidores estrangeiros cresceu abruptamente”.

Embora o Brasil estivesse vivendo seu melhor momento político, no Distrito Federal, houve uma reviravolta no cenário político. Em 1994, sem a possibilidade de reeleição do Governador “Joaquim Roriz”, o Governo passa às mãos do Partido dos Trabalhadores (PT), na figura do ex-reitor da Universidade de Brasília, Cristovam Buarque (primeiro eleito pelo voto direto).

O Governo de Cristovam Buarque foi marcado por uma gestão conflituosa, face às divergências administrativas com seu Partido Político. Neste período, as atenções para obras sociais desaqueceram. Acuado, o BID retrai sua participação na região, no início do mandato. Trata-se do momento de redução nos investimentos locais, conforme o relato do Entrevistado “A”:

“...tivemos que direcionar nossas apostas e todas as nossas ‘fichas’ naquele Governo. Nosso único receio era que o radicalismo das esquerdas do PT pudesse influenciar negativamente ou breçar o progresso da região. Evidentemente, esse era nosso maior temor (...) as maiores perguntas que os empresários faziam (na ocasião) mutuamente eram: - será que esse novo Governador conseguirá governar? E o BID manterá seu compromisso e continuar apostando no desenvolvimento da região? (...) Fato foi que, o ‘Cristovam’ não conseguiu governar os dois primeiros anos. Era uma briga interna sem fim. Com isso, o BID retraiu suas ações no DF deixando-nos à míngua da sorte. Foram dois anos turbulentos e repletos de incertezas. Por fim, as coisas começaram a melhorar pelos idos de 1996, quando finalmente o ‘Cristovam’ rompeu com o partido e passou, literalmente, a governar. Aí sim, as coisas deslançaram...”

Como plano alternativo, muitas empresas da ICC, sobretudo a MC Engenharia, voltaram-se para o interior próximo. As Prefeituras, enquanto os Governos Estaduais iniciavam seus mandatos, aqueciam seus derradeiros anos de mandato. Ou seja,

enquanto o Governo local tentava “acelerar”, os governos municipais próximos, já “embalados”, entravam na segunda metade da gestão. Com isso, buscou-se refúgio nas Prefeituras com a participação em licitações, cujos objetos eram compatíveis e a proximidade geográfica favorecia a contratação.

Contudo, na segunda metade do mandato o Governador Cristovam Buarque, após inúmeras divergências com seu Partido, decide seguir sua gestão sem a interferência do mesmo. Com isso, abriu-se uma nova perspectiva na ICC do DF em termos de novas obras. Sendo que, esta atitude provocara um profundo enfraquecimento político e a conseqüente derrota nas eleições seguintes.

De forma tímida, o Governo Cristovam Buarque avançou até seu final. Poucas obras de grande porte ocorreram. Porém, muitas obras de pequeno porte foram muito disputadas pelas empresas do setor. As obras predominavam nas áreas de saneamento básico e infra-estrutura, financiadas pelo BID. Para as empresas da ICC, foi um momento de grande apreensão e expectativa de mudança no governo nas próximas eleições. Isso se confirma, com o relato do entrevistado “B”:

“... Foram dias difíceis, aqueles primeiros do Governador (Cristovam Buarque), ninguém se entendia dentro do governo. Nada acontecia para o setor, muito menos para nós (MC Engenharia). Nossa sorte foi que algumas obras, anteriores e não acabadas, de longa duração do final do Governo Roriz, dolarizadas, nos mantiveram vivos. Alguns ajustes operacionais e ‘pronto’. As boas e rentáveis obras minguaram. (...) somente do meio para o final de seu mandato é que algo aconteceu. Com o rompimento do Governador com seu partido é que tudo começou a voltar para o seu devido lugar. Embora, sabia-se que seria de forma lenta até o final do mandato. Ganhamos algumas obras de saneamento básico na Caesb (Companhia de Águas e Esgotos de Brasília) para realizar obras nos assentamentos, que mais tarde viraram cidades-satélites. Isso nos salvou eminentemente do fracasso empresarial. O único problema para ele (o Governador) é que se tratavam de obras subterrâneas, ou seja, pouco visíveis em ano de campanha eleitoral. Isso acabou determinando o sepultamento da reeleição dele...”.

Foi nesse momento que a MC Engenharia resolveu filiar-se a ASBRACO, pois a mesma, atuava de forma agressiva evitando ataques mútuos das empresas da ICC do DF. Percebe-se então, que naquele momento formou-se uma coalizão dominante, nos moldes de Miles e Snow (1978), no âmbito interno da ASBRACO, com objetivos claros de regular a atuação das empresas junto ao próximo Governo.

Na visão do Entrevistado “A”, aquele ainda era o melhor momento da MC Engenharia atuar politicamente em favor de seus interesses, conforme fragmento a seguir:

“... embora duvidasse da idéia de filiação, (na ASBRACO) nos filiamos, pois não considerava aquele o melhor momento...”.

Contudo, conforme os Entrevistados “B”, “C” e “F”, a filiação fora o momento certo escolhido pela MC Engenharia, visando seu futuro:

“... percebendo que nossos espaços (políticos) encurtariam na passagem de Governo, optamos por ingressar naquela associação (ASBRACO). Assim o fizemos...” (Entrevistado “B”)

“... tinha ingressado há pouco tempo na sociedade. Ainda não percebia meu novo ambiente empresarial. No meu íntimo, não acreditava naquele momento, que ingressar na ASBRACO fosse representar algo relevante e sim, custos. (...) Hoje, minha opinião foi modificada radicalmente devido à ampliação dos meus conhecimentos a respeito das características especiais do setor. Concordo, com a decisão...” (Entrevistado “C”)

“... No campo (obras) pouco enxergava a necessidade da filiação em uma associação de construtores, mas acabei depositando meu voto de confiança no Dr. ‘A’ (Entrevistado ‘F’). Felizmente, foi uma decisão que deu certo e trouxe resultados...” (Entrevistado “F”)

Em 1998, Cristovam Buarque perde nas urnas sua reeleição, pois naquele momento já era permitido constitucionalmente. Então, retorna ao Governo do Distrito Federal, o populista “Joaquim Roriz”.

Naquele momento, com outro discurso, menos agressivo que o anterior, que será apresentado nos fatores sociais (na subseção 5.1.5), requeria cautela da ICC, pois enfraqueceu por demais as empresas locais, principalmente as pequenas e médias da ICC.

Com a perspectiva de manutenção do Governo Joaquim Roriz no poder por até oito anos, a economia local estabilizou-se. O novo governo que prometera dar continuidade às obras sociais, voltou-se então, suas atenções para obras de grande porte e que pudessem ser apreciadas e usufruídas pela densa camada social beneficiada anteriormente.

Com isso, o BID retomou os investimentos na região a partir de grandes obras, tais como, o metrô urbano (paralisado no governo anterior), construção de hospitais e escolas e, principalmente, a reformulação do sistema viário em toda região, com a construção de viadutos e acessos aos antigos assentamentos, agora, transformados em “cidades-satélites”.

Observa-se que, na impossibilidade de formar novos núcleos habitacionais, o novo Governo “Joaquim Roriz” buscou criar uma sustentabilidade política junto ao seu eleitorado. Esta política é confirmada com o relato do Entrevistado “A”:

“... Foi de uma habilidade notável que o ‘Joaquim Roriz’(Governador) promoveu ao restabelecer seu ‘curral eleitoral’ às custas de obras específicas que mantinha como beneficiários os mesmos do passado. Nada contra, pois acredito que a população beneficiada é a mesma de baixa renda de outrora, se bem que, agora, um pouco melhor no padrão de vida. Foi bom para todos, inclusive nós (MC Engenharia), que geramos empregos e renda...”.

O quadro político mantém-se estável até o momento que antecede o fechamento do estudo, em 2002. Em suma, apresenta-se, no Quadro 5, a seguir, os principais fatores políticos do ambiente externo que influenciaram, direta ou indiretamente, o ambiente interno da MC Engenharia no período estudado:

Quadro 5: Resumo dos fatores ambientais externos políticos do período 1983/2001.

<b>Fatores Políticos</b>	<b>Principais influências</b>
Mandatos dos Presidentes da República	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Pres. José Sarney (1986-1990);</li> <li>✍ Pres. Fernando Collor de Mello (1990-1992);</li> <li>✍ Pres. Itamar Franco (1993-1994);</li> <li>✍ Pres. Fernando Henrique Cardoso (1994-1998);</li> <li>✍ Pres. Fernando Henrique Cardoso(1998-2002).</li> </ul>
Mandatos dos Governadores do DF	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Gov. Joaquim Roriz (1991-1994 e 1998-2002);</li> <li>✍ Gov. Cristovam Buarque (1994/1998)</li> </ul>
Políticos Regionais	✍ Partidários do PT (1995/1996)
Prefeitos Municipais	✍ Prefeitos das Prefeituras (Adjacentes)
Sindicato Patronal Local	✍ Diretores e Filiados
Associação de Classe	✍ Diretores e Associados

Fonte: Adaptado por Gagliardi (2002)

Na subseção seguinte, são apresentados os principais e mais relevantes fatores econômicos externos para MC Engenharia.

### 5.1.2 Fatores econômicos

A partir do desenho político apresentado na seção anterior e sem perder de vista o objetivo central do trabalho, apresenta-se nesta subseção, os principais fatores econômicos que influenciaram a MC Engenharia no período estudado.

Pode-se afirmar que, a década de oitenta foi marcada pela busca, incansável e desesperada do Estado, em conter o processo inflacionário. Um dos aspectos fundamentais para o desenvolvimento do Sistema Financeiro Nacional é a estabilidade monetária e fiscal, o que não ocorria no Brasil.

Em 1980, o Governo iniciou um processo de ajustamento externo. E, em 1982, a situação ficou ainda pior, pois a suspensão dos créditos externos ao país, em conjunto com a fuga de capitais, levou à total dependência do setor público por

recursos internos. Nesse ano, o processo de ajustamento passou a ser tutelado pelo Fundo Monetário Internacional (TONETO JÚNIOR et al, 1999).

Nos anos seguintes, presenciou-se uma fase de transição entre o Governo Militar e a Nova República (Civil), que tinha como principal objetivo conter a inflação, sem impor sacrifícios à população, além de realizar gradual abertura política e econômica. A partir de 1985, foram implantados sucessivos planos econômicos.

Segundo Fortuna (1999) “o Plano Cruzado, do Presidente José Sarney, estreou a seqüência de pacotes que se sucederam”. O principal problema econômico da época era a inflação, que variava de 14% a 16% ao mês. Para tentar reverter esta situação, os preços foram congelados, a taxa do câmbio foi fixada e descartou-se a possibilidade de uma maxidesvalorização.

O aspecto mais enfatizado do plano, entretanto, era exatamente, seu ponto fraco: o congelamento de preços. A euforia pública e a venda política de uma “inflação zero” levaram à forte fiscalização de preços e impediram uma natural correção dos preços, gerando grandes distorções. Pediu-se então, a moratória.

Segundo Marinho (1996), “quanto mais o Governo tentava monitorar os preços, a fim de manter a ‘qualquer custo’ o congelamento, a situação fiscal e externa piorava”. Esta fase econômica é bem destacada pelos Entrevistados “A” e “B”, a seguir.

Assim como foi detectada uma colocação meramente pessoal, formulada pelo Entrevistado “B”, somente a título de esclarecimento, que diz respeito às disciplinas acadêmicas relacionadas à “economia” nos cursos de engenharia, e pode ter alguma relevância para outros estudos no futuro:

“...é bom registrar que bem no início da década de oitenta, eu e meu sócio, ainda não havíamos fundado a MC Engenharia. No entanto, mesmo estando em outra organização, principalmente de grande porte, conhecíamos bem a situação política brasileira e sua repercussão na economia. (...) Em 1982, o Governo aplicou rigoroso pacote fiscal...” (Entrevistado “A”)

“...o final do governo militar para o civil marcou a economia. Passamos de um pacote fiscal para vários econômicos (...) aí então, que começamos a descobrir o porquê da inclusão da disciplina ‘economia’ voltada para a realidade sócio-econômica brasileira nos cursos de engenharia. Aprendemos na prática, ou será que sofreremos na prática?” (Entrevistado “B”)

No final de 1986, lançou-se o Plano Cruzado II, que visava aumentar a receita, por elevação de tarifas e impostos diretos e reduzir o déficit público. Porém, nenhuma mudança para melhor ocorreu.

A partir de 1987, verificaram-se esforços para atrair o investidor estrangeiro e desenvolver os investidores institucionais.

No início de 1989, buscou-se restabelecer as negociações com o FMI, suspendendo a moratória. Duas moedas passaram a reinar na economia. O “Cruzeiro” utilizado no dia-a-dia e a OTN, à qual estava atrelada aos níveis de preço e de renda. Na prática, uma moeda indexadora.

Conforme Marinho (1996), “nos primeiros momentos funcionou bem, entretanto, apresentava grande fragilidade, sendo necessária a edição de mais um plano econômico para sustentá-lo”, o Plano Verão. A hiperinflação já estava instalada. Nas palavras do Entrevistado “A”:

“...Nossa cabeça quase ‘pifou’ com tantas mudanças econômicas, ocorridas no Brasil, em tão curto espaço de tempo. Em 1986, ‘Sarney’ como primeiro presidente civil, lança o Plano Cruzado, com um pacote de medidas recessivas. Congela os preços de maneira irresponsável e imoral, pois para nós da ICC, já estávamos acostumados com a inflação. Pois, administrávamos bem o fluxo de caixa, para isso, recebíamos à vista e pagávamos a prazo. Isso feito, realizada de forma sistemática, controlada e inteligente, revertia em resultado. A única dificuldade era controlar o custo-obra (operacional). Em 1986, José Sarney quase perdendo o controle da economia lança a versão II do ‘Cruzado’. O Estado foi autorizado a elevar suas tarifas de serviços públicos (luz, água, telefonia) e combustíveis a fim de melhorar a arrecadação. Na prática não funcionava, porque ‘todos’ que não o Estado, podiam e aumentavam seus preços, direta ou indiretamente, gerando um grande desequilíbrio nessa relação inflação versus congelamento. Logo em seguida, declara moratória, sob a alegação de que precisava deter a fuga de dinheiro para o exterior. Conseqüência disto, aumento da inflação (...) Por fim, José Sarney, já desesperado e com o final do mandato se aproximando, além da inflação ‘decolando’, lança o Plano Verão. Suspende a moratória e curva-se ao FMI. Cria duas moedas, o Cruzeiro e a OTN. Foi uma ‘loucura’ (no sentido figurado) manter qualquer empresa em pleno funcionamento. Houve muita quebra de empresas no Setor...”

Nos últimos dias do Governo José Sarney, houve uma corrida aos bancos, devido aos rumores sobre o choque econômico do novo Governo. Como os planos econômicos nunca haviam bloqueado contas correntes e poupança, as empresas transferiram suas aplicações financeiras do *overnight*, dos fundos e outras aplicações para a conta corrente ou poupança.

Assim que o novo Governo assumiu, em 1990, o Plano Collor foi divulgado. Houve congelamento de preços e salários, os valores aplicados ou depositados



foram bloqueados por dezoito meses, sob qualquer modalidade, em instituições financeiras.

Conforme Assaf (2001), “cada brasileiro, inclusive empresas, não deveria possuir mais que cinqüenta mil cruzeiros no bolso ou em conta corrente”. Por trás de mediadas tão austeras, optou-se pela abertura da economia, liberando as importações, privatizações e ataque aos cartéis existentes. O sucesso de todas estas medidas, embora não agradassem a todos, dependiam e influenciavam o fim da inflação. Conforme Entrevistado “A”:

“... lembro-me claramente, como se aqueles dias que antecederam o Governo Fernando Collor fossem hoje. Quinze dias antes, não se vendia ou comprava nada. Ficamos inertes, parados. Havia pessoas que, depois, apelidaram (no Setor) aquele momento de ‘momento vácuo’. Nunca que me lembre, em toda minha vida, tinha presenciado algo tão estranho e surrealista. De repente, o novo Governo (Fernando Collor) assume, causa um choque em todos, ao confiscar o que ainda tínhamos (capital em caixa) salvado da era ‘Sarney’. Quase quebramos...”

Com o passar dos tempos, percebeu-se que tais medidas foram insuficientes para conter a inflação. Aos poucos, por pressão da sociedade, o dinheiro bloqueado foi sendo liberado, de forma desproporcional entre os setores da economia, o que levou a uma expansão de liquidez. Então, a inflação voltou a assombrar o país.

No mesmo período, a economia local oscilava como um espelho da economia nacional. O Sistema Financeiro da Habitação, principal alicerce de recursos para a ICC, sobretudo os subsetores de edificações e os ligados à infra-estrutura do mesmo, apresentava sinais de problemas. O FGTS, principal arrecadador, não acompanhava a corrosão inflacionária da moeda.

O grande obstáculo para a ICC foi à extinção do BNH no período. O subsetor de edificações ficou bastante estremecido. Para piorar ainda mais as coisas, os níveis de desemprego subiam rapidamente. Na ocasião, muitas empresas do setor viram-se acuadas e obrigadas a migrar para outros subsetores para sobreviver. Conforme palavras do Entrevistado “B”:

“...Dentro do pacote incluía a extinção do BNH. Para os empresários da ICC que operavam diretamente na carteira imobiliária (imóveis para venda) e dependiam do financiamento para ‘tocar’ suas obras. O FGTS era a principal alavanca para o mecanismo funcionar. Com isso, esse mercado parou. Nossa sorte (MC Engenharia) é que estávamos edificando pouco naquele momento, assim, bastou apenas paralisar as obras e esperar por uma solução, que somente veio mais tarde...”

Menos de um ano depois da criação do Plano Collor, outro plano foi anunciado como um ajuste do anterior, e tinha como finalidade conter a expansão inflacionária e ganhar tempo. O novo plano, apelidado de Plano Collor II, congelou novamente preços e salários, indexando novamente a economia à “tablita”.

Os problemas e a escassez de recursos reinavam. A perda de credibilidade no Governo também. O Governo renegociou a dívida externa e reaproximou o mercado financeiro internacional. Para o Entrevistado “B”:

“...mais tarde surgiu a ‘tablita’. Novo plano, antiga discussão. Um Plano sempre em detrimento de outro. Um tenta arrumar a casa e bagunça muito mais. O Plano Collor II surgiu então, com a maldita medida indexadora, uma espécie de OTN atrelada a créditos e débitos futuros...”

Em 1992, desgastado e envolto em um “mar” de corrupção aflorada pela mídia, ocorreu o processo de cassação pelo Congresso Nacional, acabando em *impeachment* do Presidente Fernando Collor, que renunciou em seguida. O novo Presidente Itamar Franco (vice de Fernando Collor), assumiu a Presidência até o fim do mandato. O Governo “Itamar” caracterizou-se como um governo de transição, pelo qual passam vários ministros da economia.

O último e derradeiro plano denominado Plano Real foi implantado, em 1993, sob o Ministério da Economia de Fernando Henrique Cardoso (FHC), que por fim, deu continuidade ao processo de desestatização e conseguiu diminuir a inflação a níveis mínimos, graças à indexação da economia ao dólar.

Mesmo com o fechamento do BNH, o mercado de edificações foi aquecido pela expectativa de estabilidade econômica empreendida pelo Plano Real. Houve uma invasão de financiamentos realizados pelos bancos privados. Para ICC, soou como a chegada de novos e bons tempos.

Os sucessivos planos econômicos até este momento tiveram duração efêmera, o que fez com que o país convivesse com aproximadamente uma década de alta inflação e isolamento dos fluxos internacionais de comércio e de capitais (ASSAF, 2001).

Por outro lado, o Plano Real, além de alguns instrumentos utilizados anteriormente foram juntados novos instrumentos: taxa de câmbio e poupança externa. Com a utilização da âncora cambial e ingresso do capital externo para financiar o déficit público a economia estabilizou. Conforme o Entrevistado “D”:

“...mesmo depois de tantos planos econômicos, chegou enfim um, que pelo menos em primeiro plano, funcionava. Apesar do discurso temerário inicialmente, de não ‘chocar’ mais a economia com ‘medidas surpresas’, o plano emplacou. Após, este último (plano econômico), ficou mais fácil definir nosso custo-obra (custo de produção). Até hoje (fevereiro/2002), temos controle de tudo. Sabemos o que realisticamente quanto valemos, quanto gastamos e arrecadamos. Em suma, melhorou muito...”

Desde 1994, o quadro de estabilidade econômica manteve-se estável até o ano de 2001, momento este, que antecedeu o fechamento do presente estudo. Em suma, são identificados, no Quadro 6, a seguir, os principais fatores econômicos do ambiente externo que influenciaram o ambiente interno da MC Engenharia no período pesquisado:

Quadro 6: Resumo dos fatores ambientais externos econômicos do período 1983/2001.

