



UFSM

Dissertação de Mestrado

**O COMPORTAMENTO ADAPTATIVO
ORGANIZACIONAL DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO
CIVIL: ESTUDO DE MULTICASO.**

Alexandre Schmidt Cortez

PPGEP

Santa Maria, RS, Brasil

2004

**O COMPORTAMENTO ADAPTATIVO
ORGANIZACIONAL DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO
CIVIL: ESTUDO DE MULTICASO.**

por

Alexandre Schmidt Cortez

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de concentração em Gerência da Produção, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção.**

PPGEP

Santa Maria, RS, Brasil

2004

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**O COMPORTAMENTO ADAPTATIVO
ORGANIZACIONAL DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO
CIVIL: ESTUDO DE MULTICASO.**

elaborada por
Alexandre Schmidt Cortez

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção

COMISSÃO EXAMINADORA:

Luiz Carlos Pistóia de Oliveira, Dr.
(Presidente/Orientador)

Rudimar Antunes da Rocha, Dr.

João Hélio Righi de Oliveira, Dr.

Santa Maria, 28 de abril de 2004.

O homem é produto da vontade.
Então, antes de qualquer coisa,
ele será resultado de seu
próprio progresso.

Júlio Cortazar

Dedico este trabalho

À minha esposa Maristela devido a sua demonstração de muito amor, compreensão e incentivo, qualidades fundamentais na materialização de mais uma fase de triunfo.

Aos meus filhos Manoela e Luiz Felipe, pela tranqüilidade, sensibilidade e pela vibração positiva desejada a mim para que atingisse mais uma vez o objetivo proposto.

Todos vocês são o fomento da minha vida.

Muito Obrigado!

AGRADECIMENTOS

Desde o momento de minha chamada para participar do programa de pós-graduação em engenharia de produção, iniciou a grande oportunidade de ampliar meus conhecimentos na área da produção e poder desenvolver alguns conhecimentos que entendia de suma importância para minha desenvoltura intelectual e assunto de extrema relevância no dia-a-dia como empresário e de uma empresa.

À Universidade Federal de Santa Maria que viabilizou a minha participação no mestrado do Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção.

Ao orientador Prof. Dr. Luiz Carlos Pistóia de Oliveira, pelo acompanhamento a mim dispensado de forma competente e oportuna.

Tenho uma dívida de gratidão para com os diretores das empresas da construção civil de Santa Maria, pela valiosa colaboração prestada, sem a qual não seria possível a realização deste trabalho.

Agradeço aos meus colegas de mestrado, pelas incansáveis horas que passamos juntos, numa troca contínua de experiências e companheirismo. Parceiros em todos os momentos de luta e de lamentações, com os quais compartilhamos nossas aflições e conhecimento.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, principalmente ao Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha, cedendo muitas vezes do seu tempo precioso, ao Prof. Dr. João Hélio Righi de Oliveira e Prof. Dr. Paulo Sérgio Ceretta, no encaminhamento de artigos científicos em congressos nacionais e internacionais.

Aos funcionários da Pós-Graduação de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria e a todos que, de uma maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização desta pesquisa.

Cabe neste momento realçar a colaboração da Prefeitura Municipal de Santa Maria, Câmara de Vereadores de Santa Maria, Banco Central e IBGE, através das pessoas Sr. João, vereador Sérgio Cechin, Sr. Bayard Sanches e Sr. Druzian, respectivamente.

Finalmente, o meu maior apreço está reservado à minha esposa e a meus filhos, pelo incentivo de participar deste curso, pois tive de me ausentar bastante tempo de nosso convívio familiar.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	xi
LISTA DE QUADROS	xii
LISTA DE FIGURAS	xv
LISTA DE ANEXOS	xvi
RESUMO	xvii
ABSTRACT	xviii
CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO	1
1.1 Proposta do estudo	3
1.2 Objetivos	5
1.2.1 Objetivo geral	5
1.2.2 Objetivos específicos	5
1.3 Justificativa	6
1.4 Estrutura do trabalho	7
CAPÍTULO 2: REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	9
2.1 Organizações	9
2.2 Ambiente organizacional	15
2.3 Estratégia	21
2.4 Adaptação estratégica	28
2.4.1 Visão determinista	30
2.4.1.1 A perspectiva da seleção natural	30
2.4.1.2 A perspectiva institucional	32
2.4.2 Visão voluntarista	33
2.4.2.1 A perspectiva da seleção racional	33
2.4.2.2 A escolha estratégica	34