<b>Fatores econômicos</b>	<b>Principais influências</b>
Pacotes Econômicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Presidente José Sarney: Planos “Cruzado (I e II)”, “Bresser” e “Verão” (1986-1990);</li> <li>✍ Presidente Fernando Collor de Mello: Planos “Collor I e II” (1990/1992);</li> <li>✍ Presidente Fernando Henrique Cardoso: “Plano Real” (1993*-2002).</li> </ul>
Financiamentos Internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Presidentes: B.N.H. (até 1990).</li> <li>✍ Banqueiros: Financiamentos Bancários Diretos (a partir de 1992).</li> </ul>
Financiamentos Externos	Banqueiros internacionais: BID (1991- 2001).

Obs: Fernando Henrique Cardoso como Ministro da Economia do Presidente Itamar Franco.

Fonte: Adaptado por Gagliardi (2002)

Na subseção seguinte, são apresentados os principais e mais relevantes fatores legais para a MC Engenharia no período de estudo.

### 5.1.3 Fatores legais

A partir do quadro econômico apresentado na subseção anterior e sem perder de vista, também, o objetivo central do trabalho, apresenta-se nesta subseção, os principais fatores legais que influenciaram a MC Engenharia no período estudado. O primeiro é a Constituição Federal de 1988 e o segundo a Lei de Licitações.

A Constituição Federal de 1988 é abordada neste estudo, não só devido a sua importância ao cenário público e político brasileiro, mas também, pelas suas concessões e atribuições ao Governo do Distrito Federal. Segundo Justen Filho (1999):

A nova Constituição Federal é considerada a lei fundamental do estado, pois cria o Estado e determina seus elementos essenciais: forma de estado, de governo, modo de aquisição e exercício de poder, estabelecimento de seus órgãos, limites de atuação, direitos fundamentais dos homens e suas garantias. Assim como regula as participações dos Estados, Município e do Distrito Federal.

Conforme abordado anteriormente, na subseção 5.1.1, o Distrito Federal assumiu seu papel como Unidade Federativa da União. Passou a ter representatividade política, orçamento e gestão próprios. Sendo assim, considera-se que, a promulgação da (atual) Constituição de 05 de outubro de 1988, é um fator importante, de cunho legal, para consolidação da análise da pesquisa. Observa-se claramente nos relatos, já registrados no estudo anteriormente, a seguir:

“...Após a constituição de 1988, o Distrito Federal mudou radicalmente, quanto à questão política. Quão foram os esforços para torná-lo participativo politicamente em relação ao resto do país. Do ‘nada’ político fez-se o ‘tudo’. Nunca tinha visto tamanha movimentação nesta terra. Antes, tínhamos título de eleitor, emitido no DF, mas não votávamos. Era um documento sem serventia prática. Depois, de 1988, não. Ganhamos o direito de votar em nossos representantes. Aqueles que defendem nossas necessidades. (...) temos Câmara Legislativa, representantes na Câmara Federal e no Senado (...) embora, hoje, questiona-se a validade da mudança...” (Entrevistado “F”)

Outra grande contribuição ao estudo, prende-se ao comportamento das compras realizadas pela Administração Pública e os respectivos procedimentos de Licitação, pois é o único mecanismo legal para que o Estado faça suas aquisições junto ao setor privado, sobretudo junto à ICC.

Segundo Meirelles (1991) a licitação pública é o procedimento administrativo mediante o qual “o agente público convoca os interessados em oferecer bens ou serviços, mediante condições previamente estabelecidas e divulgadas, com o objetivo de selecionar a proposta mais vantajosa para o contrato de seu interesse”. Portanto, configura-se uma relação direta de custo e benefício para a Administração Pública.

Historicamente, existe uma íntima relação entre as leis de licitações com a própria existência da MC Engenharia e o respectivo setor da ICC, que será abordada na seção 5.2, a partir dos eventos e os fenômenos ocorridos no período estudado.

No entanto, precisa-se antes, focalizar uma síntese das principais características evolutivas e operacionais das “leis de licitações”, a fim de estabelecer os “elos” de ligação, entre o contexto, a legalidade, a formalidade, os interesses mútuos (Administração Pública e da Administração Privada) e o comportamento

organizacional das empresas do setor da ICC. A ilustração a seguir, Figura 8, auxiliará no entendimento das considerações que se seguem:

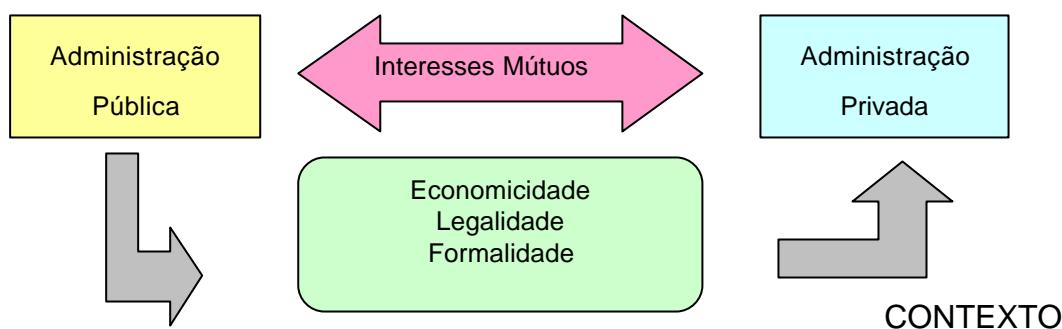


Figura 8: Interesses mútuos das administrações pública e privada.

Fonte: JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à lei de licitações e contratos administrativos**, 1999, p.67.

Levando-se em consideração, tão somente, o período estudado, constata-se três diferentes edições da “Lei de Licitações” que significativamente mudou o comportamento das empresas da ICC em todo o país: o Decreto-Lei 2300/67, o Decreto-Lei 2300/86 e a Lei 8.666/93. A seguir apresentam-se as principais características de cada uma delas:

O Decreto-Lei 200/67 foi editado logo após a Constituição de 1964. Embora, sua edição seja muito anterior ao início do período pesquisado, sua validade e aplicação perdurou até 1986, portanto, validando sua detecção como fator relevante ao estudo. Este Decreto-Lei visava promover uma ampla reforma administrativa do Estado, cujo cerne era promover a descentralização das aquisições da Administração Pública, com estabelecimento de novos critérios, normas, limites e responsabilidades (MEIRELLES, 1991).

Não se tratava de uma legislação específica para aquisições e contratações, mas, em pelo menos cinco de seus artigos estabelecia regras para aquisições e contratações da Administração Pública e modo de ação em detrimento da Administração Privada.

O grande destaque ficou a cargo de que todas as aquisições fossem precedidas da formalização de contratos oficiais. No entanto, percebeu-se que isso somente favoreceu às grandes empresas da ICC. E, também, à expansão da corrupção e ao desaparecimento de muitas pequenas e médias empresas do setor.

Embora, poucos tenham coragem de expor sua opinião sobre o assunto, pois o fenômeno ocorreu em uma época de perseguições políticas, o Entrevistado “A” apresenta o seguinte relato:

“...o impressionante que aquela lei (Dec.Lei 200/67) estimulava o fortalecimento das grandes empresas e o desaparecimento das pequenas. Eu mesmo fui um agente participante desse processo. Formei-me e fui trabalhar em uma grande empreiteira. Era uma tradição agir assim. Quase não havia pequenas empresas do setor.(...) Lá dentro, aprendi cedo, a trabalhar com obras públicas. Tínhamos várias equipes de trabalho voltadas para a conquista de novos contratos e outras equipes para executá-los. Não existia qualquer pré-requisito, como hoje. O Estado inicialmente (antes da contratação) não precisava deter o capital, nem Ter orçado previamente a aquisição. Reunia os interessados diretos e pronto. Os interesses entre as partes se confundiam com os interesses do Estado e do setor privado. Foi a era dos contratos de ‘gaveta’. Se pesquisar bem, você (o entrevistador) notará que o surgimento ou crescimento das ‘grandes’ do setor deu-se nesta ocasião. Muito poderia dizer mas... (...) Depois de 1986, as coisas mudaram radicalmente...” (Entrevistado “A”)

Com a transição do Governo militar para o civil e o desequilíbrio econômico evidente, o Estado adotou uma série de medidas já abordadas anteriormente. O Governo José Sarney foi protagonista de situações, no mínimo, contraditórias. Primeiro, porque lançou uma seqüência de Planos Econômicos que não deram certo e agravaram a crise econômica, fazendo com que, deixasse o poder muito criticado e com baixos índices de aprovação diante da opinião pública. Segundo, e em contrapartida, foi o responsável pela edição do Decreto-Lei 2.300/86 que versava sobre Licitações Públicas para contratações e aquisições. Para muitos, um momento de serenidade e respeito ao erário público.

A nova reforma administrativa, pretendeu dar novo enfoque às aquisições e contratações da Administração Pública (MEIRELLES, 1991). Apesar da força em que fora introduzida (por meio de “Decreto-Lei”), o Estado melhorou significativamente seu desempenho econômico no processo, pois determinou o fim dos “contratos” anteriormente ancorados nas “gavetas” das grandes empresas do setor, aguardando o momento certo para serem utilizados, e imprimiu um novo comportamento mercadológico para as empresas da ICC.

Muito assunto ainda pode ser explorado, mas sem desviar o foco à pesquisa, a seguir, apresentam-se os relatos dos entrevistados que confirmam esse momento destacado e a sua influência para a ICC:

“. Depois de 1986, as coisas mudaram radicalmente. Tão radicalmente, que cheguei a presenciar a internação de um mega-empresário do setor em uma clínica de repouso. A explicação é bem simples: quando uma empresa

detém, duzentos ou trezentos, escondidos (contratos de gaveta) e de repente descobre que tudo aquilo, passa a não ter valor algum, um monte de papel sem valor, as coisas ficam difíceis. Principalmente, porque o motivo principal é uma nova 'Lei' que muda totalmente a regra do jogo, desconsiderando tudo o que antes fora conquistado, e o custo que isso representou..." (Entrevistado "A")

"... aquele momento (depois do Decreto-Lei 2.300/86) foi único na história de nosso setor, um fenômeno sucedeu-se, as grandes empresas já sofrendo dificuldades com a crise econômica brasileira, via seu quadro de engenheiros de desfazendo, sobretudo, os que ocupam cargos estratégicos, saindo das grandes organizações da construção (ICC) e fundando novas e pequenas empresas. Era um novo momento. Surgiram dezenas ou centenas delas da noite para o dia. Eu e meu sócio fundamos a MC vislumbrando um futuro promissor..." (Entrevistado "B")

Segundo Meirelles (1991) as principais características da legislação em discussão apontadas neste estudo são:

a) fim dos 'contratos de gaveta'; b) descentralização e popularização do processo licitatório, pois a mídia, agora democrática e aberta, contribuía com a eminente transparência na convocação e na divulgação dos resultados; c) todo objeto licitado deveria, obrigatoriamente, estar inserido no Orçamento Público dos Estados, Municípios e da União; d) moralizou, pelo menos em grande parte, o uso do dinheiro público.

Com o passar do tempo as grandes empresas, muitas delas, descobriram outras alternativas de sobrevivência. Umas ingressaram, depois de uma inércia previsível, nas privatizações que o Estado promoveu, depois na década de noventa; outras encolheram suas estruturas organizacionais e adaptaram-se; outras, simplesmente desapareceram.

O fato concreto é que, o Decreto-Lei provocou uma profunda mudança na ICC. Particularmente, o surgimento da MC Engenharia é justificado por este fenômeno e será mais bem entendido na seção 5.2 do estudo.

O período que compreende o intervalo de 1986 a 1993, foi de muita turbulência no cenário nacional, conforme já abordado no estudo, e conseqüentemente de grandes adaptações na ICC. Por algum tempo, toda a ICC sofreu uma marginalização "branca" da sociedade. Conforme as palavras, em tom de desabafo, do Entrevistado "A":

"... nos escondemos da sociedade por algum tempo. Pessoas comuns não compreendiam, que nós (construtores) pequenos, ficamos fora daquele jogo sujo dos 'anões do orçamento'. A fim de poupar nossas famílias evitávamos nos expor publicamente, pois o tempo certamente colocaria os 'maus' trabalhadores na cadeia, e nós os 'bons', poderíamos sair dos casulos e viver com dignidade. (...) Dentro do possível, íamos trabalhando, pouco-a-pouco, e sobrevivendo..."

Segundo Meirelles (1991) “aquele momento foi de grande aprendizado, pois todos os segmentos da sociedade, inclusive o mais afetado, a da Construção Civil, compareceu e discutiu a matéria”. Em pouco mais de um ano, cinco propostas de peso surgiram. Depois de conciliadas e debatidas abertamente, foram consolidadas e aprovadas em um único texto final. Em seguida, foi sancionado pelo então Presidente “Itamar”, surgindo como forma de conter a corrupção aos cofres públicos e moralizar os eventos licitatórios. Conforme relato do Entrevistado “C”:

“... 1994 em diante, voltamos a respirar o ‘ar da democracia’, com a nova Lei em vigor, percebemos que todos nós, grandes e pequenos, atuávamos indiscutivelmente dentro de um mercado muito competitivo, mas moralizado. Com certeza, essa Lei (8.666/93), trouxe a segurança, de que todos seriam tratados igualmente por ela. Todos teriam a mesma chance de participar. Isso prevalece até hoje (2002). Embora como brasileiros que somos, sempre descobrimos suas ‘brechas’ para poder competir de maneira diferenciada e ganharmos ‘nosso pão de cada dia’...”

Então, a mais nova reforma do estado que diz respeito ao uso do erário público culminou na Lei 8.666/93, de 21/06/93, dando novíssimo enfoque sobre Licitação Pública. Foi atualizada pelo menos três vezes, depois de entrar em vigor, mas sem alterar a estrutura básica da primeira versão. Para a ICC, isso foi fundamental para regular a atuação das empresas do setor, nos eventos de aquisições e contratações públicas.

Estando em vigor até a presente data, teve significativa importância para as empresas da ICC. Pois, reduziu-se ao mínimo possível, as “brechas” legais das versões anteriores. Apresenta então, como principais características:

- a) participação da sociedade na sua elaboração;
- b) ampliou as medidas de segurança da contratação;
- c) além de obrigatoriedade da orçamentação prévia, como na anterior, criou a vinculação da contratação ou aquisição a disponibilização do recurso financeiro em caixa (nos cofres públicos), o que significa dizer, somente contratar ou adquirir se o recurso existir e estar disponível para gastá-lo. Sem dúvida, o grande diferencial;
- d) O Estado passa a ter a liberdade de adotar políticas paralelas de acompanhamento de preços praticados pelo mercado (Administração Privada), evitando assim, contratar ou adquirir bens ou serviços, com preços ineqüívocos ou acima dos praticados pelo mercado (MEIRELLES, 1991).



Em resumo, apresenta-se, no Quadro 7, a seguir, os principais fatores legais do ambiente externo que influenciaram, direta ou indiretamente, o ambiente interno da MC Engenharia no período pesquisado:

Quadro 7: Resumo dos fatores ambientais legais no período - 1983/2001.

Fatores Legais	Principais influências
Constituição Federal de 1988	✍ Legisladores e constituintes: Autonomia política e administrativa do Distrito Federal em relação ao Governo Federal.
Leis de Licitações	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Decretantes: Decreto-Lei 200/67- regulação das aquisições através das contratações;</li> <li>✍ Decretantes: Decreto-Lei 2.300/86- nova regulamentação com parâmetros orçamentários vinculados às contratações;</li> <li>✍ Legisladores: Lei 8.666/93- moralização dos eventos licitatórios, com a ampliação dos parâmetros orçamentários e fixação dos parâmetros financeiros.</li> </ul>

Fonte: Adaptado por Gagliardi (2002)

Na subseção seguinte, são apresentados os principais e mais relevantes fatores competitivos e externos para MC Engenharia.

#### 5.1.4 Fatores competitivos

Apresentando as informações coletadas a partir da abordagem do ambiente e da competitividade de Poter (1992), já fundamentado no estudo, percebe-se que a atuação mercadológica da MC Engenharia não se restringiu ao setor da construção civil do subsetor de edificações, pelo contrário, apresentou-se, também, no subsetor de construção pesada, junto ao governo Federal, e dos Estados, Municípios e do Distrito Federal.

Embora a descrição da atuação da MC Engenharia seja apresentada somente na seção 5.2, o que prejudica, em parte, o desenvolvimento desta subseção, pode-se, contudo, apresentar os fatores competitivos, de maneira simples e direta a seguir.

O primeiro fator competitivo, detectado durante todo período pesquisado, daí então, o destaque no Quadro 4, é a própria clientela da empresa estudada (clientes). Inicialmente, de 1983 até 1992, percebe-se uma tímida atuação no subsetor de edificações da ICC, pois o “negócio” ainda estava no seu momento de sobrevivência organizacional. Os principais clientes eram:

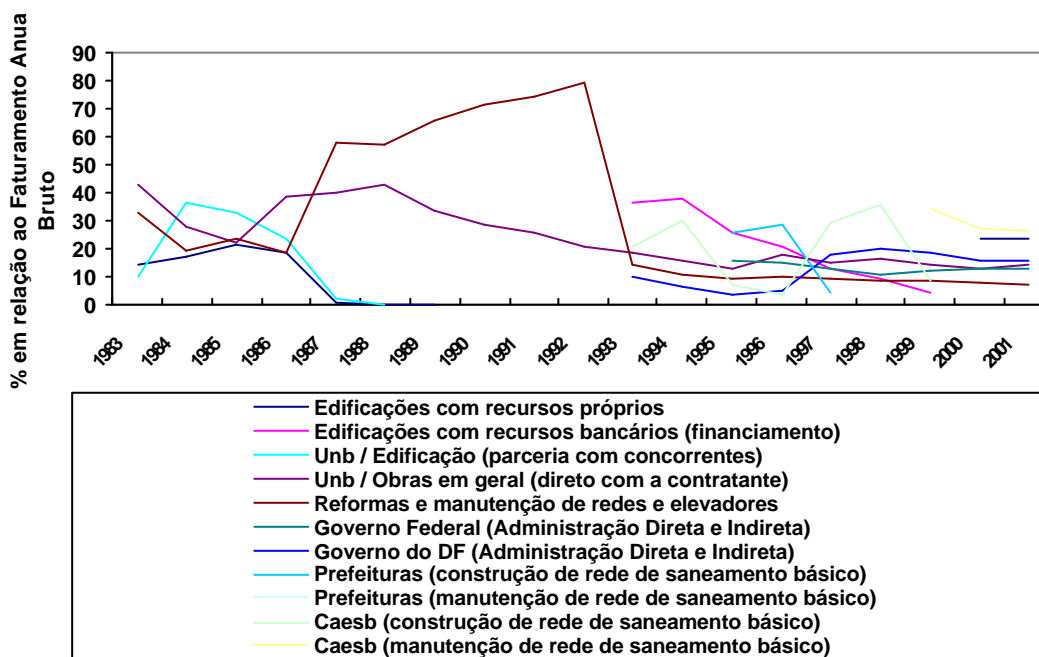
a) condomínios de prédios residenciais e comerciais, quanto à manutenção de elevadores e redes de telefonia, eletricidade, águas e esgotos;

- b) particulares, adquirentes de pequenas e médias edificações produzidas;
- c) Governo Federal – Autarquias e Universidade de Brasília;
- d) parceiros – outros concorrentes (obras conjuntas).

De 1993 até 2001, na fase de crescimento e maturidade, ingressam neste núcleo de clientes, o Governo do Distrito Federal, suas Fundações, Autarquias e Concessionárias de serviços públicos, e os Governos Municipais - das Prefeituras adjacentes ao Distrito Federal. Bem como, amplia a quantidade de órgãos do Governo Federal e de Particulares, adquirentes de grandes, médias e pequenas edificações produzidas.

A seguir, apresenta-se o rol de clientes da MC Engenharia, no período estudado, e suas respectivas participações, contabilizadas a partir da relação percentual sobre o faturamento bruto anual.

Gráfico 1: principais clientes x variação percentual sobre o faturamento anual bruto



Fonte: Extraído do acervo contábil da MC Engenharia, 2002.

O segundo fator competitivo, também, foi detectado em todo período pesquisado, são os fornecedores da MC Engenharia. Em todos os momentos, difíceis ou não, a MC Engenharia honrou seus compromissos financeiros com seus fornecedores. Com isso, conta com um time aliado e comprometido com sua causa.

Em pesquisa, às informações secundárias, verificou-se que os fornecedores foram preservados, em todos os períodos do estudo. Isto é confirmado, também, pelo relato do Entrevistado “A”:

“... A MC Engenharia sempre se orgulhou das suas relações mercantis, tanto junto aos bancos de crédito e de movimento de caixa, quanto junto aos fornecedores de insumos. Procuramos manter nossos compromissos em dia, mesmo que para isso, nossas pessoas (sócios) façam sacrifícios. É muito importante, fazer bons negócios ao comprar, além de poder contar com elas nos momentos difíceis...”

O terceiro fator, igualmente observado, nos períodos estudados, é os Concorrentes. Percebe-se que alguns deles desapareceram ao longo do período estudado, face ao encerramento de suas atividades ou por alteração geográfica operacional.