2.5 O comportamento adaptativo conforme modelo de Miles & Snow	37
CAPÍTULO 3: ASPECTOS METODOLÓGICOS	50
3.1 Propósito do estudo	52
3.2 Questões de pesquisa	55
3.3 Delimitação da pesquisa	56
3.4 <i>Design</i> e perspectivas da pesquisa	57
3.5 Coleta e análise de dados	60
3.5.1 Tipos de dados utilizados	61
3.5.2 Coleta de dados	61
3.5.3 Análise dos dados	63
3.6 Confiabilidade dos dados coletados	66
3.7 Limitações do estudo	67
CAPÍTULO 4: O AMBIENTE ORGANIZACIONAL DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL	68
4.1 A caracterização do macrossetor da construção	69
4.2 A evolução do campo organizacional da ICCSE no Brasil	77
4.2.1 Período de 1964 a 1968: sistema financeiro da habitação	78
4.2.2 Período de 1968 a 1973: o milagre brasileiro	79
4.2.3 Período de 1973 a 1980: crescimento e endividamento externo	81
4.2.4 Período de 1980 a 1984: recessão	84
4.2.5 Período de 1984 a 1986: recuperação da ICCSE e o Plano Cruzado .	86
4.2.6 Período de 1986 a 1993: estagflação pós-cruzado e o Plano Collor ...	89
4.2.7 Período de 1993 a 2003: Plano Real e a estabilidade econômica	93
4.3 A evolução do campo organizacional da ICCSE na cidade de Santa Maria	98
CAPÍTULO 5: O ESTUDO DO COMPORTAMENTO ADAPTATIVO ORGANIZACIONAL	111

5.1 O comportamento adaptativo organizacional da empresa BK Construções até 2003: uma perspectiva histórico-interpretativa	111
5.1.1 Situação atual da empresa	111
5.1.2 Fases do comportamento adaptativo organizacional da empresa BK Construções Ltda	113
5.2 O comportamento adaptativo organizacional da empresa Barcellos Engenharia Ltda até 2003: uma perspectiva histórico-interpretativa	143
5.2.1 Situação atual da empresa	143
5.2.2 Fases do comportamento adaptativo organizacional da empresa Barcellos Engenharia Ltda	145
5.3 O comportamento adaptativo organizacional da empresa Becker Engenharia Ltda até 2003: uma perspectiva histórico-interpretativa	167
5.3.1 Situação atual da empresa	167
5.3.2 Fases do comportamento adaptativo organizacional da empresa Becker Engenharia Ltda	169
CAPÍTULO 6: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	191
6.1 O processo de adaptação estratégica das três organizações da ICCSE em Santa Maria	192
6.2 O comportamento estratégico das três organizações da ICCSE em Santa Maria	193
6.3 Recomendações	197
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	198
ANEXOS	204

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 – Estimativa de déficit habitacional urbano, segundo faixas de renda mensal familiar	75
TABELA 02 – PIB do Brasil e da construção civil – 1990 a 2004	97
TABELA 03 – Evolução da população do Município de Santa Maria	100
TABELA 04 – Renda familiar dos domicílios de Santa Maria	101
TABELA 05 – Estimativa do déficit habitacional urbano segundo faixa de renda (SM)	101
TABELA 06 – Financiamentos imobiliários concedidos recursos SBPE	104
TABELA 07 – Necessidades habitacionais Brasil e Santa Maria	104
TABELA 08 – Percentual de valores liberados/unidades para Santa Maria	105
TABELA 09 – Evolução da inflação e Custo Unitário Básico da ICCSE	107
TABELA 10 – Distribuição de pessoas ocupadas na construção civil Santa Maria	107
TABELA 11 – Área construída e nº de edifícios em Santa Maria	109
TABELA 12 – Evolução da oferta, das vendas e velocidade de vendas em Santa Maria, (1997-2003)	110

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 – Tipos de ajustes organizacionais	29
QUADRO 02 – Tipologia de estratégias empresariais e suas repercussões nos três níveis da empresa	48
QUADRO 03 – Eventos críticos do processo de adaptação estratégica da BK Construções	114
QUADRO 04 – Períodos estratégicos do processo de adaptação estratégica da empresa BK Construções Ltda	114
QUADRO 05 – Resumo do ambiente geral, específico, subjetivo, estratégias e comportamento do período estratégico 1: BK Construções	119
QUADRO 06 – Resumo do ambiente geral, específico, subjetivo, estratégias e comportamento do período estratégico 2 – BK Construções	123
QUADRO 07 – Resumo do ambiente geral, específico, subjetivo, estratégias e comportamento do período estratégico 3 – BK Construções	128
QUADRO 08A – Relação das obras executadas pela BK Construções Ltda (1993 a 2003)	131
QUADRO 08B – Relação das obras executadas pela BK Construções Ltda (1993 a 2003)	132
QUADRO 09 – Resumo do ambiente geral, específico, subjetivo, estratégias e comportamento do período estratégico 4 – BK Construções	135