Contudo, os principais concorrentes diretos estão sempre disputando a mesma parcela do mercado, principalmente os entrantes. Bem como, os papéis, em algumas oportunidades, são substituídos por alianças, estratégia esta, muito comum no segmento.

A fim de preservar as identidades dos concorrentes, evitando assim, um confronto legal, e possíveis constrangimentos internos na ICC, os mesmos serão mantidos de forma generalizada, por enquanto, no estudo.

Em suma, apresenta-se, no Quadro 8, a seguir, os principais fatores competitivos do ambiente externo que influenciaram, direta ou indiretamente, o ambiente interno da MC Engenharia no período estudado:

Quadro 8: Resumo dos fatores ambientais competitivos no período - 1983/2001.

<b>Fatores Competitivos</b>	<b>Principais influências</b>
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Síndicos: Condomínios</li> <li>✍ Particulares</li> <li>✍ Prefeitos: Prefeituras</li> <li>✍ Governantes: Federal, Municípios e do DF.</li> </ul>
Fornecedores	✍ Fornecedores: vários e tradicionais
Concorrentes	✍ Concorrentes: normais e entrantes

Fonte: Adaptado por Gagliardi (2002)

Na subseção seguinte, são apresentados os principais e mais relevantes fatores sociais e externos para a MC Engenharia.

### 5.1.5 Fatores sociais

A partir dos quadros político, econômico, legal e competitivo, apresentados nas subseções anteriores e sem perder de vista, também, o objetivo central do trabalho, apresenta-se nesta subseção, o principal fator social que influenciou a MC Engenharia em alguns momentos do período estudado.

No início dos anos oitenta, o acelerado crescimento populacional e os conflitos gerados pela estrutura coletiva planejada inicialmente, tiveram como consequência problemas de ocupação desordenada em boa parte do Distrito Federal. Com isso, levaram os gestores públicos a adaptar-se às contingências implantando núcleos habitacionais periféricos, chamadas cidades-satélites.

Até 1980, eram registradas apenas as seguintes cidades-satélites ao Plano Piloto (Cidade de Brasília): Planaltina, Sobradinho, Cruzeiro, Guará, Paranoá, Taguatinga, Ceilândia, Gama, Núcleo Bandeirante e Brazlândia. Segundo Ministério (2001), “a soma da população do Distrito Federal girava em torno de um milhão de habitantes no final da década de setenta”.

A partir de 1985, na área rural de Taguatinga, foi implantado o núcleo urbano de Samambaia que, tendo recebido grande afluxo de novos moradores principalmente a partir de 1988, após a promulgação da Constituição Federal, que segundo a CODEPLAN (apud MINISTÉRIO, 2001), “já representava quase 130 mil habitantes em 1991”.

Entre 1991 e 1996, a autonomia política e econômica do Distrito Federal e a política expansionista do Governador Joaquim Roriz, não contida pelo seu sucessor (Governador Cristovam Buarque), provocou a criação de mais três novos assentamentos habitacionais: Santa Maria, Riacho Fundo e Recanto das Emas.

Nesse período, além desses núcleos, mais quatro aglomerados foram desmembrados dos já existentes e transformados em Regiões Administrativas: Lago Sul, Lago Norte, São Sebastião e Candangolândia.

Em 1999, conforme Ministério (2001), “nos dezenove núcleos urbanos existentes, cada um deles, sede de uma ‘RA’ (Região Administrativa), residiam quase dois milhões de habitantes”. Deve-se levar em consideração ainda, os residentes rurais que em boa parte é formada por condomínios residenciais com características

urbanas. Percebe-se que a população duplicou em quase vinte anos, em boa parte, patrocinada pelo “sonho da casa própria” promovida ou estimulada pelo próprio Estado. Outra explicação, portanto, recaem tanto na necessidade de formar uma arrecadação própria para o Governo do Distrito Federal, quanto formar um “curral” eleitoral, em termos políticos, como acontece tradicionalmente no resto do país.

Essa duplicação da população trouxe graves problemas sociais, como o desemprego e a falta de segurança. Apoiado na Constituição Federal, o Governo do Distrito Federal, tem garantido os recursos financeiros destinados às áreas de educação, saúde e segurança, pelo erário da União.

O aumento da arrecadação de impostos contribui, também, com o desenvolvimento sócio-econômico da região. Com isso, a ICC cresce na mesma proporção. Neste período, o Governo do Distrito Federal, atrai investimentos externos, sobretudo do BID. Os empréstimos são realizados e pagos com a própria arrecadação dos serviços públicos. Em suma, os assentamentos urbanos e rurais foram os causadores do crescimento populacional e o desenvolvimento econômico da região no período estudado.

Todas essas mudanças no ambiente social foi acompanhada pela ICC e principalmente pela MC Engenharia, que percebendo a potencialidade de seu negócio, atuou mais agressivamente na década de noventa como será apresentado na próxima seção 5.2. Essa constatação foi observada nas coletas de informações primárias, e extraídas, conforme breves relatos dos Entrevistados a seguir:

“... O DF é o paraíso dos visionários e dos bons investidores. Cresce todos os dias. Apesar da mixigenação populacional já tem cultura e vontade próprias. A MC percebendo isso, tenta acompanhar esse crescimento demográfico, assim como, tenta adequá-lo ao próprio crescimento organizacional....” (Entrevistado “A”)

“...Aqui é o paraíso. Perto do poder e do desenvolvimento. Não cresce quem não tem competência. Competência, aliás, é o que não falta para a MC Engenharia. Quanto mais gente ingressar nesta terra, mais trabalho teremos (MC Engenharia)...” (Entrevistado “B”)

É em cima dessa perspectiva que a MC Engenharia, nasce, cresce e mantém-se viva. Em resumo, apresenta-se, no Quadro 9, a seguir o principais fator social do ambiente externo que influenciou, direta ou indiretamente, o ambiente interno da MC Engenharia no período pesquisado:

Quadro 9: Resumo dos fatores ambientais sociais no período 1983/2001.

Fatores Sociais	Principais influências
Crescimento populacional	✍ Famílias: assentamento das comunidades nos núcleos habitacionais.

Fonte: Adaptado por Gagliardi (2002)

Definidos os principais e relevantes *stakeholders*, em relação aos respectivos fatores ambientais, este estudo necessita da apresentação do ambiente interno da MC Engenharia, a fim de produzir as conclusões do estudo. Para tanto, na seção seguinte, será apresentada a adaptação estratégica da empresa MC Engenharia à dinâmica do ambiente externo.

## 5.2 A Adaptação estratégica da MC Engenharia

A exploração da análise do estudo desta seção requer, ainda, a utilização dos princípios formulados na perspectiva da escolha estratégica, proposta por CHILD e SMITH (1987), com a finalidade de identificar como os principais tomadores de decisão, agiram durante o processo histórico e contextual da empresa pesquisada.

Serão ainda, adotadas como auxílio teórico, as contribuições de Mintzberg (1983) e dos demais teóricos revelados no capítulo de referencial teórico deste trabalho. Em seguida, procura-se identificar as principais características da adaptação na perspectiva da escolha estratégica, segundo Miles e Snow (1978), “estabelecendo, principalmente, a coalizão dominante definida no ambiente percebido”.

Para melhor entendimento do contexto interno da MC Engenharia e identificar as principais características das ações e decisões da coalizão dominante, é necessário estabelecer, também, uma relação longitudinal do contexto com os eventos e fenômenos, mais relevantes, ocorridos no período estudado em relação ao ambiente externo, e, portanto, relatados na seção anterior.

Este estudo, identificou três momentos distintos, classificados temporalmente, os quais serão abordados nas subseções seguintes.

A seguir apresenta-se o Quadro 10, que estabelecem uma relação longitudinal, do estudo de caso:

Quadro 10: Períodos de Estudo da MC Engenharia

Classificação temporal	Fases da MC Engenharia
1983 até 1992	Primeiros momentos e a sobrevivência da organização
1993 até 1998	Crescimento organizacional
A partir de 1999	Maturidade organizacional

Fonte: Adaptado por Gagliardi (2002)

A seguir, nas próximas subseções, conforme abordado anteriormente, serão identificados e apresentados os principais achados, envolvendo a adaptação estratégica, pertinente a cada período classificado.

### **5.2.1 Primeiros momentos e a sobrevivência da organização: 1983 a 1992**

O primeiro período apresentado, nesta subseção, está relacionado com o primeiro estágio de desenvolvimento organizacional da MC Engenharia, que compreende do ano de 1983, ano de sua fundação, até o ano de 1992, quando as mudanças do ambiente externo, favoreceram uma profunda mudança no comportamento da organização. A seguir, os contextos são descritos historicamente em relação aos eventos e fenômenos do ambiente externo, a partir de sua fundação em 1983.

A organização pesquisada, MC Engenharia, foi fundada em 02.04.1983, quando seu primeiro sócio “M” (Entrevistado “A”) uniu-se ao sócio “G” (Entrevistado “B”). Ambos, advindos de uma grande organização da ICC, a “GCCSA”, perceberam que aquele era o momento mais adequado de suas vidas para empreenderem um novo desafio. Ocupantes de cargos estratégicos vislumbraram o futuro cheio de oportunidades. Ambos fizeram um bom acordo ao desligar-se daquela empresa e mergulharam no novo empreendimento apoiado por suas respectivas famílias.

Já em termos de ambiente específico, a MC Engenharia iniciou suas atividades de forma tímida e cautelosa. Buscaram a parceria dos contratados “A” (Entrevistado “E”), um antigo profissional e experiente na condução operacional de uma organização concorrente, como mestre de obras, e do engenheiro “L” (Entrevistado “F”), para acompanhar as obras de perto.

Portanto, resumidamente, a empresa iniciou suas atividades com os Entrevistados “A”, “B”, “E” e “F”.

Na oportunidade, o Distrito Federal apresentava os melhores atrativos para estabelecimento da MC Engenharia, em 1983, segundo o Entrevistado “A”:

“... os principais atrativos eram: (a) a consolidação de Brasília como Capital do país; (b) o crescimento populacional urbano constante e desordenado; (c) a grande disponibilidade de projeções urbanas, livres e desimpedidas, para futuras edificações, no plano piloto, além da infra-estrutura que seriam necessárias para viabilizá-las; (d) a proximidade do poder, visto que na época vencer e executar a obra não era o desafio principal e sim a certeza do recebimento, pois nem sempre o Estado que contratava, possuía os recursos financeiros necessários para honrá-lo; e, finalmente, (e) fuga dos monopólios existentes nos Estados e Municípios pelas grandes empresas do setor, mesmo admitindo que, em Brasília dificilmente existisse situação diferente, porém em menor escala...”

Inicialmente, os sócios fundadores, traçaram objetivos organizacionais sólidos, porém modestos, face à época de mudanças no cenário brasileiro e local, conforme relato dos Entrevistados a seguir:

“... lembro-me que, assim que abrimos o negócio, tínhamos pretensões muito tímidas, no entanto, sólidas. Nosso objetivo central era constituir um negócio sólido, sério e competente. A partir de metas, simples, como se constituir e crescer gradativamente, e principalmente, sobreviver aos novos tempos que se sucederiam. (...) Dar um passo de cada vez, significava, um dia a mais em nosso sonho. Cada negócio novo era tratado como uma guerra individual, uma conquista. Sempre tivemos a bênção de Deus e de nossas famílias...” (Entrevistado “B”)

“... Largar tudo. Deixar para trás um futuro promissor em uma grande organização e enveredar em um negócio próprio, era a princípio um gesto de insanidade. Todos foram contra, exceto nossas famílias. Foi essa energia (da família) que nos moveu em direção ao grande desafio. (...) Começamos com os ‘pés no chão’, buscamos dois aliados fundamentais (Entrevistados ‘E’ e ‘F’). Tínhamos que ir progredindo lentamente, pois o cenário era próximo da relação entre ‘David e Golias’ da história antiga. Éramos minúsculos em relação às grandes do setor. Estabelecemos o seguinte: primeiro, nascer; segundo, sobreviver, terceiro, crescer; assim por diante...” (Entrevistado “A”)

Logo após sua fundação, a MC Engenharia, encontrou sua primeira dificuldade: todos os atestados de capacidade técnica, juntos, eram insuficientes para competir em médias e grandes licitações. Uma prática da época induziu-os a confiar que estes serviriam para atestar individualmente suas experiências profissionais nas obras realizadas pela empresa anterior.

Como em outras praças isso era meramente um formalismo, no Distrito Federal, porém, ocorria o contrário, talvez o modo correto de respeitar a Lei. Diante dessa limitação optou-se, então, inicialmente, pela participação em licitações de pequeno porte. Como as relações pessoais do Entrevistado “A” eram muito boas com a equipe de engenharia da Universidade de Brasília, surgiram as primeiras obras. Isto serviu de motivação para a continuidade da sociedade. Percebe-se, então, a



liderança do Entrevistado “A” na formação da coalizão dominante, neste primeiro momento. Reforçada pelas palavras do Entrevistado “B”:

“... desde o início o ‘M’ tinha os melhores contatos. Nossa parceria era perfeita. Eu (Entrevistado ‘B’) trabalhava na retaguarda, enquanto ele (Entrevistado ‘A’) buscava e viabilizava os negócios. Sempre confiei muito nele. Naquele momento, deixei-o me levar. Ele sempre foi muito criativo e incansável na busca de seus objetivos...”

Vencida a barreira de “nascer”, passou-se então, a buscar novas atuações. Como o cenário econômico era instável, devido à inflação crescente no período e a falta de visão em um país em plena transição de regime de governo (militar para o civil), dificultava a atuação de pequenas empresas do setor, buscou-se conquistar novos “nichos” de mercado ainda não explorados pela MC Engenharia.

Foram realizadas edificações de pequenos e médios portes para revenda posterior, nos três anos subseqüentes, de forma a aumentar a capacidade técnica. Todas no Distrito Federal.

Inclui-se neste acervo, dois postos de gasolina, cinco casas com áreas variando de 60 a 220 m<sup>2</sup>, três pequenos prédios comerciais padrão EC2 (Asa Norte - com três pavimentos, incluindo subsolo), algumas reformas e manutenção de elevadores e redes de telefonia, eletricidade, águas e esgotos em prédios residenciais, comerciais, condomínios e da Universidade de Brasília.

Todas com capital próprio dos sócios e condicionado ao rodízio no fluxo de caixa, ou seja, início de novas obras após término e comercialização de outras. Registra-se ainda que, as obras de reforma e manutenção estão presentes, constantemente, em toda a história da MC Engenharia.

A única obra de porte maior registrada no período, foi à edificação de dois prédios, em um mesmo canteiro, com aproximadamente 6.000m<sup>2</sup> cada, de forma terceirizada, para a “GCCSA”. Tais edificações faziam parte de um contrato maior, com cinco edificações, cuja contratante era a Universidade de Brasília. Portanto, uma boa oportunidade para aumentar o acervo técnico em edificações.

“... fechamos uma parceria com a ‘GCCSA’, pois sozinhos não seríamos capazes de executá-la em razão dos problemas de caixa que eles tinham. Com sua sede fora de Brasília, com certeza, não conseguiriam bons resultados. Como tínhamos um bom relacionamento e precisávamos, com urgência, de melhorar nosso acervo técnico os procuramos. (...) deu certo, foi bom para ambos...” (Entrevistado “A”)

“... que obra bonita! Mesmo sendo dois prédios (em cinco) trabalhamos de ‘sol-a-sol’ para honrar os prazos da Universidade. Eram mais de duzentos

operários trabalhando em três turnos. Aprendemos muito com aquela obra...” (Entrevistado “F”)

No final de 1986, com a edição da Lei de Licitações (2.300/86), uma revolução ocorreu na ICC. A tão sonhada abertura de mercado para as empresas de pequenos e médios portes aconteceu.

Com já exposto, na seção anterior, foi a oportunidade que a MC Engenharia tanto esperava. Todos os “velhos” conceitos e contratos firmados anteriores à Lei deixaram de existir.

A partir de então, segue-se nova fase, todos: pequenos, médios e grandes da ICC passaram a competir sob novas e justas condições. Bem fundamentada nos seus princípios, a nova Lei, nivelava a participação de todos.

Como uma mídia impressa (oficial e comercial) atuante e facilidades criadas pelo avanço tecnológico, muito além que a versão anterior da Lei (200/67) editada 19 anos antes, facilitou-se o ingresso da MC Engenharia na Administração Pública.

Os anos seguintes, de 1987 a 1989, foram fundamentais para consolidar a existência da MC Engenharia, embora grandes desafios surgiram no caminho da empresa naquele período.

O principal era lidar com a volatilidade com que a inflação pressionava o capital da empresa. Os custos de produção descontrolavam-se a todo o momento, com implantação de sucessivos pacotes econômicos.

Foi um momento de muitas incertezas, pois o produto do negócio poderia, de uma hora para outra, desvalorizar-se e pulverizar toda engenharia de custos aplicada, formando assim um efeito “prejuízo” irreversível.

Os fatores externos que contribuíram com a contextualização desse período, e influenciaram diretamente o comportamento organizacional, bem como, na escolha e implementação das estratégias da MC Engenharia, estão relacionados a seguir, a partir dos relatos dos próprios Entrevistados:

“... a incerteza com a Nova Constituição que se desenhava. Pois, o Congresso Nacional trabalhava incessantemente para aprovar a nova Constituição (Assembléia Nacional Constituinte) e a conseqüente promulgação da Carta Magna. Que poderia resultar em profundas modificações na ICC...” (Entrevistado “B”)

“... a forte concorrência e, principalmente, ‘desparametrada’, pois surgiu um número muito elevado de novas pequenas empresas (entrantes) sem conhecimento, também, do real custo de produção. Grandes hiatos foram

observados na apresentação de propostas junto à Administração Pública, na ocasião...” (Entrevistado “A”)

“... a incerteza na liquidez das obras realizadas. A partir da situação anterior, o Estado era “obrigado” por força da nova Lei a optar pela oferta mais vantajosa. Ou seja, em muitas ocasiões, obras advindas de propostas vencedoras, que ofertavam valores muito inferiores às demais concorrentes, sofriam paralisação por simples constatação na inviabilidade econômica da execução da obra (posterior à contratação) por parte da empresa contratada, ou simplesmente, pela “quebra” (falência) da mesma. Pode-se afirmar que, muitas obras, ficaram paralisadas no país inteiro, na ocasião, face à política econômica e seus sucessivos pacotes econômicos...” (Entrevistado “A”)

“... vinculação financeira do Distrito Federal ao Governo Federal. Não foram realizadas obras junto a Administração Pública do Distrito Federal, no período, pois à administração dos recursos financeiros do DF estava atrelada à União, o que dificultava a atuação da MC Engenharia. A concorrência estaria restrita a participações muito complexas (com chances reduzidas de sucesso) contra fortes e tradicionais empresas da ICC oriundas de outras Unidades da Federação...”(Entrevistado “B”)

“... queda na arrecadação do FGTS, dando sinais de” quebra “. Pois diminuía bruscamente a disponibilização de financiamentos para a casa própria de particulares, e conseqüentemente, a quase paralisação do subsetor de edificações no período. Existiram exceções, como a ‘Encol’, por exemplo, criou um sistema próprio de financiamento, e mais tarde”, quebrou “. Outras, em situação similar, tiveram mais sorte, e precisaram passar por muita dificuldade financeira para se reerguerem...” (Entrevistado “A”)

Diante dos fatores apresentados, nos itens anteriores, cautelosamente, a MC Engenharia optou por atuar apenas em contratos junto à Universidade de Brasília, como era sua tradição desde sua fundação, entretanto, ampliando o “leque” operacional para manutenção de infra-estrutura, tais como, elevadores, instalações hidráulicas e sanitárias, telefones e elétricas.

Atuou, também, em pequenas e médias reformas residenciais e comerciais. No entanto, retraiu, sua atuação no subsetor de edificações, a ponto de quase não edificar no período.

O ano de 1989 pode ser considerado ainda, um momento importante em sua história, pois foi nesse ano que a MC Engenharia filiou-se ao Sindicato das Indústrias da Construção do Distrito Federal, simplesmente SINDUSCON/DF, para fins de acompanhamento do estudo.

Marca, pois, o momento quando a empresa, restrita apenas a respostas e estímulos econômicos, legais e competitivos, reage e ingressa no ambiente político. Apesar de inicialmente tímida, a MC Engenharia, passou mais tarde a atuar atrelada a este meio, como será abordado nas próximas subseções.

A iniciativa partiu do Entrevistado “B”, que, conforme relatos anteriores da subseção 5.1.1, demonstrava tacitamente sua vontade de imergir, pessoal e profissionalmente, no ambiente político.

Apesar de cauteloso, o Entrevistado “A”, ouviu a opinião dos Entrevistados “E” e “F”, além do próprio Entrevistado “B” e de outras fontes externas (que por sua vez, declinou não ser possível precisar), resolveu acompanhar a opinião geral do grupo.

No entanto, essa sensação de dúvida criou um certo desconforto entre os Entrevistados “A” e “B”, sócios fundadores da MC Engenharia, não só pela tomada de decisão em si, quanto o custo operacional com a filiação e a respectiva reciprocidade e expectativa criada.