QUADRO 10 – Resumo do ambiente geral, específico, subjetivo, estratégias e comportamento do período estratégico 5 – BK Construções	142
QUADRO 11 – Eventos críticos do processo de adaptação estratégica da Barcellos Engenharia Ltda	145
QUADRO 12 – Períodos estratégicos do processo de adaptação estratégica da empresa Barcellos Engenharia Ltda	146
QUADRO 13 – Relação das obras executadas pela Barcellos Engenharia Ltda. (1983 a 2003)	148
QUADRO 14 – Resumo do ambiente geral, específico, subjetivo, estratégias e comportamento do período estratégico 1 – Barcellos Engenharia	152
QUADRO 15 – Resumo do ambiente geral, específico, subjetivo, estratégias e comportamento do período estratégico 2 – Barcellos Engenharia	155
QUADRO 16 – Resumo do ambiente geral, específico, subjetivo, estratégias e comportamento do período estratégico 3 – Barcellos Engenharia	159
QUADRO 17 – Resumo do ambiente geral, específico, subjetivo, estratégias e comportamento do período estratégico 4 – Barcellos Engenharia	166
QUADRO 18 – Relação das obras executadas pela Becker Engenharia Ltda (1981 a 2003)	169
QUADRO 19 – Eventos críticos do Processo de Adaptação Estratégica da Becker Engenharia	170
QUADRO 20 – Períodos estratégicos do processo de adaptação estratégica da empresa Becker Engenharia Ltda	171
QUADRO 21 – Resumo do ambiente geral, específico, subjetivo, estratégias e comportamento do período estratégico 1 – Becker Engenharia	176
QUADRO 22 – Resumo do ambiente geral, específico, subjetivo, estratégias e comportamento do período estratégico 2 – Becker Engenharia	181

QUADRO 23 – Resumo do ambiente geral, específico, subjetivo, estratégias e comportamento do período estratégico 3 – Becker Engenharia	186
QUADRO 24 – Resumo do ambiente geral, específico, subjetivo, estratégias e comportamento do período estratégico 4 – Becker Engenharia	190
QUADRO 25 – Comportamento estratégico das empresas construtoras estudadas	196

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – Estratégias deliberadas e emergentes	26
FIGURA 02 – O ciclo adaptativo	39
FIGURA 03 – <i>Design</i> da pesquisa	57
FIGURA 04 – Estrutura do macrossetor da construção	70
FIGURA 05 – Geração de empregos da construção civil	71
FIGURA 06 – Porte das empresas da construção civil	73
FIGURA 07 – Estimativa do déficit habitacional urbano	74
FIGURA 08 – Déficit habitacional no Brasil	75
FIGURA 09 – População residente, Brasil 2002	76
FIGURA 10 – Aprovação para construção na cidade de Santa Maria (m ²)	103
FIGURA 11 – Licenciamento para construção na cidade de Santa Maria (m ²)	103
FIGURA 12 – Carta de habite-se concedidos na cidade de Santa Maria (m ²)	105
FIGURA 13 – Regularizações concedidas na cidade de Santa Maria (m ²)	106
FIGURA 14 – Estrutura Organizacional atual da BK Engenharia	113
FIGURA 15 – Estrutura organizacional atual da Barcellos Engenharia	144
FIGURA 16 – Estrutura organizacional atual da Becker Engenharia	168

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – Roteiro para desenvolvimento da busca de informações nas organizações junto à coalizão dominante	205
ANEXO B – Dados para entendimento da organização para a realização do estudo de multicaso	206
ANEXO C – Quadro-resumo do ambiente geral, específico e subjetivo	211

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil.

O COMPORTAMENTO ADAPTATIVO ORGANIZACIONAL DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL: ESTUDO DE MULTICASO.

AUTOR: Alexandre Schmidt Cortez

ORIENTADOR: Luiz Carlos Pistóia de Oliveira

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 28 de abril de 2004.