Os anos de 1990-1992 seguintes foram marcados por uma Gestão Federal, inicialmente de grandes expectativas políticas que foram se deteriorando ao longo do período, como citado anteriormente na subseção 5.1.1. A era “Collor” quase provocou a “quebra” da empresa. Muitas concorrentes desapareceram sem deixar vestígios.

Com o fluxo de caixa muito reduzido, devido à diminuição de obras, pois o Governo Fernando Collor defendia o corte de gastos com pessoal e contratações de obras e serviços, além do confisco causado pelo seu pacote econômico, foram registrados alguns “estragos” internos que mudaria totalmente o quadro societário no final de 1992.

A inércia operacional aliada ao ócio administrativo, a falta de planejamento prévio e o enxugamento do quadro funcional, fez com que os Entrevistados “A” e “B” demonstrassem tendências diferentes. O primeiro, como sempre cauteloso e paciente, preferia apostar na mudança do ambiente externo, a partir do *impeachment* de Fernando Collor e na economia. Já o segundo, continuava acreditando que a solução para a MC Engenharia estaria no campo político, como sempre demonstrou claramente. Conforme relato do Entrevistado “A”:

“... Estávamos meio debilitados, como embevecidos e atordoados. Por muito pouco rompemos da pior forma conhecida, por desentendimento. Acreditava em algo que seguia para o oposto de meu sócio...”

Estas divergências fizeram com que o ambiente interno ficasse pequeno e difícil para os dois Entrevistados (“A” e “B”). Embora divergentes nos seus pontos de vista,

nunca se desentenderam ou demonstraram sentimentos negativos, um para com o outro.

Assim, mantiveram sempre tudo em tom muito cordial entre eles. No entanto, isso prejudicava nitidamente o desenvolvimento da empresa. Enquanto isso, no setor da ICC do DF, o mesmo fenômeno ocorria com as empresas de um modo geral.

As conquistas patrimoniais mais marcantes no período 1986-1992 foram: construção da sede própria, uma edificação de três andares padrão EC2 e a aquisição de dois veículos operacionais (uma kombi aberta para transporte de materiais leves e uma fechada para deslocamento de pessoal e ferramentas – todos novos).

Foi então que, em meados de 1992, surgiu a Associação Brasiliense de Construtores, simplesmente denominada ASBRACO neste estudo, cujos objetivos e movimentos a diferenciava em relação ao SINDUSCON/DF em forma de atuar, também, já caracterizado no item 5.1.1.

Enquanto a primeira estava focada político-setorialmente em relação ao macroambiente, pois como apresentado no capítulo 4, as ICC`s abrangem muito mais que empresas construtoras, a segunda estava restritamente focada politicamente nas ações que o Governo do Distrito Federal haveria de implantar, geradas a partir de sua autonomia política, advindas da Constituição Federal de 1988. Principalmente, pela linha expansionista social que já estava se desenhando para os anos seguintes.

No entanto, a MC Engenharia não demonstrou interesse em filiar-se naquele momento, desgastando ainda mais a relação entre os sócios (Entrevistados “A” e “B”), conforme citação apresentada anteriormente e reproduzida integralmente a seguir:

“... reconhecemos, fomos cautelosos, pois esta associação poderia criar tanto um clima favorável quanto desfavorável, na relação mercado-governo (...) Em momento de euforia costuma-se superestimar suas ações levado pela nova contingência e pela emoção. Como nós (os sócios) tínhamos bastante ‘bagagem’ profissional e grandes experiências vivenciadas nos planos econômicos, adotamos a paciência como forma competitiva de sobrevivência...”

Porém, nas palavras do Entrevistado “B”:

“... aquele momento para mim foi decisivo. Pessoalmente, acreditando em meus instintos, vislumbrei a possibilidade de ingressar no campo político.

Uma vontade juvenil. Para a MC seria a melhor oportunidade de somatizar mais uma força de atuação. (...) infelizmente, meu sócio, talvez inseguro, devido àquele momento crítico, recusou-se a aceitar a filiação. Respeitei-o, fui voto vencido. Entretanto, hoje, continuo achando que aquele era nosso melhor momento...”

Preocupados com cenário de crise, onde o clima político aumentava de intensidade e a inércia econômica agindo de maneira inversamente proporcional na MC Engenharia, os sócios fundadores saíram em busca de um novo sócio que pudesse agregar experiências profissionais a seu acervo técnico, a fim de competir em eventos maiores e rentáveis no futuro; com capital capaz de injetar força no fluxo de caixa e principalmente corajoso para integralizar quotas para compensar os sócios fundadores e, principalmente, encarar novos e maiores desafios.

“... Precisávamos encontrar um novo sócio, que pudesse transformar um ‘cabo-de-guerra’ (alusão a uma sociedade bidirecional – com força de poder indo a direções opostas) em uma sociedade ‘participativa e colegiada’ (...) Entrar alguém que acreditasse em nós e trouxesse acervo técnico capaz de melhorar nossa posição perante o mercado. (...) Tínhamos um impasse e uma pressa enorme para resolver. Era como achar uma ‘agulha em um palheiro’, mas demos sorte e encontramos o Dr. ‘G’, e o acolhemos...” (Entrevistado “B”)

No final de 1992, surge o Entrevistado “C”, para formar juntamente com os sócios fundadores, um novo e forte time, capaz de ser competitivo e lucrativo. Formado em Engenharia e Administração de Empresas, depois das devidas pactuações pessoais, profissionais e financeiras (não relatadas em nenhuma coleta de informação primária ou secundária), ingressou na sociedade, trazendo em seu currículo muitas obras de saneamento básico e infra-estrutura urbana. Somando seu acervo técnico com o existente, transformando assim, a MC Engenharia em uma nova potência regional.

Entre os sócios, ficou assim reconfigurada a sociedade: o Entrevistado “A” passou a ser responsável pela área executiva da empresa, como Diretor Presidente, atuando mais na área de contatos comerciais; o Entrevistado “B”, passou a ser o Diretor de Obras, atuando tanto nas obras, quanto politicamente junto ao SINDIUSCON/DF; e, o Entrevistado “C”, passou a ser o Diretor Administrativo e Financeiro, atuando na estrutura administrativa da empresa.

Em suma, foi desta forma que a MC Engenharia superou o momento crítico dos anos 1986-1992. Assim, o pesquisador considera o início do ano de 1993, o marco da transição da fase de primeiros momentos e sobrevivência organizacional para a fase de crescimento que será apresentada à subseção a seguir.

### **5.2.1.1 Interpretação teórica do período: 1983 a 1992**

Como ponto de partida, adota-se a perspectiva de analisar primeiro o ambiente externo e depois o interno, a fim de distinguir o ambiente geral do específico, conforme a abordagem de Miles (1980), estabelecendo a perfeita relação entre o real e o percebido, de Child e Smith (1987), a partir dos entrevistados.

A identificação dos fatores externos que influenciam a utilização das estratégias, na sua grande maioria, referem-se aos fatores identificados no corpo deste capítulo, e são agrupados segundo sua finalidade contextual: políticos, econômicos, legais, competitivos e sociais.

São necessários para desenvolvimento da identificação destes fatores, profundas imersões nos campos da política, direito e economia brasileira, visando compreender o complexo contexto da ICC.

Percebe-se, contudo, que os fatores políticos, legais, e principalmente, os econômicos desencadeiam os fatores sociais e competitivos. Embora, sugere-se que os fatores legais dão sustentabilidade e direciona grande parte das ações da ICC.

Observa-se que no primeiro momento apresentado, que parte do ano de 1983 até o ano de 1992, assim denominado, “primeiros momentos e sobrevivência organizacional”, estes fatores partem, de forma concentrada, do Governo Federal, a partir de seus três poderes, cujas forças apontavam em direção ao mercado:

a) no âmbito do Poder Legislativo influenciou diretamente a empresa pesquisada, na promulgação na Constituição Federal de 1988;

b) no executivo, os mandatos presidenciais e seus diversos pacotes econômicos, a decretação da Lei que regulamentou todas as aquisições e contratações públicas (Decreto-Lei nº 2.300/86), ainda pela Constituição anterior (1964), sejam as principais forças ambientais norteadoras da ICC no período;

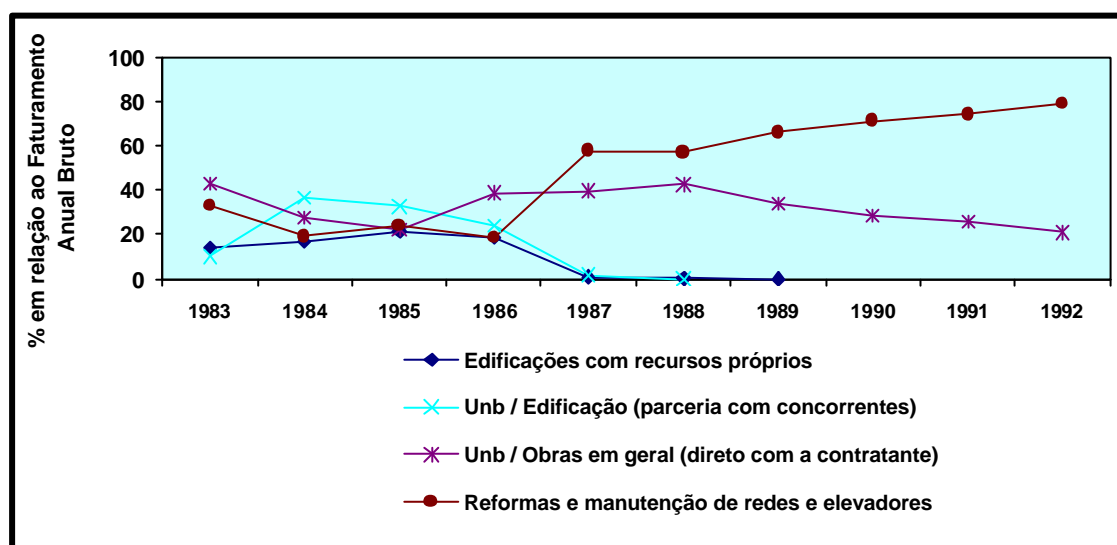
c) no judiciário, mesmo implicitamente presente, mas não laborado no estudo, influencia através do julgamento dos conceitos e das aplicações das referidas Leis citadas.

Contudo, o único fator observado fora da esfera federal, liga-se mais especificamente ao ambiente interno da organização, que trata da sindicalização

patronal, todavia, a expectativa criada pela empresa logo sucumbe, deixando para um segundo plano de análise este fator.

Outros fatores, também, relevantes são observados, fora da esfera governamental, pois, ligam-se também, ao ambiente interno da organização. A MC Engenharia é influenciada pela fragilidade de seus atestados de capacidade técnica, não observados previamente pela coalizão interna. Em outras palavras, pelos dois sócios fundadores, antes da sua fundação, em 1983. Este fator interno é decisivo na formulação e implementação das estratégias do período.

Como pode ser observado a seguir, no Gráfico 2, derivado do Gráfico 1 (apresentado na subseção 5.1.4 do estudo), parte do faturamento da empresa no período advém da escolha estratégica de alternar sua operação com obras públicas e privadas:



Fonte: Extraído do acervo contábil da MC Engenharia, 2002.

Face ao problema com os atestados de capacitação técnica, a MC Engenharia busca primeiro operacionalizar o negócio com a participação do capital próprio de seus fundadores, ao mesmo tempo, firma parcerias sustentáveis, com um concorrente e com um cliente, a Universidade de Brasília.

Esta última organização citada, de forma indireta e alternativa, pois, a relação entre as administrações pública e privada, é muitas vezes, de fácil percepção, mas de difícil exposição para a opinião pública, face à dificuldade de comprovação perante juízo específico.



Paralelamente, a MC Engenharia tenciona abertamente se aproximar do poder público, através de relações políticas que possam viabilizar novas conquistas, visando garantir a sobrevivência da organização, sobretudo, através da filiação ao Sindicato Patronal do Setor.

Assim, os participantes da coalizão externa, identificados neste primeiro momento e apresentados no Quadro 11 (Seção 5.3), estão em parte, diretamente ligados ao Governo Federal, pois influenciam a empresa pesquisada ou são influenciados pela ICC.

Em termos de “Governo Federal”, observa-se que parte dos legisladores e políticos constituintes possuem objetivos comuns que se resumem, basicamente, em criar regras e parâmetros para eficazes contratações e aquisições do Estado.

Já em termos “Setoriais”, observou-se que clientes privados, concorrentes, fornecedores e a própria MC Engenharia, formaram um único mercado, complexo e competitivo, que estará voltado para os mesmos objetivos.

Cabe ressaltar que, esta pesquisa volta-se para as estratégias realizadas, como são concebidas, ou seja, aquelas que são observadas ao longo do período em relação aos seus padrões, ações e decisões, que podem ser emergentes (padrões na ausência de intenções) ou deliberadas (padrões a partir da sua intenção).

Esse entendimento faz concluir que, as principais estratégias adotadas neste estudo, podem ser identificadas sob dois ângulos diferentes na visão de Mintzberg (1973; 1992).

Primeiro, conforme o próprio Mintzberg (1973), mostra-se que as estratégias formuladas e implementadas no período, visando fundar, firmar e sobreviver a organização nos primeiros momentos (1983 a 1992), apresenta-se como modo adaptativo, pois, coincide com esta teoria, uma vez que, os sócios, como estrategistas, formulam e implementam predominantemente as estratégias de forma reativa diante dos problemas emergentes.

Segundo, ainda por Mintzberg (1992), as estratégias realizadas podem ser consideradas no mesmo período estudado como plano, pois o foco das decisões tomadas pelos gestores da MC Engenharia recai na escolha e aplicação consciente das ações em situações específicas e não planejadas.

Observa-se, em particular, que a ausência de validação dos atestados de capacidade técnica após a fundação da organização, resultou na ausência de intenções, o redirecionamento das ações e na mudança de comportamento dos próprios gestores face a situação que emergiu.

Portanto, seguindo as abordagens teóricas de Mintzberg (1973; 1992), percebe-se a predominância na implementação das estratégias emergentes nas ações do período estudado.

Quanto a adaptação estratégica do período (1983 a 1992), em relação ao posicionamento relativo da organização, no que se refere às restrições ambientais e a capacidade de decisão estratégica organizacional, conforme Hrebiniak e Joyce (1985), a MC Engenharia localiza-se no Quadrante III, pois a organização possui ampla liberdade de decisão quanto à escolha estratégica adotada, pois a estrutura organizacional é influenciada parcialmente por fatores ambientais externos a fim de adaptar-se e sobreviver aos momentos turbulentos vivenciados pelos entrevistados no período pesquisado.

Esta interpretação do processo de adaptação estratégica da MC Engenharia apoia-se, também, na abordagem de Miles e Snow (1978), pois “trata-se de um processo dinâmico pelo qual as organizações ajustam-se continuamente”.

A seguir, apresenta-se a ilustração representativa do enquadramento da organização em relação à teoria abordada:

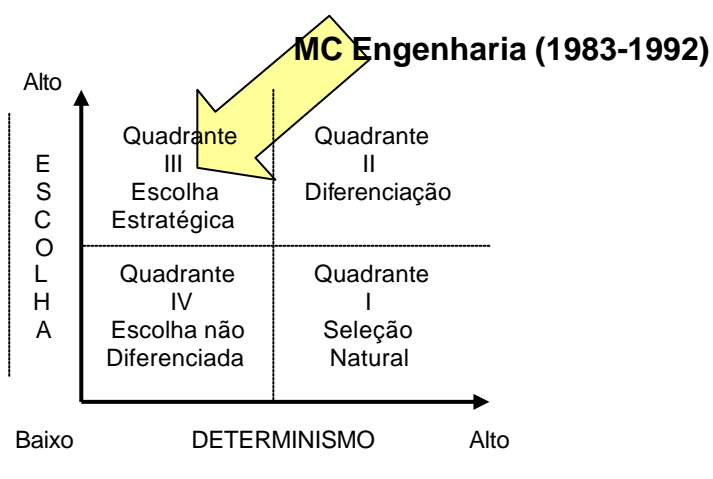


Figura 9: Grau de determinismo x capacidade de escolha estratégica – 1983-1992.

Fonte: HREBINIAK, L.G., JOYCE, W.F. *Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism*: Administrative Science Quarterly, v.30, set. 1985.

As perspectivas abordadas fornecem subsídios para a interpretação do processo, do contexto e do conteúdo da adaptação estratégica, conforme abordagem de Pettigrew (1985: 1987). Sendo assim, é possível compreender o ambiente geral da MC Engenharia, identificar as coalizões interna e externa dos momentos distintos e interpretar, sob as mais adequadas perspectivas, o processo de adaptação estratégica durante o período delimitado na pesquisa. Para tanto, apresenta-se o Quadro 11 a seguir, como forma de demonstrar o atingimento dos objetivos específicos:

Quadro 11 – Interpretação teórica do período 1983 a 1992.

<b>Principais Características</b>	<b>Primeiros momentos e sobrevivência organizacional (Período 1983 a 1992)</b>
Principais Eventos Externos	Leg. Licitações (DL 2300/86); Mandatos: Presidente; Planos Econômicos; Constituição de 1988; Autonomia política do DF; Explosão populacional no DF; Sindicalização Patronal.
Principais Eventos Internos	Fundação da Empresa; Fluxo de caixa; Atestados técnicos; Proximidade política ao poder público.
Stakeholders Relevantes	Governo Federal; Sinduscon/DF;
Estratégias Predominantes	Emergentes
Percepção dos Dirigentes face as transformações do Setor	Todas as estratégias visam a constituição de uma organização da ICC, suas dificuldades iniciais e sustentação de mercado e perspectiva de sobrevivência

Fonte: Adaptado por Gagliardi (2002).

Em suma, a interpretação teórica do primeiro momento da MC Engenharia, pode ser caracterizada em termos de adaptação estratégica, como sendo o período (1983 a 1992), onde todas as estratégias formuladas e implantadas buscam a constituição da organização e suas dificuldades iniciais, a permanência da empresa diante de um setor altamente complexo, e principalmente, sobreviver a um tipo de mercado altamente competitivo.

### **5.2.2 Crescimento organizacional: 1993 a 1998**

O segundo período apresentado, nesta subseção, está relacionado com o estágio de desenvolvimento organizacional da MC Engenharia, que compreende do ano de 1993 até o ano de 1998. A seguir, os contextos são descritos historicamente em relação aos eventos e fenômenos do ambiente externo, a partir da nova configuração societária.

O ano de 1993 foi marcado pela edição da Lei de Licitações 8.666/93, já apresentada na subseção 5.1.3, em vigor até o fechamento do estudo. Para a MC Engenharia significou apenas, uma adequação (externa) nos critérios da versão anterior (2.300/86), ampliando as medidas de segurança para o Estado, já que sempre atuou de forma tradicional.

Em outras palavras, adquiria-se editais, desenvolvia as propostas qualificadoras e de preços, e participava diretamente, sem intermediações ou “práticas alternativas”. Porém, para as grandes empresas da ICC, acostumadas com os “esquemas” envolvendo verbas carimbadas, foram necessárias muitas reestruturações organizacionais e mudança na conduta ética de seus negócios.

O ano de 1993 foi também, de grande adaptação à nova configuração societária e a busca de novos contratos. Contando com o reforço no acervo técnico, com Itamar Franco na Presidência e Joaquim Roriz no Governo do Distrito Federal, assim como, uma aparente calma no âmbito econômico, na percepção dos sócios, vislumbrou-se a possibilidade de crescimento rápido para a MC Engenharia.

No entanto, foi necessário atuar em várias frentes simultaneamente até o final do ano de 1994, conforme estabelecido a seguir: a primeira, nas edificações com financiamento dos bancos privados; segunda, em obras públicas com recursos financeiros garantidos e oriundos do exterior, por intermédio do BID; e a terceira, nas contratações diretas junto aos órgãos da Administração Pública, principalmente junto à Universidade de Brasília.

Para o cumprimento da primeira frente de atuação, a maior dificuldade. Com o caixa “baixo”, restou para a MC Engenharia, buscar financiamentos junto aos bancos privados para executar novas edificações. Como os cadastros da empresa e dos sócios estavam em perfeita ordem, e principalmente, com boas referências bancárias, foram alavancados financiamentos para atender às pretensões iniciais.

Paralelamente, na falta de recursos financeiros próprios para aquisição das projeções adequadas aos financiamentos, buscou-se nas licitações da Companhia Imobiliária da Nova Capital – Novacap, que é responsável pela gestão de todas projeções (terras livres) de propriedade do Distrito Federal, a solução imediata para o impasse.

Normalmente, as projeções são licitadas com lance (sinal) baseado em cinco por cento do valor estimado do terreno e divide o restante em vinte e quatro prestações. Esta prática facilitou as aquisições da empresa. Embora, não seja uma regra perfeita, face à concorrência pelas projeções, a MC Engenharia laborou estratégias específicas para cada evento, sendo bem sucedidas em boa parte delas.

A relação com os bancos financiadores foi bem harmônica em meados do ano de 1993 até o final do ano de 1994, quando a MC Engenharia percebeu que muitas concorrentes estavam fazendo o mesmo, provocando assim, excessiva disputa nos certames e um aquecimento natural nos preços das projeções.

Percebendo o quadro competitivo não favorável, diminuiu expressivamente o volume de aquisições nos anos seguintes, mantendo a relação com os bancos financiadores com poucas edificações financiadas, até a interrupção definitiva no ano de 2000, pois passou, a partir daquele momento a edificar somente com recursos financeiros próprios, conforme relatos a seguir:

“... Foi uma estratégia perfeita, que durou cerca de um ano e meio. Como a empresa e os sócios detinham bom cadastro, havia um bom relacionamento com os bancos financiadores e a economia estava equilibrada, compramos as projeções, via leilão da Novacap, e edificamos vários empreendimentos. Pena que nossos concorrentes também agiram assim...” (Entrevistado “A”)

“...A estratégia de compra das projeções era mais ou menos assim: como a primeira operação foi mais difícil, pois estávamos descapitalizados, assim, conseguimos levantar recursos próprios para fazer a primeira compra. A Novacap, pedia cinco por cento de sinal, a título de lance, e o restante parcelava em vinte e quatro meses. Fizemos diversas manobras para despistar a concorrência e fazer um bom lance nas melhores projeções.(...) Com a primeira projeção comprada, entramos com o pedido de financiamento junto ao Banco. Em seguida, iniciava as vendas aos clientes particulares. Uma vez capitalizados, partiu-se para a segunda projeção aplicando a mesma regra. Tantas vezes depois, percebemos que multiplicamos o volume de obras por realizar. Bastava apenas administrar bem o fluxo dos recursos e realizar obras eficazes para obter bons resultados...” (Entrevistado “B”)

Outro fator externo observado foi à explosão populacional no Distrito Federal, principalmente, a partir de 1993, com a criação de vários núcleos habitacionais

(assentamentos urbanos), apresentados na subseção 5.1.5, em maior ênfase no final do Governo Joaquim Roriz.

Para atuar na segunda frente, ainda no período 1993/1994, percebendo um nicho de mercado pouco explorado, visto que o BID, inicialmente, liberava recursos para financiar a implantação dos assentados nos núcleos habitacionais, capazes de satisfazer somente à implantação da infra-estrutura básica necessária, como, por exemplo, obras de águas e esgotamento sanitário e eletrificação.

Como a MC Engenharia possuía atestados de qualificação específicos, pertencentes ao Entrevistado “C”, que poucas empresas detinham, bem como, tratava-se de obras governamentais com recursos financeiros garantidos e disponíveis, resolveu-se então, entrar forte neste segmento. O ingresso resultou em resultados operacionais muito significativos, em termos de liquidez, nos anos seguintes.

Percebeu-se, também que, quanto mais próximo do término do mandato do Governador Joaquim Roriz mais o BID investia no Distrito Federal. Foi o período de maior aporte de capital pelo BID para esta modalidade de obras.

“... demos um salto muito significativo nos resultados. Trabalhar com a certeza de receber foi uma experiência que ainda não tínhamos passado e os preços contratados eram muito compensadores. Aliado a tudo isto, aquelas obras de esgotamento sanitário (saneamento básico) tinham um caráter todo especial, pois executávamos obras, assentando manilhas (tubos) da própria concessionária, depois, ficava tudo escondido debaixo da terra. Assim, ninguém questionava a qualidade do trabalho. (...) Para isso, sublocávamos os equipamentos e contratávamos os ‘gatos’ confiáveis (subempreiteiros desvinculados com a principal contratante). Com pouca imobilização de recursos próprios, bastava administrar bem as obras e a fiscalização...”(Entrevistado “B”)

Para atuar na terceira frente, optou-se pela manutenção das práticas já consolidadas desde os primeiros momentos da MC Engenharia, nas contratações diretas junto aos órgãos da Administração Pública, principalmente junto à Universidade de Brasília.

No ano de 1994, surgem os primeiros indícios de despreparo da estrutura organizacional para enfrentar uma fase de crescimento tão acentuada. De indícios à pura constatação e certeza, passaram-se poucos meses. Com duas frentes de forte atuação (de grande porte), as equipes de engenharia e administração confrontaram-se inúmeras vezes.

Por diversas ocasiões, os prejuízos financeiros e perda de pessoal qualificado se confirmou. A única certeza foi que a MC Engenharia cresceu muito e de maneira rápida e desestruturada.

A partir do problema identificado a MC ENGENHARIA pôs em prática o seu primeiro planejamento estratégico. Liderado pelo Entrevistado “C”, que teve a incumbência de desenvolvê-lo e implantá-lo em curto espaço de tempo.

Embora uma de suas formações acadêmicas (em Administração de Empresas) lhe permitisse instrumentalizar o processo, não havia tido uma experiência pessoal anterior, na qual pudesse se espelhar.

“...crescemos rápido demais. Com uma estrutura administrativa muito reduzida rapidamente os problemas surgiram. Em certas horas, o caos reinava na administração central. O custo dessa situação foi à perda de vários colaboradores. Numa sexta-feira, provocamos um ‘blackout’, paralisando todas nossas atividades administrativas por um dia inteiro e nos fechamos isolados para discutir a situação. Optou-se então, pelo planejamento estratégico. (...) não tinha experiência alguma, somente teoria de ‘faculdade’. Logo de saída o primeiro desafio. Como planejar para nossas ações administrativas e estratégicas, se nossos prazos eram imediatistas e a complexidade da administração de uma construtora transcende suas fronteiras? Depois de muito trabalho, muitos contratemplos e dificuldades, na operacionalidade do processo, é formalizado um documento final, nos moldes tradicionais de planejamento estratégico organizacional, que, em princípio, nortearia todas as ações gerenciais e operacionais da MC Engenharia em médio e longo prazos.” (Entrevistado “C”)

Para tanto, o primeiro planejamento estratégico da MC Engenharia é considerado apenas, fonte secundária de coleta de informações, face ao cumprimento do objetivo central de pesquisa.

Portanto, é citado, simplesmente, devido a sua relevância ao desenvolvimento dos fatos descritos, não como foco principal de estudo. Uma vez implantado, o “PE” como é apelidado pelo grupo, surgiram os primeiros resultados práticos de reestruturação organizacional. Os principais destaques foram assim catalogados, a partir dos seguintes relatos:

“... é inegável que houve uma melhoria significativa, não só em termos de relacionamento, como de comprometimento geral, junto aos nossos principais fornecedores e clientes...” (Entrevistado “B”)

“... a extensão das conquistas do ‘PE’ foram grandes, mas para mim, a melhor de todas foi à melhoria do relacionamento junto a nossos fornecedores...” (Entrevistado “F”)

“... internamente, crescemos. Melhoramos nossos ‘estado de espírito’, aumentamos nossa equipe e aperfeiçoamos nossos controles. Tudo com a participação de todos...” (Entrevistado “A”)

“... para a alta administração da empresa significou reconhecer os próprios erros, discuti-los e eliminá-los...” (Entrevistado “C”)

Em 1995, Cristovam Buarque, ex-reitor da Universidade de Brasília, assume o Governo do Distrito Federal, trazendo com ele, muita incerteza e insegurança para o setor, pois o líder do Partido dos Trabalhadores defendia um discurso duro, ideológico e cauteloso em oposição ao discurso expansionista do regime de governo anterior.

Criou-se então, inicialmente, um “estado de espírito” negativo na ICC. No primeiro ano de mandato, houve uma redução nos investimentos do BID no Distrito Federal, pois a nova máquina administrativa do PT colidia com os vestígios da gestão anterior. Lentamente essa máquina enquadrava-se operacionalmente à nova realidade.

Como já foi dito, anteriormente, na subseção 5.1.1, após dois anos de mandato repleto de conflitos e desentendimentos internos, levaram o Governador a se afastar das interferências do PT, a fim de possuir governabilidade até o fim de seu mandato.

É importante ressaltar que, a medida temporal adotada neste estudo, é meramente ilustrativa, pois cronologicamente, o fenômeno de ruptura entre o Governador Cristovam Buarque com o PT, não ocorreu de um dia para o outro, e sim, ao longo de um período entre os anos de 1996 e 1997, e tem por objetivo simplesmente nortear a descrição dos fatos relacionados à empresa pesquisada.

Enquanto o quadro político do DF não se estabilizava, entre os anos de 1995 e 1996, a MC Engenharia manteve, timidamente, algumas obras na Caesb de forma a manter seu vínculo operacional e, ao mesmo tempo, informado sobre a posição do BID em relação àquela concessionária.

Portanto, dois momentos distintos são percebidos pela MC Engenharia, para fins de análise do planejamento e implementação de suas estratégias: o primeiro momento, que compreende os anos de 1995 e 1996, ou seja, os dois primeiros anos de mandato (com interferência do PT); e, o segundo momento, que compreende os anos de 1997 e 1998 (sem interferência do PT).

O primeiro momento da Gestão Cristovam Buarque (1995 e 1996), foi marcado pela vontade de experimentar novos desafios até então, apenas sonhados pelos sócios da MC Engenharia.



Percebendo que o Distrito Federal criara limitações naturais para o setor, face essa nova conjuntura política que se desenhou, somadas à necessidade e interesse de implantação da infra-estrutura de saneamento básico por Prefeituras dos Estados vizinhos e a disposição do BID em financiar projetos dessa magnitude (via Governo Federal), a empresa pesquisada partiu para novos negócios, com novos clientes. Contudo, para fins de estudo e reserva de sigilo solicitado ao pesquisador, as Prefeituras serão mencionadas no estudo, apenas como “Prefeituras Adjacentes”.

Foram fechados diversos contratos com oito “Prefeituras Adjacentes”, que renderam bons resultados operacionais para MC Engenharia, no entanto, percebeu-se que esta prática era muito frágil e demasiadamente arriscada, pois os mandatos dos Prefeitos encerravam-se dois anos depois de iniciado os mandatos do Governador.

Esta estratégia foi abandonada no início do ano de 1997. Conforme relato abaixo:

“... Na prática, não havia garantias de repasse dos recursos financeiros das obras já realizadas para a empresa que executou a obra, pois estes mesmos recursos saíam do Governo Federal (que já detinha esses recursos que foram passados anteriormente pelo BID) e migravam diretamente na conta corrente das Prefeituras. (...) mesmo admitindo-se que as Prefeituras deveriam prestar contas ao Governo Federal no ano seguinte, nada impedia que elas” torrassem “tais recursos financeiros com gastos de pessoal ou outros investimentos, sem repassá-los aos legítimos e formais mercedores, pois se tratava de ano eleitoral para as Prefeituras e toda uma conjuntura local poderia sofrer abruptas mudanças...” (Entrevistado “A”)

Os anos de 1995 e 1996, também, ficaram marcados na história da MC Engenharia, pois seu Balanço Patrimonial, nos respectivos períodos, alcançaram seus melhores desempenhos. Boa parte se deve à estabilidade econômica do país, no entanto, também, se deve ao bom desempenho operacional dos últimos três anos.

Face ao bom desempenho econômico apresentado no período anterior, optou-se por realizar obras com a participação de recursos financeiros próprios. Como forma de garantir seu investimento, a MC Engenharia procurou ingressar em certames licitatórios voltados para obras de pequenos e médios portes junto ao Governo Federal, principalmente nos órgãos públicos sediados em Brasília, tais como Ministérios, Autarquias, Congresso Nacional e Presidência da República. Estratégia esta, bem sucedida. Contudo, os primeiros sinais de descontrole na gestão da MC Engenharia foram constatados nos anos seguintes, e marcam o início do segundo

momento dimensionado, em relação ao Governo Cristovam Buarque, que compreende os anos de 1997 e 1998, conforme os relatos abaixo:

“... Curiosamente, excesso de lucratividade e o capital circulante em caixa podem ser sinais de problemas para uma empresa como a MC Engenharia, pois a tributação (imposto de renda principalmente) que está sujeita, nestas condições é elevada. Sem contar ainda que, com a falta de prática em conviver em uma economia estabilizada pode levar a práticas imprevisíveis de consumo. (...) mal orientados e deslumbrados com tanto dinheiro na conta corrente compramos alguns imóveis para alugar, veículos e equipamentos. Depois de tudo realizado, descobrimos que pagaríamos imposto de renda sobre o capital imobilizado”.(Entrevistado “B”)

“... com dinheiro em caixa, nos descuidamos um pouco, distribuimos parte dos lucros e mantivemos uma grande e confortável reserva no banco. Foi o bastante para iniciar investimentos equivocados, como, por exemplo, imobilizar capital adquirindo veículos, máquinas e equipamentos caros, que posteriormente seriam depreciados e inutilizados. Hoje, com certeza, terceirizaria tudo. (...) alguns de nossos concorrentes de outros Estados, sabendo de nossa saúde financeira, nos propuseram alianças, analisamos as melhores e fechamos. Foi um desastre. Foram quinze meses de prejuízo para nós, nas obras das alianças”.(Entrevistado “A”)

O segundo momento da Gestão de Cristovam Buarque (1997 e 1998), foi marcado por uma atuação mais intensiva, maior até que a registrada no momento anterior, junto aos Governos do Distrito Federal e Federal, em obras de maior porte.

Como consequência inesperada, pela boa gestão dos contratos, foram obtidos bons desempenhos operacionais agravando ainda mais o problema de gestão econômica da MC Engenharia, que será abordado nos próximos parágrafos.

Junto ao Governo do Distrito Federal, percebeu-se um reaquecimento acelerado após o rompimento do Governador Joaquim Cristovam com o Partido dos Trabalhadores. Mais presente, o BID, restabelece a liberação maciça de capital destinada para obras de saneamento básico no DF.

Então, aproveitando-se deste novo momento favorável, a MC Engenharia apostou nos maiores contratos tendo conquistado vários deles. Desta vez, alterando seu comportamento usual de ingressar com propostas de maiores valores, reavalia e abaixa seus custos operacionais, suficientes e ainda lucrativos, pegando assim seus adversários de surpresa.

Foram dezenove grandes contratos conquistados, além de vinte e sete pequenos contratos, quase que simultaneamente, que lhes valeu obras durante os anos de 1997 e 1998. Paralelamente, a MC Engenharia adotou estratégias similares em eventos de grande porte junto às fundações Hospitalar e Educacional, para construção ou reforma de hospitais e escolas. Muitas delas, bem sucedidas.

Junto ao Governo Federal, adotaram-se estratégias similares às praticadas no âmbito do Governo do Distrito Federal, junto a Ministérios, ao Congresso Federal e à Presidência da República.

Após verificação das informações secundárias verificou-se que, foram conquistadas, realizadas e tiveram os recursos financeiros recebidos em trinta e nove obras significativas, gerando assim, um aumento considerável na capacidade técnica da empresa pesquisada, sobretudo em saneamento básico e construção e reforma de hospitais, escolas e instalações diversas.

Durante a evolução da pesquisa um fato novo surpreende o pesquisador, pois certo de que a MC filiou-se à ASBRACO em 1998, constatou a presença do Entrevistado “B” na formação da diretoria da ASBRACO, em meados de 1997, a partir da coleta de informações secundárias, quando da verificação da parte documental, uma vez que, em nenhuma entrevista, foi constatada esta presença.

Fato este, ficou sem resposta na pesquisa, pois mesmo indagados em uma segunda oportunidade, os Entrevistados “A” e “C”, evitaram emitir comentários para o fato. Percebe-se então, na opinião pessoal do Pesquisador, que a atuação política do Entrevistado “B” contribuiu para o desempenho operacional da MC Engenharia, embora, não tenha sido possível constatar se direta ou indiretamente, por intermédio da ASBRACO.

Em 1998, foram eleitos para o mandato (1999/2002), Fernando Henrique Cardoso na sua recondução à Presidência da República e Joaquim Roriz retornando ao Governo do Distrito Federal. Com isso, renovaram-se as expectativas para o futuro da MC Engenharia. Contudo, um antigo problema mantinha-se na realidade da MC Engenharia: bom desempenho operacional e gestão dos recursos financeiros gerados pela grande lucratividade da empresa.

Visto que, a maioria das empresas essa situação é tradução de bons tempos e segurança, para os sócios da MC Engenharia funcionava um pouco diferente. Assim, seus patrimônios pessoais cresciam desproporcionalmente aos da empresa, gerando assim, um grande problema contábil para ambos.

Percebe-se então, que a gestão econômica da empresa era inadequada, uma vez que no seu quadro observava-se a presença de Engenheiros Civis e um Engenheiro Civil com formação adicional em Administração de Empresas.

Como solução do problema e respeitando uma decisão de agregar o Entrevistado “C” em 1992 na sociedade, buscou-se a conquista de um novo sócio, cujo perfil principal adequasse a experiência profissional deste com as ambições operacionais da sociedade.

“... Chegamos a um novo impasse na sociedade. Descobrimos que precisávamos de um novo sócio com perfil de banqueiro para tatar da gestão econômica de nossos resultados operacionais. Antes, desistimos da idéia de ter um profissional contratado para o cargo, pois nossas informações e forma de gerir os recursos financeiros poderiam servir de arma de ataque numa possível demissão. Então, dialogamos muito, muito mesmo antes de tomar a decisão de receber um novo sócio. Único entrave seria encontrar a pessoa certa para se juntar a nós e, ao mesmo tempo, nos indenizar, pelo que já tínhamos conquistado...” (Entrevistado “A”)

Como em 1992, no final de 1998, surge o Entrevistado “D”, para formar parte da sociedade. Formado em Economia e especialista em fianças, experiente na atuação em grandes instituições bancárias de grande porte, juntou-se ao grupo societário, após longa negociação, também, não relatadas em nenhuma coleta de informação primária ou secundária.

Contudo, percebe-se pela pequena participação no capital societário, que este novo sócio, mesmo tendo se desprendido totalmente das relações de trabalho anteriores para dedicar-se exclusivamente à MC Engenharia, não foi capaz de integralizar uma grande quantia financeira junto aos sócios e a empresa, dado necessário para melhor qualificá-lo societariamente.

Entre os sócios, ficou assim reconfigurada a sociedade a partir de 1998: o Entrevistado “A” manteve-se como responsável pela área executiva da empresa, como Diretor Presidente; o Entrevistado “B”, manteve-se como o Diretor de Obras; o Entrevistado “C”, passou a ser o Diretor Administrativo, que antes acumulava a Diretora Financeira; e o Entrevistado “D”, passou a ser o Diretor Financeiro.

### **5.2.2.1 Interpretação teórica do período: 1993 a 1998**

Assim como apresentado anteriormente, o processo de adaptação estratégica da MC Engenharia, também, pode ser interpretado com base na fundamentação teórico-empírica (Capítulo 2) permitindo assim, atingir os objetivos específicos da pesquisa, no período analisado.

Para consolidação da interpretação teórica do segundo momento estudado, que parte do ano de 1993 e vai até o ano de 1998, denominado “crescimento

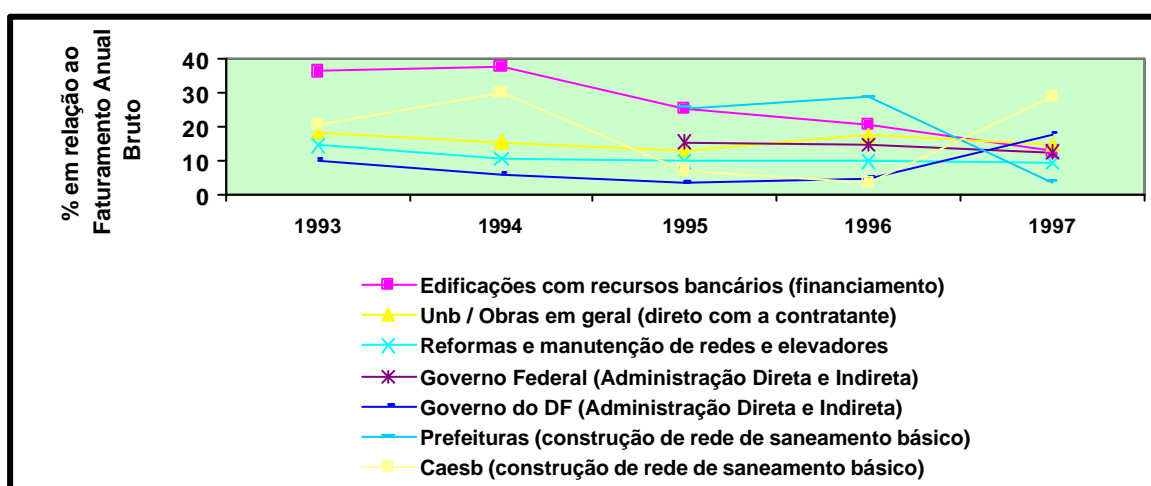
organizacional”, adota-se, igualmente, das perspectivas de Child e Smith (1987) e Miles (1980), para análise do ambiente da MC Engenharia.

Contudo, observa-se que, os fatores ambientais externos que influenciam a utilização das estratégias no período (1993 a 1998), estão agrupados de forma mais ampliada, junto: à iniciativa privada, ao Governo Federal, ao Governo do Distrito Federal e ao Governo das Prefeituras (Adjacentes).

Percebe-se então, uma nítida ampliação de atuação da MC Engenharia com mais duas novas frentes de atuação. Sendo a primeira frente, o Governo do Distrito Federal, face à autonomia política conquistada na nova Constituição Federal de 1988, a explosão do crescimento populacional no Distrito Federal, causada pela política expansionista do Governador Joaquim Roriz, aos investimentos externos patrocinados pelo BID e aos conflitos políticos do Governador Cristovam Buarque, com o Partido dos Trabalhadores. E a Segunda frente, na aproximação das Prefeituras das Cidades Adjacentes.

Todos estes fatores podem ser observados no Gráfico 3, a seguir, também, derivado do Gráfico 1 (Subseção 5.1.4), a partir da demonstração do faturamento anual da MC Engenharia no período.

Gráfico 3: Faturamento anual bruto por cliente (período 1993/1997)



Fonte: Extraído do acervo contábil da MC Engenharia, 2002.

No entanto, outros fatores externos que provocam mudanças significativas na ICC e no cenário nacional, influenciando o processo de adaptação estratégica da MC Engenharia no período:

- a) a extinção do BNH;

- b) a estabilidade econômica do Plano Real;
- c) o mandato do Presidente Fernando Henrique Cardoso;
- d) e a edição da nova Lei de Licitações 8.666/93.

Quanto à identificação dos fatores internos que influenciam a utilização das estratégias, observa-se que, este momento marca o fortalecimento da coalizão interna com o ingresso do Entrevistado “C” no quadro societário. Com ele, surge a grande necessidade de reestruturação organizacional, resultando assim, na implantação do primeiro planejamento estratégico e de uma gestão colegiada para melhorar o desempenho da empresa.

Todavia, as maiores ameaças para a MC Engenharia registradas no período pesquisado são, mais uma vez, a limitação técnica dos atestados de capacidade operacional e a elevação desordenada do fluxo de caixa e dos resultados operacionais.

Conforme Freeman e Stoner (1995), os *stakeholders* identificados neste momento e apresentados no Quadro 11 (Seção 5.3), estão em parte, ligados aos Governos Federal, do Distrito Federal e Municipal Adjacente, pois influenciam a empresa pesquisada ou são influenciados por eles.

No entanto, os agentes financeiros externos e internos, na figura do BID e dos Bancos Comerciais Privados, respectivamente, em muito influenciam o desempenho de todo o setor, e em parte, influenciam a empresa pesquisada. Outros *stakeholders* influenciadores identificados e relevantes ao estudo, são: os diretores e filiados do Sindicato Patronal.

A fim de proporcionar a interpretação teórica e consolidar o segundo momento histórico da MC Engenharia, registra-se que na formulação e implementação das estratégias, utiliza-se, como no período anterior, a perspectiva da escolha estratégica abordada por Miles e Snow (1978) e Child (1972), assim como, a identificação das principais estratégias descritas por Mintzberg (1973) como sendo do modo adaptativo, pois, os sócios, como estrategistas, utilizam de forma reativa as estratégias da MC Engenharia diante das dificuldades ocorridas no período.

Conforme abordagem de Mintzberg (1992), algumas situações específicas do período pesquisado, sugerem a adoção da estratégia como manobra ou

estratagemas (Ploy), frente ao ambiente externo, devido a ação do *stakeholder*, Governo do Distrito Federal, em função do *stakeholder* Partido dos Trabalhadores.

No entanto, seguindo ainda a abordagem de Mintzberg (1992), a predominância das ações planejadas pode ser considerada no período 1992 a 1998, como padrão de comportamento, pois basicamente, se volta para os stakeholders Governo Federal, Bancos de Financiamento (nacionais e internacionais) e Prefeituras, face a importância destes stakeholders como faturamento, sustentação e alavancagem do crescimento da organização pesquisada. Esta posição, também, é apoiada pela abordagem de Miles e Snow (1978), no que diz respeito à liberdade de escolha estratégica.

Seguindo as abordagens teóricas de Mintzberg (1973;1992), percebe-se a predominância na implementação das estratégias planejadas nas ações do período estudado (1993-1998).

Com relação ao processo de adaptação estratégica da MC Engenharia, a posição da organização, no que tange às restrições ambientais e a capacidade de decisão estratégica organizacional, conforme a perspectiva de Hrebiniak e Joyce (1985), a MC Engenharia está localizada no Quadrante III, pois se mantém livre para a tomada de decisões face da escolha estratégica mais adequada a ser aplicada.

A seguir, apresenta-se a ilustração representativa do enquadramento da organização em relação à teoria abordada:

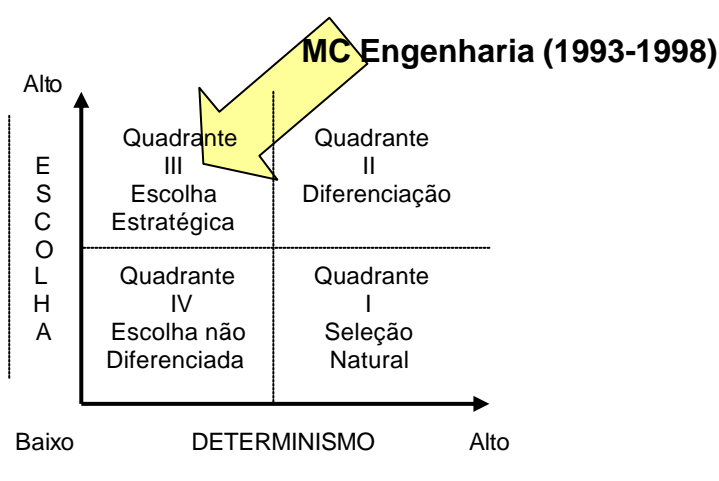


Figura 10: Grau de determinismo x capacidade de escolha estratégica – 1993-1998.

Fonte: HREBINIAK, L.G., JOYCE, W.F. **Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism**: Administrative Science Quarterly, v.30, set. 1985.

Finalmente, este momento pode ser caracterizado em termos de adaptação estratégica, como sendo o período de 1993 a 1998, onde todas as estratégias visam ao crescimento da organização, a partir de sua reestruturação administrativa e operacional, assim como à aproximação política junto aos poderes públicos Federais, Distrital e Municipal Adjacente.

A seguir, apresenta-se o Quadro 12 como forma de demonstrar o atingimento dos objetivos específicos:

Quadro 12 – Interpretação teórica do período 1993 a 1998.

Principais Características	Crescimento organizacional (Período 1993 a 1998)
Principais Eventos Externos	Leg. Licitações (Lei 8666/93); Mandato: Presidente; Estabilidade econômica (Real); Extinção do BNH; Mandato: Governadores /DF; Financiamentos do BID; Política regional do PT; Mandatos: Prefeitos; Filiação à entidade de classe.
Principais Eventos Internos	1ª alteração societária; 1º Planejamento Estratégico; Fluxo de caixa; Atestados técnicos; Proximidade política ao poder público; Gestão colegiada; Resultados operacionais; Imobilização de capital; Retiradas dos sócios.
Stakeholders Relevantes	Governo Federal; Governo do Distrito Federal; Partido dos Trabalhadores; Prefeituras Adjacentes; Bancos Comerciais; Banco Inter. Desenvolvimento.
Estratégias Predominantes	Planejadas
Percepção dos Dirigentes face as transformações do Setor	Todas as estratégias visam ao crescimento da organização, a partir de sua reestruturação administrativa e operacional.

Fonte: Adaptado por Gagliardi (2002)

Foi assim que a MC Engenharia cresceu e prosperou dentro do intervalo que compreende os anos 1993-1998. A próxima fase de “maturidade organizacional”, será apresentada à subseção a seguir.



### 5.2.3 Maturidade organizacional: 1999 a 2001

O terceiro e último período pesquisado, apresentado nesta subseção, está relacionado com o estágio de desenvolvimento organizacional da MC Engenharia, que compreende do ano 1999 até o ano de 2001, ano que antecede o fechamento deste estudo. A seguir, os contextos são descritos historicamente em relação aos eventos e fenômenos do ambiente externo, a partir da nova configuração societária.

Com um quadro econômico brasileiro estabilizado, o país com novo presidente e com o ingresso do novo sócio, as atenções voltaram-se para o Distrito Federal. Muitas expectativas foram lançadas em torno do novo mandato do Governador Joaquim Roriz.

Após uma eleição vencida, mas de forma “apertada”, o Governador Joaquim Roriz inicia seu mandato de forma tímida, muito em função da morte de sua irmã esmagada pela hélice do helicóptero do próprio Governo e dentro da residência oficial, e de sua doença diagnosticada logo após as eleições.

Enquanto o Governador lidava com seus problemas pessoais, no Governo do Distrito Federal seus Secretários de Estado lutavam pelos seus espaços políticos. Pouco tempo depois, um deles foi envolvido por denúncias de fraudes envolvendo sua pessoa, a Secretaria de Estado que laborava e o FAT (Fundo de Amparo aos Trabalhadores). Percebeu-se então, que o Governo do DF ficava relevado no segundo plano pelo Governador Joaquim Roriz face seus problemas pessoais.

Outro fator relevante prendeu-se ao fato da política de expansão social, ser substituída pela melhoria das condições sociais aplicada nos próprios núcleos habitacionais criados pelo Governador Joaquim Roriz e transformados em cidades satélites. Estavam incluídas obras de grande porte já mencionadas anteriormente. Com isso, o BID redirecionou a aplicação dos recursos.

Em 1999, dado ao novo quadro político no DF, diferente das expectativas criadas pela empresa, retrai suas operações junto ao Governo do Distrito Federal. Porém, mantém sua atuação junto ao Governo Federal, até que o quadro estivesse totalmente redesenhado.

Surpreendida, a MC Engenharia reavalia suas estratégias anteriores e percebe que um novo nicho estava batendo à sua porta. Pois, a Caesb vinha terceirizando

seus serviços, sobretudo em manutenção das redes de saneamento sanitário, construídas em boa parte, pela própria empresa no passado. Entretanto, poucos atestados, dessa natureza, apareciam em seu acervo técnico.

Percebendo toda potencialidade desse nicho, a MC Engenharia contactou com os Prefeitos das Prefeituras das cidades adjacentes, cujas obras foram realizadas pela MC Engenharia no passado (1995/1996), e ofereceu gratuitamente a revisão e manutenção das redes, excluindo-se apenas materiais aplicados no serviço. Embora encontrasse apenas alguns prefeitos conhecidos, das oito Prefeituras consultadas, somente duas não demonstram interesse.

Enfim, passados seis meses, muitas dificuldades legais e operacionais depois, foram executados os serviços oferecidos e conquistados os tão pretendidos atestados de capacidade técnica, necessários para empreender esta nova etapa. Feito isso, iniciou-se uma nova ofensiva aos certames licitatórios voltados para essa prática. Conforme relato do Entrevistado “D”:

“... foi uma jogada de ‘mestre do xadrez’. Mais maduros pelas experiências do passado, recuamos um pouco. Agora, sem o fantasma da ‘quebra’ e a tranquilidade de possuir reservas financeiras capazes de nos manter paralisados (sem obras) por mais de um ano, procuramos antigos clientes (Prefeituras Adjacentes) e nos oferecemos com grande vantagem para eles. Resultado disto foi à conquista de novos e preciosos atestados. (...) Depois, fomos atrás da Caesb e ganhamos vários contratos. Sendo que o mais interessante foi a quase nula concorrência, pois as nossas adversárias foram surpreendidas. Houve um evento em que nos participamos sozinhos...”

Favorecida pelos atestados conquistados, a MC Engenharia não teve grandes dificuldades em conquistar cinco grandes contratos para prestação de serviços na modalidade manutenção de redes de esgotamento sanitário. Esta prática foi mantida até o fechamento da pesquisa em 2001.

Ainda no ano de 1999, optou-se por manter sua atuação junto às fundações Hospitalar e Educacional, com a construção e reforma de escolas e hospitais. Assim como, foi mantida sua atuação junto ao Governo Federal junto a Ministérios, Congresso Nacional e, agora, em Tribunais Federais.

A atuação, também, mantém-se constante até o final da pesquisa em 2001. Conforme as palavras dos Entrevistados a seguir:

“... O ano de 1999 foi de muito trabalho, porém muita tranquilidade. Resolvemos trabalhar junto aos nossos tradicionais clientes, tanto do Governo Federal quanto do Distrito Federal. A única novidade ficou por

conta dos contratos de manutenção das redes de esgotamento sanitário da Caesb...” (Entrevistado “A”)

“... Naquele momento, nos dedicamos em conquistar espaço na Caesb, com a manutenção de redes de saneamento básico e manter nossos tradicionais clientes”.(Entrevistado B “”)

“... Fui favorável na atuação junto a clientes tradicionais, embora percebesse que aquilo era muito aquém a que empresa era capaz de realizar. Por outro lado, fiquei assustado com a estratégia de fazer manutenção de redes de saneamento, gratuitamente, nas Prefeituras onde já haviam sido realizadas obras no passado. Era um risco muito elevado para correr, a fim de obter atestados técnicos em troca. Embora duvidasse, deixei-me levar pela experiência de meus sócios ‘engenheiros civis na condução da estratégia. Felizmente acertamos”.(Entrevistado “D”)

No ano de 2000, percebendo um grande volume de recursos financeiros em caixa, mesmo tendo sido realizada a distribuição de lucros no ano anterior, resolveu-se retomar sua atuação em edificações, contudo, agora, com capital próprio. Iniciou-se com pequenas e médias edificações e, progressivamente, foi-se introduzindo em algumas edificações de grande porte no recém-criado núcleo habitacional de Águas Claras.

Em 2001, mantendo sua atuação conforme descrito no ano anterior, e percebendo que, estava mais tranqüila operacional e financeiramente, e mais madura face suas experiências vivenciadas durante sua existência, tratou de investir em uma ampla reestruturação administrativa.

Então, contratou-se uma empresa de consultoria, especializada em desenvolvimento e programas organizacionais, que inicialmente, tratou de reformular todo planejamento estratégico anterior. Começou pela discussão entre os membros da alta administração, em seguida, foi ampliando esta discussão entre os demais níveis da MC Engenharia.

Aos poucos, foi consolidando o novo documento e o compromisso geral. Alguns meses depois, iniciou um programa de gestão pela Qualidade, também, com a mesma empresa de consultoria, visando a obtenção da Certificação ISO. Conforme os relatos dos Entrevistados abaixo:

“... Era o momento ideal para reestruturarmos nossa organização. O antigo ‘PE’ ficou rapidamente obsoleto, graças à complexidade das situações que enfrentamos no passado. Como as coisas se acalmaram, então, serenamente, decidimos iniciar novos trabalhos, desta vez com a participação de alguém mais capacitado e neutro, para realizar a implantação. (...) Depois, de implantado nosso novo ‘PE’ fomos atrás de nossa qualidade a fim de continuarmos sendo competitivos. A ajuda necessária partiu da empresa contratada para desenvolver o Programa pela

Qualidade, buscando nossa primeira certificação internacional. Acreditamos que isso seja um diferencial perante nossa concorrência daqui para frente...” (Entrevistado “C”)

“... até nos canteiros percebemos as mudanças. Nossos engenheiros mudaram tanto, que às vezes não entendíamos o que estava acontecendo no momento que aconteciam as coisas. Depois, calmamente, nos explicavam tudo, nos deixando mais tranquilos e acreditando mais neles...” (Entrevistado “F”)

Até o fechamento desta pesquisa, o Programa estava concluído. Embora, fosse visíveis a dedicação e a participação de todos, com base na percepção do pesquisador.

No entanto, as expectativas observadas no final do ano de 2001, face às incertezas provocadas pelas mudanças que ocorrerão no ano seguinte (2002), quando ocorrerão as eleições para Presidente da República e Governador do Distrito Federal.

Particularmente, percebe-se que no caso da presidência, não será permitida a reeleição do Presidente Fernando Henrique Cardoso, devido ao encerramento de seu segundo mandato consecutivo, aumentando ainda mais o grau de incerteza com a economia e a política brasileira.

Contudo, as incertezas, também, são grandes para o Governo do Distrito Federal, em função do debilitado estado de saúde do Governador Joaquim Roriz, que poderá ou não, participar no pleito de sua candidatura pelo novo mandato.

Outra observação do pesquisador tange na direção das expectativas voltadas para a discussão nacional para edição de uma nova Lei de Licitações e para o Ajuste Fiscal, que se encontram em tramitação no Congresso Nacional, que poderia mudar radicalmente o rumo da ICC no Brasil.

Ao final do período estudado, observa-se ainda, que o período denominado “maturidade organizacional” encontra-se em plena evolução, podendo perdurar por mais ou menos tempo, em função das estratégias que serão formuladas e implementadas num futuro próximo. Percebe-se, também, que à medida que as entrevistas aproximavam-se do período mais recente ao término da pesquisa, os entrevistados diminuía voluntariamente suas posições, tentando preservar as estratégias em implementação e a serem formuladas e implementadas no futuro. A seguir, na próxima subseção, será apresentada uma análise consolidada dos três períodos e suas principais características.

### 5.2.3.1 Interpretação teórica do período: 1999 a 2001

Para consolidação da interpretação do terceiro e último período estudado, denominado “maturidade organizacional”, parte-se, também, dos mesmos princípios norteadores dos momentos anteriores.

Na identificação dos fatores ambientais externos que influenciam a formulação e implementação das estratégias no que tange ao Governo Federal, pouco muda, devido à reeleição do Presidente “FHC” e à manutenção da política e da estabilidade econômica brasileira.

No entanto, no âmbito do Governo do Distrito Federal, percebe-se uma grande mudança de comportamento do Governador Joaquim Roriz, em seu segundo mandato. Mudança esta, aliada à filiação da MC Engenharia à Associação de Classe”. Outro ponto relevante deve-se também em parte, pela ausência de atestados de manutenção de redes de saneamento básico, provocam o surgimento de uma nova estratégia emergente, até então não presente no ambiente interno da empresa pesquisada.

O grande destaque desta estratégia, prende-se ao fato da MC Engenharia retomar os contatos políticos com as Prefeituras Adjacentes e oferecer gratuitamente a manutenção preventiva e corretiva em toda a rede existente de saneamento e que foram construídas no passado, pela própria MC Engenharia alguns anos antes.

Por trás de tanta cordialidade com as Prefeituras, que em muitos casos já havia alterado seus mandatários (Prefeitos e Partidos Políticos), esconde-se um objetivo maior, que era conquistar atestados técnicos com capacidade de posicionar a empresa dentro de um nicho muito pouco explorado e concorrido, da manutenção de redes de saneamento básico.

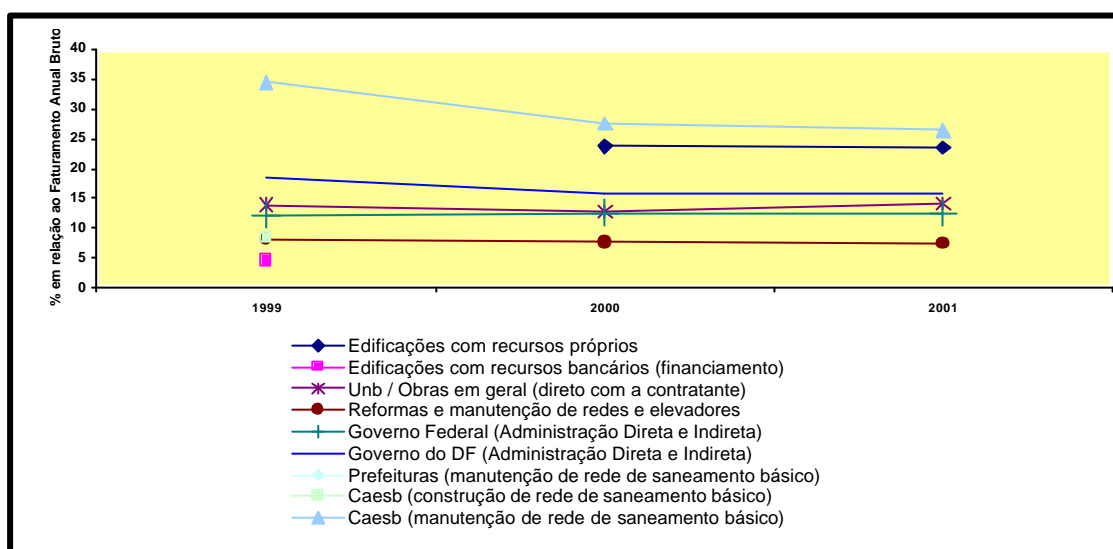
Os participantes da coalizão externa identificados neste momento e apresentados no Quadro 11 (Seção 5.3), já são conhecidos e apresentados nos momentos anteriores, e estão conjuntamente, ligados aos Governos Federal, do Distrito Federal e Municipal Adjacente, pois influenciam a empresa pesquisada ou são influenciados pela ICC.

Todavia, a maior ameaça para a MC Engenharia registrada no período, continua sendo a elevação desordenada do fluxo de caixa e dos resultados operacionais. No

entanto, o Entrevistado “D”, consegue amenizar o efeito da desta “ameaça”, transformado-a em caráter de oportunidade, visando assim, posicionar a organização para encarar novos desafios, a partir da retomada de obras de edificações com a utilização de recursos próprios.

Percebe-se então, conforme na Gráfico 4, a seguir, que a MC Engenharia atingiu sua maturidade, estabilizando-se em vários e seguros nichos simultâneos:

Gráfico 4: Faturamento anual bruto por cliente (período 1999/2001)



Fonte: Extraído do acervo contábil da MC Engenharia, 2002.

A consolidação interpretativa do terceiro e último momento histórico da MC Engenharia, registra-se também que, a formulação e implementação das estratégias respeitam a mesma configuração dos momentos anteriores, no que tange à utilização da perspectiva da escolha estratégica abordada por Miles e Snow (1978) e Child (1972).

Este momento pode ser caracterizado em termos de adaptação estratégica, como sendo o período onde todas as estratégias visam o posicionamento mercadológico com os seguintes diferenciais, baseado em Porter (1992), essenciais ao seu amadurecimento:

a) capacitação técnica; conscientização do grupo dominante da realidade brasileira e regional para enfrentar seus novos desafios;

c) lastreamento de capital para enfrentar os novos ciclos econômicos, políticos e setoriais futuros;

- d) melhoria da qualidade de vida dos seus participantes;
- e) obter lucro e compartilhar dos os sócios e de seus colaboradores;
- f) permanência prolongada no mercado;
- g) atuação em vários nichos de mercado ao mesmo tempo.

É neste momento de sua história que a MC Engenharia alterna a predominância da aplicação de suas estratégias. De acordo com Mintzberg (1973), abandona-se o modo adaptativo (reativo) de formulação e implementação das estratégias, para adoção do modo empreendedor (pró-ativo), face a “margem de manobra” conquistada pela organização, em detrimento de sua reestruturação administrativa e financeira.

Estas ações podem caracterizar o modo empreendedor na formulação e implementação das estratégias da MC Engenharia no período estudado, conforme Mintzberg (1973). Esta perspectiva como nos períodos anteriores, está baseada na perspectiva da escolha estratégica abordada por Miles e Snow (1978) e Child (1972), pois a organização ainda continua livre para escolher a melhor estratégia a ser aplicada.

Observa-se que o ingresso do Entrevistado “D” na sociedade fortalece mais uma vez a coalizão interna. Com este novo membro, reestrutura-se todo pensamento estratégico em torno dos possíveis resultados. Novo planejamento estratégico é introduzido, assim como, um programa de Qualidade Total é inserido, com o objetivo de certificar e aprimorar a gestão colegiada implantada no momento anterior.

Com base em Mintzberg (1992), a utilização das estratégias no período 1993 a 1998 é caracterizada como manobra (Ploy), pois a organização busca levar vantagem sobre seus competidores.

Seguindo as abordagens teóricas de Mintzberg (1973;1992), percebe-se então, a predominância na formulação consciente e intencional e na implementação das estratégias planejadas das ações de fato foram concebidas no período estudado (1999-2001).

Em relação às restrições ambientais e a capacidade de decisão estratégica organizacional, conforme Hrebiniak e Joyce (1985), a MC Engenharia localiza-se no Quadrante II, Diferenciação, pois está inserida dentro de um contexto ainda

turbulento, face às tomadas de decisões influenciadas e limitadas impositivamente pelo ambiente externo. A diferenciação é percebida, a partir da atuação selecionada e multivariada em subsetores diferentes da ICC. Na percepção do pesquisador, esta diferenciação que torna este estudo diferente em relação aos existentes no meio científico e citado durante a justificativa introdutória apresentada no Capítulo 1.

A seguir, apresenta-se a ilustração representativa do enquadramento da organização em relação à teoria abordada:

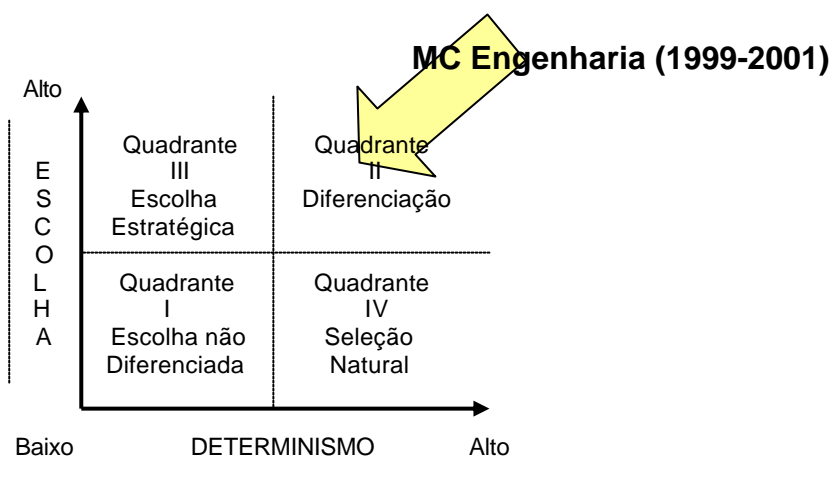


Figura 11: Grau de determinismo x capacidade de escolha estratégica – 1999-2001.

Fonte: HREBINIAK, L.G., JOYCE, W.F. **Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism**: Administrative Science Quarterly, v.30, set. 1985.

Finalmente, este momento pode ser caracterizado em termos de adaptação estratégica, como sendo o período de 1999 a 2001, visam o novo posicionamento mercadológico da MC Engenharia com os seguintes diferenciais:

- a) Capacitação técnica;
- b) Lastreamento de capital para enfrentar os novos ciclos econômicos, políticos e setoriais;
- c) Obter lucro e compartilhar tanto com os sócios quanto com seus colaboradores;
- d) Melhoria da qualidade de vida dos participantes; permanência prolongada no mercado;
- e) Atuação em vários nichos de mercado, onde todas as estratégias visam ao crescimento da organização, a partir de sua reestruturação administrativa e



operacional, assim como à aproximação política junto aos poderes públicos Federais, Distrital e Municipal Adjacente.

A seguir, apresenta-se o Quadro 13, como forma de demonstrar o atingimento dos objetivos específicos:

Quadro 13 – Interpretação teórica do período 1999 a 2001.

<b>Principais Características</b>	<b>Maturidade organizacional (Período 1993 a 1998)</b>
Principais Eventos Externos	Mandato: Presidente; Manutenção da estabilidade econômica (Real); Mandato: Governador do DF; Mandatos: Prefeitos;
Principais Eventos Internos	2ª alteração societária; 2º Planejamento Estratégico; Fluxo de caixa; Atestados técnicos; Proximidade política ao poder público; Gestão colegiada; Resultados operacionais; Imobilização de capital; Retiradas dos sócios. Programa de Qualidade Total; Certificação ISO;
Stakeholders Relevantes	Governo Federal; Governo do Distrito Federal; Prefeituras Adjacentes; Asbraco;
Estratégias Predominantes	Planejadas
Percepção dos Dirigentes face as transformações do Setor	Todas as estratégias visam ao posicionamento mercadológico com os seguintes diferenciais: capacitação técnica; lastreamento de capital para enfrentar os novos ciclos econômicos, políticos e setoriais; obter lucro e compartilhar tanto com os sócios quanto com seus colaboradores; melhoria da qualidade de vida dos participantes; permanência prolongada no mercado; e, atuação em vários nichos de mercado.

Fonte: Adaptado por Gagliardi (2002)

Em resumo, foi assim que a MC Engenharia amadureceu dentro do intervalo que compreende os anos 1999-2001. A seguir, será apresentada a consolidação dos períodos analisados com a finalidade de melhor compreender as conclusões que se seguirão.

### 5.3 Análise consolidada do contexto da MC Engenharia: 1983-2001

Como o objetivo principal desta seção é consolidar, de forma conjunta e seqüencial, as análises dos períodos específicos que marcaram a MC Engenharia, durante toda sua existência, é necessário demonstrar o Quadro 14, a seguir, onde se encontram os principais achados da pesquisa para o melhor desenvolvimento da consolidação da análise:

Quadro 14: Consolidação da Análise da MC Engenharia (1983-2001):

	<b>Primeiros momentos e sobrevivência organizacional (1983 a 1992)</b>	<b>Crescimento organizacional (1993 a 1998)</b>	<b>Maturidade organizacional (1999 a 2001)</b>
Eventos Externos Importantes	Leg. Licitações (DL 2300/86); Mandatos: Presidente; Planos Econômicos; Constituição de 1988; Autonomia política do DF; Explosão populacional no DF; Sindicalização Patronal.	Leg. Licitações (Lei 8666/93); Mandato: Presidente; Estabilidade econômica (Real); Extinção do BNH; Mandato: Governadores /DF; Financiamentos do BID; Política regional do PT; Mandatos: Prefeitos; Filiação à entidade de classe.	Mandato: Presidente; Manutenção da estabilidade econômica (Real); Mandato: Governador do DF; Mandatos: Prefeitos;
Eventos Internos Importantes	Fundação da Empresa; Fluxo de caixa; Atestados técnicos; Proximidade política ao poder público.	1ª alteração societária; 1º Planejamento Estratégico; Fluxo de caixa; Atestados técnicos; Proximidade política ao poder público; Gestão colegiada; Resultados operacionais; Imobilização de capital; Retiradas dos sócios.	2ª alteração societária; 2º Planejamento Estratégico; Fluxo de caixa; Atestados técnicos; Proximidade política ao poder público; Gestão colegiada; Resultados operacionais; Imobilização de capital; Retiradas dos sócios. Programa de Qualidade Total; Certificação ISO .
<i>Stakeholders</i> Relevantes	Governo Federal; Sinduscon/DF;	Governo Federal; Governo do Distrito Federal; Partido dos Trabalhadores; Prefeituras Adjacentes; Bancos Comerciais; Banco Inter. Desenvolvimento.	Governo Federal; Governo do Distrito Federal; Prefeituras Adjacentes; Asbraco;
Estratégias Predominantes	Emergentes	Planejadas	Planejadas
Coalizão Interna	Sócios: "G" e "M"; Passiva/Dividida	Sócios: "G", "M" e "A"; Ativa	Sócios: "G", "M", "A" e "S"; Ativa
Coalizão Externa	Legisladores; Políticos Constituintes; Presidentes da República; Diretores e filiados do Sindicato Patronal; Clientes públicos e privados; Fornecedores; Concorrentes.	Presidentes da República; Governadores do DF; Prefeitos Adjacentes; Diretores e filiados do Sindicato Patronal; Associados e filiados da entidade de classe; Clientes públicos e privados; Fornecedores; Concorrentes; Agentes fim. Nacionais; Agentes fim. Internacionais;	Presidente da República; Governador do DF; Prefeitos Adjacentes; Diretores e filiados do Sindicato Patronal; Associados e filiados da entidade de classe; Clientes públicos e privados; Fornecedores; Concorrentes.
Caracterização do Período	Todas as estratégias visam a constituição de uma organização da ICC, suas dificuldades iniciais e sustentação de mercado e perspectiva de sobrevivência	Todas as estratégias visam ao crescimento da organização, a partir de sua reestruturação administrativa e operacional.	Todas as estratégias visam ao posicionamento mercadológico com os seguintes diferenciais: capacitação técnica; lastreamento de capital para enfrentar os novos ciclos econômicos, políticos e setoriais; obter lucro e compartilhar tanto com os sócios quanto com seus

			colaboradores; melhoria da qualidade de vida dos participantes; permanência prolongada no mercado; e, atuação em vários nichos de mercado.
--	--	--	--

Fonte: Adaptado por Gagliardi (2002)

Observando-se o quadro anterior pode-se verificar que:

a) Nas duas primeiras linhas, são apresentados os principais eventos internos e externos mais relevantes e identificados do processo de adaptação estratégica ao longo do período estudado;

b) Na terceira linha, adotando-se de forma ampla os conceitos de Stoner e Freeman (1995), percebe-se que os *stakeholders* relevantes influenciaram ponderadamente na Coalizão Externa, pois o Governo Federal está presente durante em todos os períodos os períodos abordados regulando os processos de compras da Administração Pública (Licitações);

c) Na Quarta linha, com base nas abodagens de Mintzberg (1973;1992), são apresentadas as estratégias predominantes de cada período pesquisado;

d) Na quinta linha, percebe-se que os membros da coalizão Interna com relevante influência são aglutinados progressivamente, ao longo dos tempos, passando de uma gestão passiva e pouco compartilhada para ativa e colegiada;

e) Na sexta linha, percebe-se que os membros da coalizão externa estão diretamente ligados aos respectivos *stakeholders* de cada período;

d) Na sétima linha, são apresentadas as caracterizações de cada período, apontando a maneira com que a organização adaptou-se em relação ao seu ciclo evolutivo.

No Capítulo seguinte, apresentam-se as considerações finais e recomendações do pesquisador.

## Capítulo 6

### 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo tem como finalidade analisar e descrever o processo de adaptação estratégica, ocorrido na organização MC Engenharia, no período compreendido de 1983 até 2001.

Fundamenta-se na pesquisa qualitativa de Merriam (1998) que se preocupa essencialmente com o processo, não simplesmente com os resultados, e na pesquisa qualitativa de Triviños (1987), que centraliza o foco da pesquisa nos participantes que interpretam o ambiente e realizam suas ações.

Adota-se a metodologia de Pettigrew (1987), como a mais adequada para atingir eficazmente o objetivo central da pesquisa, pois parte do resgate da perspectiva longitudinal histórica da organização pesquisada e do contexto em que ela está situada, visando entender o contexto no qual se deu a dinâmica processual da adaptação estratégica na estrutura organizacional.

Para pleno cumprimento da pesquisa, o objetivo geral do estudo está dividido em três partes, pois apresentam especificidades particulares distintas. Essa distinção toma como base a identificação, análise e descrição do processo de adaptação estratégica ocorrida na MC Engenharia, no período compreendido de 1983 a 2001, apresentados em três períodos sequencialmente diferentes no corpo do trabalho, denominados: Primeiros Momentos e Sobrevivência Organizacional (1983 a 1992); Crescimento Organizacional (1993 a 1998); e, Maturidade Organizacional (1999 a 2001).

Nos primeiros momentos (e sobrevivência organizacional - 1983 a 1992) os fatores políticos, legais e econômicos desencadearam os fatores sociais e competitivos, direcionando assim, as ações do setor da ICC, sobretudo oriundas do Governo Federal, inibindo a ação autônoma do mercado e as decisões estratégicas da MC Engenharia.

Nas fases seguintes, de crescimento (1993 a 1998) e maturidade organizacional (1999 a 2001), os fatores políticos, legais, sociais e competitivos estiveram

presentes, porém, de forma mais equilibrada. Todavia, o fator econômico foi determinante no período (1993 a 2001). O fator Governo Federal, também, manteve-se presente, no entanto, permitindo que o mercado e a MC Engenharia atuassem de forma mais autônoma.

Nestes dois períodos, os governos do Distrito Federal e das Prefeituras das cidades adjacentes, oportunizaram bons contratos para a MC Engenharia, principalmente no subsetor de obras de infra-estrutura e saneamento básico, e como conseqüência positiva disto, bons resultados operacionais para a organização.

Para a MC Engenharia as maiores ameaças ambientais externas recaíram sobre os atestados de capacidade técnica e a busca incansável em conquistá-los. Embora estes atestados, uma vez conquistados, fossem os principais responsáveis diretos pela formulação e implementação das estratégias, o crescimento e a maturidade da organização, fez com que a organização atuasse de forma multivariada nos diversos subsetores da ICC.

Quanto as estratégias formuladas e implementadas, em relação ao primeiro objetivo da pesquisa, pode-se caracterizar as ações dos períodos denominados primeiros momentos (e sobrevivência) e crescimento organizacional (1983 a 1998), como adaptativa estrategicamente, pois a MC Engenharia atuava reativamente frente às situações emergentes diante das turbulências oriundas do ambiente externo. Neste período, a MC Engenharia, teve ampla liberdade para escolher suas estratégias embora dependesse de uma série de combinações de fatores ambientais externos.

Já no período de maturidade organizacional (1999 a 2001), percebe-se que a MC Engenharia passou a atuar de forma diferenciada, pois aumenta consideravelmente sua “margem de manobra”, face a reestruturação administrativa e financeira, empreendendo ações estratégicas pró-ativas em casos específicos, como citado pelos entrevistados no corpo do trabalho, nas Prefeituras adjacentes e na Caesb.

Pode-se, então, concluir que o primeiro objetivo específico está plenamente atingido com base na identificação, análise e descrição das estratégias implementadas e dos mais relevantes fatores externos registrados no contexto da MC Engenharia, no intervalo que compreende os anos de 1983 a 2001. Tudo conforme a apresentação e análise das informações coletadas e demonstradas no

Capítulo 5 (Seção 5.1 e respectivas Subseções 5.1.1 até 5.1.5) e devidamente embasadas pelo referencial teórico apresentado no Capítulo 2 (Seção 2.1 e 2.2 e respectivas subseções, que tratam da organização, do ambiente e das estratégias organizacionais).

Percebe-se ainda que, no primeiro período estudado, denominado primeiros momentos e sobrevivência organizacional (1983 a 1992), a expectativa dos sócios iniciais é substituída pela percepção direta e realista do contexto ambiental e das constantes necessidades de mudanças organizacionais.

As influências e pressões do ambiente externo, sobretudo do Governo Federal e do setor da ICC, sobre a MC Engenharia, bem como, a fragilidade de seu acervo técnico não observada previamente quando da fundação da empresa, determinaram as escolhas da organização em relação as suas ações estratégicas implementadas no período (1983 a 1992).

Nos períodos seguintes, denominados crescimento e maturidade organizacional (1993 a 2001), a inclusão de novos sócios com habilidades específicas e a ampliação do acervo técnico da MC Engenharia, bem como, a estabilização econômica brasileira no período, fez com que a coalizão dominante vislumbrasse as possibilidades de crescimento do negócio.

Sendo assim, o segundo objetivo específico, por conclusão, também, está plenamente atingido, pois o estudo apresenta na visão dos próprios entrevistados (“A”, “B”, “C”, “D”, “E” e “F”), a maneira e a forma como eles perceberam as mudanças ambientais e as transformações do setor, a partir da identificação, análise e descrição dos fatores ambientais mais relevantes detectados em cada período pesquisado, conforme informações apresentadas e analisadas nas seções e subseções compreendidas no Capítulo 5 (Seções 5.1 e 5.2 e respectivas Subseções) e devidamente fundamentadas pelas abordagens teóricas do Capítulo 2 (principalmente nas Seções 2.2 e 2.3).

Percebe-se ainda, na posição dos entrevistados, que dentre os principais fatores ambientais internos detectados no desenvolvimento da pesquisa, os principais recaíram sobre a insuficiência de acervo técnico e pela necessidade de reestruturações organizacionais contínuas, tendo em vista ao crescimento rápido e desordenado vivenciado pela MC Engenharia no período de 1993 a 2001.

Concluído ainda, o terceiro objetivo específico está igualmente atingido em sua plenitude, pois este trabalho identifica, analisa e descreve os principais fatores internos que influenciaram o processo de adaptação estratégica da MC Engenharia nos três períodos formulados e apresentados, conforme a apresentação e análise das informações coletadas no Capítulo 5 (Seção 5.2 e respectivas Subseções), assim como, fundamentada com base no Capítulo 2 (Seções 2.2 e 2.3 – incluindo principalmente suas Subseções individuais que tratam dos conceitos de estratégia e adaptação estratégica organizacional).

Como todo o processo de adaptação estratégica da empresa MC Engenharia, no período 1983 a 2001, apresentado, consolidado e atendido em conformidade com a proposta de pesquisa, demonstra-se assim, que o objetivo geral está plenamente atingido no capítulo 5 (Seções 5.1, 5.2 e consolidação na 5.3).

Considerando finalmente que uma organização, inserida no segmento da construção civil, atuante em mais de um subsetor pode perfeitamente:

- a) Ser identificada, analisada e descrita a partir de seu contexto externo sob duas óticas diferentes, porém simultâneas: primeiro, partindo-se do ambiente geral para o específico, e em segundo, partindo-se do ambiente real para o percebido;
- b) Serem identificados, analisados e descritos todos fatores internos e externos, os *stakeholders* e a coalizão dominante, que influenciaram na formulação e na implementação de suas estratégias, dentro de um período longitudinalmente estabelecido;
- c) Adotar a perspectiva da escolha estratégica de Child (1972) e Miles e Snow (1978), como a principal teoria da adaptação estratégica para este tipo de pesquisa, pois contribui e viabiliza seu desenvolvimento, facilitando assim, a busca dos melhores “achados” técnicos e científicos necessários ao atendimento dos objetivos, contudo, sem se desviar do escopo da pesquisa;
- d) Utilizar a pesquisa qualitativa de Pettigrew (1985; 1987) de caráter histórica, processual e contextualista, face à complexidade e integração das variáveis encontradas no contexto externo da organização caracterizada no estudo.

A seguir apresentam-se duas recomendações a fim de nortear futuros trabalhos cujo foco seja a adaptação estratégica em organizações segmentadas na ICC.

## 6.1 Recomendações

Como o estudo não tem a pretensão de esgotar totalmente a discussão em torno do tema central, pois se acredita que possa ser desenvolvido um estudo mais amplo oportunamente, para avaliar a forma como as estratégias foram efetivamente implantadas na MC Engenharia, considerando-se as suas diferenças históricas e culturais que ainda se manifestam na organização.

Atingidos os objetivos do trabalho de pesquisa e com a experiência oportunizada pelo desenvolvimento desta pesquisa, se possibilita identificar, analisar e descrever os principais fatores ambientais, externos e internos, e as estratégias formuladas e implementadas no período de 1983 a 2001, faculta-se ao pesquisador fazer duas recomendações para a realização de trabalhos futuros, que venham a desenvolver temática similar.

A primeira recomendação recai na possibilidade de uma análise mais específica, tanto de cunho qualitativo quanto quantitativo, da atuação das lideranças no processo decisório e na estrutura organizacional, uma vez que este trabalho, procurou apenas abordar como essas lideranças perceberam os fatores ambientais externos de desenvolvimento e as transformações do setor.

Tanto que, nas ocasiões onde foram apresentados os dois processos de planejamento estratégico e o processo de certificação pela qualidade, assim, não houve um aprofundamento específico na apresentação e na análise, em respeito ao foco central do trabalho proposto.

Outro ponto a ser levantado, diz respeito à participação dos demais membros da organização. Embora eles possam ser considerados coalização interna relevantes, esta pesquisa baseou-se apenas na percepção da coalizão dominante, e que pouco ressaltou a participação dos mesmos nas entrevistas.

Nesse sentido, recomenda-se às lideranças que discutam com seus liderados, algumas estratégias deliberadas, visando tornar compreensível o objetivo a ser alcançado, excetuando-se, nos casos de estratégias emergentes.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALDRICH, H. E.; PFEFFER, J. Environments of organizations. **Annual Review of Sociology**, v.2, p.79-105, 1976.

ANSOFF, H. **Estratégica empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

ASSAF, Alexandre Neto. **Mercado financeiro**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1998.

BERTALANFFY, Ludwig Von . **Teoria Geral de Sistemas: fundamentos, conceitos e aplicações**. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 1975.

BORENSTEIN, Carlos Raul. **A dinâmica de sistemas de poder nas organizações do setor elétrico brasileiro: o caso Eletrosul**. Florianópolis, 1996. 196p. Tese de Doutorado em Engenharia da Produção – Curso de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

BORENSTEIN, Carlos Raul, CAMARGO, C. Celso de Brasil. **O setor elétrico no Brasil: dos desafios do passado às alternativas do futuro**. Porto Alegre: Sagra, 1997.

BATEMAN, Thomas S. **Administração: construindo vantagem competitiva; tradução Celso A Rimoli; revisão técnica José Ernesto Lima Gonçalves, Patrícia da Cunha Tavares**. São Paulo: Atlas, 1998.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.

BRASIL. Constituição Federal, promulgada em 05 de outubro de 1988. Acompanhada de disposições anteriores, emendas constitucionais, índice sistemático e alfabético-remissivo / organização, notas e índices por Juarez de oliveira. São Paulo: Oliveira Mendes, 1998.

\_\_\_\_\_. Decreto Lei nº 200/67, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a Organização da Administração Federal, Estabelece Diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Disponível em: <http://www.soleis.adv.br/>. Acesso em 08/03/2002.

\_\_\_\_\_. Decreto Lei nº 2.300/86, de 21 de novembro de 1986. Dispõe sobre a Organização da Administração Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Disponível em: <http://www.soleis.adv.br/>. Acesso em 08/03/2002.

\_\_\_\_\_. Governo do Distrito Federal. **Perfil da economia do Distrito Federal e do entorno**. Brasília: Fibra, 1997.

\_\_\_\_\_, Governo do Distrito Federal. **Perfil do Distrito Federal e guia do investidor**. Brasília: SIC, 1998.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.666/93, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Disponível em: <http://www.soleis.adv.br/>. Acesso em 08/03/2002.

BRUYNE, P. HERMAN, J. SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os pólos da prática metodológica. Rio: Francisco Alves, 1997.

CALAÇA, Marcos Vinícius. **Adaptação estratégica na indústria da construção civil**: o caso da FGR Construtora S/A . Florianópolis, 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO – CBIC . **Relatório 1999/2000**. Banco de dados. Belo Horizonte: Comissão de Econ. e Estatística, 2000.

CERTO, Samuel C., PETER, J. Paul. **Administração estratégica**: planejamento e implementação estratégica. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHAKRAVARTHY, B. S. **Academy of Management Review** Adaptation: a promising metaphor for strategic management., v.7, n.1, p-35-44, 1982

CHAVES. Marilena. **A estrutura da construção civil no Brasil**: análise e conjuntura. Belo Horizonte, v.1, n.2, p.5-30, maio/ago., 1986.

CHILD, John. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, USA, v.6, p1-22, 1972.

CHILD, J., SMITH, C., **The context and process of organizational transformation**. Cadbury Limited in the sector. *Journal of Management Studies*. V. 24, n.6, p565-596, 1987.

COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO DO PLANALTO CENTRAL - CODELAN. Relatório anual de estatística e pesquisa de desenvolvimento econômico do Distrito Federal. Ditec - Diretoria Técnica do Núcleo de Contas Regionais. Disponível em: <http://www.codeplan.df.gov.br/pesquisas/Pib/index.html>.

CUNHA, C. J. C. A . **Adaptação estratégica em ambiente turbulento**. Florianópolis, 1996, Tese para concurso de professor titular - Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Departamento de Engenharia da Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Novo papel da administração**. São Paulo: Nova Capital, 1988.

\_\_\_\_\_. **Administração em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.

ETZIONI, Amitai . **A análise comparativa de organizações complexas**. São Paulo: Zahar,1967.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 15 ed. São Paulo: Nova Fronteira, 1992.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado Financeiro**. 13. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark,1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1997.

HALL, R.H. **Organizações: estruturas e processos**. 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HAMEL, G. PRAHALAD, C. Strategic intent. **Harvard Business Review**, May-June: 63-76, 1985

HAMMER, M. Reengineering work: don't automate, obliterate. **Harvard Business Review**, 1990, 68 (4), 104-113.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. **Organizational Ecology**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1988.

HREBINIAK, L.G.; JOYCE, W.F. Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism. **Administrative Science Quarterly**, v.30, set. 1985.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à lei de licitações e contratos administrativos**. 6.ed. São Paulo: Dialética,1999.

KATZ,D.; KAHN,R.L. **Psicologia das organizações**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1987.

KELLY, D.; AMBURGEY, T. L. Organizational inertia and momentum: a dynamic model of strategic change. **Academy of Management Journal**, v.34, n.3, p.591-612, Sep, 1991.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo, Atlas, 2000.

MACHADO, Nelson Santos. **O relacionamento entre estrutura, poder e estratégia nas organizações universitárias na abordagem de configuração: o caso da universidade do oeste de Santa Catarina**. Florianópolis, 1999. 179p. Projeto de Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

MARINHO, Henrique. **Política monetária no Brasil**. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus: 1996.

MARTIGNAGO, Graciella. **Adaptação estratégica: um estudo de caso na construção civil**. Florianópolis, 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C., PIETRI, JR.; Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4.ed. São Paulo: Abra,1998.

MELLO, Rodrigo Bandeira de. **O estudo da mudança estratégica organizacional em pequenas empresas da construção de edificações: um caso em Florianópolis**. Florianópolis, 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

\_\_\_\_\_. **Uma teoria substantiva da adaptação estratégica a ambientes turbulentos e com forte influência governamental: o caso das pequenas construtoras de edificações**. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Licitação e contratos administrativos**. 12.ed. São Paulo: Revista dos Tribunais,1991.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. California:Jossey-Bass Publishers,1998.

MILES, R. **Coffin nails and corporate strategies**. New Jersey: Prentice-Hall, 1982.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

\_\_\_\_\_. **Macro organizational behavior**. Glenview, Illinois: Scott Foresman and Company, 1980.

MINISTÉRIO, Araci Cruzatto. A chegada dos dois milhões. **Codeplan on line**.12/04/2001. 23:00 horas. Disponível na internet. [http://www.codeplan.df.gov.br/pesquisas/pgd\\_artigo2milhoes.html](http://www.codeplan.df.gov.br/pesquisas/pgd_artigo2milhoes.html)

MINTZBERG, Henry. Strategy-making in three modes. **California Management Review**. 16,2 Winter,1973: 44-53.

\_\_\_\_\_. **Power in and around organizations**. Prentice-Hall, 1983.

\_\_\_\_\_. **The strategy concept: five P's for strategy**. California Management Review, v. 30, n.1, p 11-24, 1987a

\_\_\_\_\_. Crafting strategy. **Harvard Business Review**, Vol. 65, no. 4, pp. 65-75, 1987b.

\_\_\_\_\_. Five P's for strategy. In: MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian. **The strategy process**. Englewood Cliffs, p 12-19. New Jersey: Prantice Hall, 1992.

\_\_\_\_\_. The Rise and Fall of Strategic Planning. **Hemel Hempstead: Prentice-Hall,1994**

\_\_\_\_\_. **Criando organizações eficazes:** estruturas em cinco configurações/ Henry Mintzberg; tradução Ciro Bernardes. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico/ Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel: tradução Nivaldo Montigelli Júnior. Porto Alegre: Bookman, 1999.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian **The Strategy Process:** Concepts, Contexts and Cases. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1995.

MORAES, Maria Tereza R. de. **Indústria da construção civil no Brasil:** a utilização da força de trabalho no processo de produção. Belo Horizonte: 1986. p. mimeografado. Dissertação (Mestrado em Economia) Pós Graduação no Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional da Universidade Federal de Minas Gerais.

OHLWEILER, Otto Alcides. **Evolução sócio-econômica do Brasil:** do descobrimento à nova república. Porto Alegre: Tchê, 1986.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. **Planejamento Estratégico** : Conceitos, Metodologias e Práticas. 7. ed. São Paulo : Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Luiz Carlos Pistoia de. **A estratégia como estratagema (ploy):** um estudo de caso na indústria da construção civil – setor de edificações. Florianópolis, 2000. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

ORSSATTO, Carlos Henrique. **Mudança estratégica organizacional:** um caso na agroindústria catarinense. Florianópolis, 1995. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina

PETTIGREW, Andrew M. Context and Action in the Transformation of the Firm. **Journal of Management Studies**, november 1987, p. 649-670.

\_\_\_\_\_. Contextualist research: a natural way to link theory and practice. In: LAWLER III, E.E. et al (Eds.). **Doing research that is useful in theory and practice.** San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

\_\_\_\_\_. **A cultura das organizações é administrável?** In: FLEURY, M. T. L. et al **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1989.

\_\_\_\_\_. **Longitudinal field research on change:** theory and practice. *Organization Science*, v. 1, n.3, p.267-292, August 1990

PFEFFER, J., SALANCIK, G. R. **The external control of organizations:** a resource dependence perspective. New York: Harper and Row, 1978.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e de concorrência. 5. ed. Rio de Janeiro, Campus, 1992.

\_\_\_\_\_. What is strategy? **Harvard Business Review**. novembro-dezembro, 1996. p.61-78.

\_\_\_\_\_. Ser “Maria via com as outras” não é um bom negócio. O segredo é ser diferente. **Exame**. São Paulo: abril-maio, 1997. Ano 30. N.10. ed. 635. p.120-122. Entrevista dada a Maria Luisa Mendes.

\_\_\_\_\_. A hora da estratégia. **HSM Management**. n.5. novembro-dezembro de 1997. p.6-12. Entrevista dada a José Salibi Neto.

PRAHALAD, C. K. Em busca do novo. **HSM Management**. n.7. março-abril, 1998. p.6-12. Entrevista dada a José Salibi Neto.

PRICE, Robert. Technology and strategic advantage. **California Management Review**. Spring, 1996. v.38. n.3. p.38-56.

ROSSETTO, Carlos Ricardo. **Adaptação estratégica organizacional**: um estudo multi-caso na indústria da construção civil – setor de edificações. Florianópolis, 1998. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

RINALDI, Rúbia Nara. **Adaptação estratégica na Universidade Estadual do Paraná**. Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

SMART, C.; VERTINSKI, I., Strategy and environment: a study of corporate responses to crises. **Strategic Management Journal**, v.5, p.199-213, 1984

STONER, James A F.; FREEMAN, R. Edwards. **Administração**. Tradução Alves Calado. Revisão Agrícola de Souza Bethlem. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA. **Diagnóstico da mão-de-obra do setor de Construção Civil**. Brasília: SESI, Departamento Nacional. 1994.

SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL DO DISTRITO FEDERAL, **Relatório de atividades 1997-2000**. Brasília: Qualidade, 2001.

SUZIGAN, Wilson. Estado e industrialização no Brasil. **Revista Econômica Política**. São Paulo, v.8, n.4, p.5-15, out./dez., 1988.

SZNIFER, Moisés. Estratégia sim, planejamento não. **Carta Capital**. São Paulo: TAM, junho, 1996. ano II. n. 26. p.26-27. Entrevista dada a Ana Maria Brescancini.

THEOBALD, R. New success criteria for a turbulent world. **Planning Review**, v.22, n.6, p.10-13/43, Nov/Dec, 1994.

TONETO JÚNIOR, Rudnei, GREMAUD, Amaury Patrick, VASCONCELOS, M. A . Sandoval. **Economia brasileira contemporânea**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

TRIVINOS, A N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo:Atlas,1987.

WILSON, R. S. **Managing in the competitive environment**. Long Range Planning.17. n.1.1984.50-63.

WOOD Jr, Thomas. **Gurus, curandeiros e modismos gerenciais**: gestão empresarial mais leve que o ar. Texto: duplas dinâmicas – parcerias entre indivíduos e empresas promovem a criatividade e a inovação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

WRIGHT, Peter L.; Kroll, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica**: conceitos. Tradução Celso A Rimoli, Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Case study research**: design and methods. California: Sage Publications Inc, 1984.

ZUCKER, L.G. Normal change or risk business: institutional effects on the “hazard” of change in hospital organizations, 1959-79. **Journal of Management Studies**, v.24, n.6, p.671-700, 1987.

## ANEXOS

## Anexo A - PIB a Preços Correntes por Setor no DF e Brasil (1990-1995)

SETOR/ATIVIDADE ECONÔMICA	SÉRIE 1990-95					
	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Agropecuária, Silvicultura e Pesca	1,5	9,1	98,0	2.206,8	57.158,1	73.917,4
Industrial	31,8	149,5	1.814,1	48.027,4	1.095.711,2	1.644.498,2
Indústria Extrativa e de Transformação	11,8	50,9	551,2	13.598,5	310.957,8	519.145,1
<b>Construção Civil</b>	<b>15,6</b>	<b>80,5</b>	<b>968,0</b>	<b>27.658,3</b>	<b>587.406,4</b>	<b>819.710,7</b>
Energia Elétrica e Abastecimento de Água	4,4	18,1	294,9	6.770,6	197.347,0	305.642,4
Serviços	273,4	1.416,4	15.153,5	337.420,3	8.275.429,3	15.885.875,6
Comércio, Hotéis e Restaurantes	26,8	142,9	1.599,9	36.868,1	960.346,7	1.548.515,1
Transportes, Armazenagem e Comunicação	10,8	60,1	680,5	27.246,9	483.217,4	830.266,2
Intermediário Financeiro, Bens Imóveis e Serviços Prestados às Empresas	44,0	254,0	2.874,7	70.010,8	1.805.194,3	3.747.641,1
Administração Pública	117,2	564,8	5.565,8	102.711,3	2.448.046,0	5.325.600,0
Outros Serviços	74,6	394,6	4.432,6	100.583,2	2.578.624,8	4.433.853,2
<b>TOTAL</b>	<b>306,7</b>	<b>1.575,0</b>	<b>17.065,6</b>	<b>387.654,6</b>	<b>9.428.298,6</b>	<b>17.604.291,2</b>
<b>PIB BRASIL</b>	<b>10.973,0</b>	<b>57.389,0</b>	<b>619.493,0</b>	<b>14.116.170,0</b>	<b>360.919.362,0</b>	<b>658.141.237,0</b>
<b>DF/BRASIL</b>	<b>2,8</b>	<b>2,7</b>	<b>2,8</b>	<b>2,7</b>	<b>2,6</b>	<b>2,7</b>

Em R\$ 1.000,00

Fonte: DF – Codeplan/Ditec/Núcleo de Contas Regionais



## Anexo B - PIB a Preços Correntes de 1990 no DF e Brasil (1990-1995)

ANOS	PIB A PREÇOS CORRENTES		DF/BRASIL (%)	PIB A PREÇOS DE 1990		DF/BRASIL (%)
	BRASIL	DISTRITO FEDERAL		BRASIL*	DISTRITO FEDERAL	
1990	10.973,0	306,7	2,8	10.973,0	306,7	2,8
1991	57.389,0	1.575,0	2,7	11.009,6	316,2	2,9
1992	619.493,0	17.065,6	2,8	10.919,6	326,9	3,0
1993	14.116.170,0	387.654,6	2,7	11.376,9	349,6	3,1
1994	360.919.362,0	9.428.298,6	2,6	12.058,3	353,0	2,9
1995	658.141.237,0	17.604.291,2	2,7	12.570,0	358,5	2,9

Em R\$ 1.000,00

Fonte: DF – Codeplan/Ditec/Núcleo de Contas Regionais

(\*) Colocado a preços de 1990, utilizando a tendência observada nos índices publicados de PIB real 1990 - IIBGE/DPE/DECNA - Dados Preliminares.

### Anexo C - PIB Total e Per Capta no DF e Brasil (1990 –1995)

ANOS	PIB TOTAL (R\$ 1 000)		POPULAÇÃO RESIDENTE (EM 1000 HAB)	PIB PER CAPITA (R\$)		DEFLATOR IMPLÍCITO 1990=100
	PREÇOS CORRENTES	PREÇOS DE 1990		PREÇOS CORRENTES	PREÇOS DE 1990	
1990	306,7	306,7	1.556,9	0,20	0,20	100,0
1991	1.575,0	316,2	1.601,1	0,98	0,20	498,1
1992	17.065,6	326,9	1.643,9	10,38	0,20	5.219,8
1993	387.654,6	349,6	1.687,8	229,68	0,21	110.873,1
1994	9.428.298,6	353,0	1.732,9	5.440,76	0,20	2.670.817,6
1995	17.604.291,2	358,5	1.779,2	9.894,50	0,20	4.910.099,1

Em R\$ 1.000,00

Fonte: DF – Codeplan/Ditec/Núcleo de Contas Regionais

## Anexo D - Relação: Clientes Participantes x Faturamento Bruto Anual (1983-2001)

### MC Engenharia

OBRAS	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
Edificações com recursos próprios	14,2	16,8	21,6	18,6	0,9	0,3	0,1
Unb / Edificação (parceria com concorrentes)	10,1	36,4	32,7	23,8	1,8	0,1	
Unb / Obras em geral (direto com a contratante)	42,8	27,6	21,9	38,9	39,7	42,5	33,8
Reformas e manutenção de redes e elevadores	32,9	19,2	23,8	18,7	57,6	57,1	66,1
Total percentual por ano.....	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

### MC Engenharia

OBRAS	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Edificações com recursos bancários (financiamento)				36,2	37,8	25,4	20,5
Unb / Obras em geral (direto com a contratante)	28,7	25,9	20,9	18,4	15,6	12,9	17,5
Reformas e manutenção de redes e elevadores	71,3	74,1	79,1	14,5	10,6	9,7	9,8
Governo Federal (Administração Direta e Indireta)						15,6	14,9
Governo do DF (Administração Direta e Indireta)				10,3	6,2	3,6	4,8
Prefeituras (construção de rede de saneamento básico)						25,5	28,8
Caesb (construção de rede de saneamento básico)				20,6	29,8	7,3	3,7
Total percentual por ano.....	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

### MC Engenharia

OBRAS	1997	1998	1999	2000	2001
Edificações com recursos próprios				23,7	23,6
Edificações com recursos bancários (financiamento)	12,8	8,9	4,6		
Unb / Obras em geral (direto com a contratante)	14,7	16,5	13,9	12,9	14,2
Reformas e manutenção de redes e elevadores	9,5	8,6	8,2	7,6	7,4
Governo Federal (Administração Direta e Indireta)	12,5	10,6	12,2	12,6	12,5
Governo do DF (Administração Direta e Indireta)	17,8	19,8	18,3	15,8	15,9
Prefeituras (manutenção de rede de saneamento básico)			(1,0)		
Caesb (construção de rede de saneamento básico)	28,9	35,6	8,4		
Caesb (manutenção de rede de saneamento básico)			34,4	27,4	26,4
Total percentual por ano.....	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Registros contábeis da MC Engenharia (1983-2001)