A adaptação organizacional estratégica deixou de ser modismo para se tornar uma questão de sucesso e sobrevivência para as empresas despertando interesse na sua discussão de uma forma relevante no meio acadêmico e empresarial. Esta dissertação teve como objetivo estudar o comportamento adaptativo organizacional de três organizações da Indústria da Construção Civil – Setor de edificações – da cidade de Santa Maria, Estado do Rio Grande do Sul, no período de 1981 a 2003. Foram identificadas as características dos tipos estratégico utilizado nas organizações, de acordo com a percepção da coalizão dominante, segundo o Modelo de Miles & Snow (1978). Discorre de um estudo de multicaso, de abordagem qualitativa (Triviños, 1987) que resgatou dados históricos da organização, definindo seus eventos críticos, caracterizando os períodos estratégicos, através da metodologia de Miles & Huberman (1984), utilizando também a metodologia de Glaser & Straus (1967), em conjunto com a de Mintzberg & McHugh (1985). Em seguida à definição dos períodos estratégicos foi realizada uma análise teórica que identificou o processo de adaptação estratégica de acordo com as condições mutantes no ambiente da organização, caracterizando o comportamento estratégico – defensivo, prospectivo, analista e reativo - das três organizações estudadas. Foi desenvolvida uma pesquisa de caráter contextualista, processual e longitudinal, fundamentada nos procedimentos metodológicos da *Direct Research* e da *Grounded Theory*, de modo simultâneo. Por fim, pode-se concluir que nas organizações estudadas é destacada a influência do isomorfismo mimético e que a maioria das estratégias desenvolvidas ocorreram através de estratégias emergentes. Foi demonstrado, ainda, forte espírito empreendedor da coalizão dominante com o controle do negócio nele centralizado e com uma estrutura organizacional simples.

ABSTRACT

Mastering Dissertation
Graduation Program Production Engineering
Federal University of Santa Maria, RS, Brazil.

**O COMPORTAMENTO ADAPTATIVO ORGANIZACIONAL DA
INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL: ESTUDO DE MULTICASO.
(THE ADAPTABLE ORGANIZATIONAL BEHAVIOR OF INDUSTRY FROM
CIVIL CONSTRUCTION: A MULTI-CASE STUDY).**

AUTHOR: Alexandre Schmidt Cortez

ADVISOR: Luiz Carlos Pistóia de Oliveira

Date and Place of Defense: Santa Maria, 28 of April, 2004.

The organizational strategic adaptation stopped to be an idiom in order to become a question of success and surviving for companies awaking interests on its discussion in a relevant way in the academic and business environment. This dissertation aimed to study the adaptable organizational behavior of three organizations of industries from civil construction – edification sector – from Santa Maria, Rio Grande do Sul state, between 1981 and 2003. The characteristics of the strategic types used in the organizations were identified according to the perception of the dominant coalition, in agreement with Miles & Snow model (1978). It is a matter of a multi-case study, in a qualitative approach (Triviños, 1987) that rescued the organization's historic data, defining its critic events and characterizing the strategic periods through the methodology of Miles & Huberman (1984) as well as the methodology of Mintzberg & McHugh (1985). After the definition of the strategic periods, a theoretical analysis that identified the process of strategic adaptation according to the mutant conditions in the organization environment was done characterizing the strategic behavior – defensive, prospective, analytical and reactive – from the three studied organizations. A contextual, processing and longitudinal research based on the methodological procedures from Direct Research and Grounded Theory was developed simultaneously. Finally, one can conclude that in the studied organizations, the influence of mimetic isomorphism is detached and the majority of the developed strategies occurred through the emergent strategies. Besides that, a strong enterprising spirit of the dominant coalition with the business control centralized on it and with a simple organizational structure was demonstrated.

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

A questão do processo de adaptação estratégica da organização as incertezas ambientais é crítica para a sociedade moderna e vem sendo muito discutida por estudiosos da Teoria das Organizações e dirigentes empresariais. A conscientização sobre esse cenário universal e a adaptação a ele são fundamentais às organizações alcançarem seus objetivos, sob pena de não sobreviverem.

O processo de adaptação organizacional tem se pronunciado mais intenso devido à instabilidade e à turbulência que constituem um dos principais desafios enfrentados pelas organizações contemporâneas que sofrem constantes pressões para se modificarem, com o objetivo de acompanharem o desenvolvimento da economia globalizada.

De acordo com Oliveira (1998), o interesse pela abordagem do assunto é decorrente de, pelo menos, dois fatores significativos: (a) o ambiente externo da organização foi se tornando mais mutável e descontínuo em relação ao passado, tornando os sistemas inadequados às novas exigências desse ambiente; (b) a sociedade depende basicamente da capacidade de as organizações de se adaptarem a esses ambientes em constantes mudanças, para a realização de seu bem-estar.

De acordo com Katz & Khan (1987), as organizações devem ser consideradas sistemas abertos, pois as mudanças no ambiente externo possuem

efeitos de longo alcance nas organizações e vice-versa. Em consequência, essas organizações permeáveis às condições ambientais mutantes e voláteis, ou seja, é preciso utilizá-las como parâmetro para desenvolver suas atividades (Bowditch & Buono, 1992).

Além disso, como um sistema aberto, vê-se na organização uma coalizão de grupos de interesses em constante mutação, buscando cada um deles atingir suas próprias metas no contexto do ambiente mais amplo (Katz & Khan, 1987).

Conforme Miles & Snow (1978), essa preocupação pelo assunto vem recebendo tratamento basicamente teórico e fragmentado, traduzindo-se nas publicações voltadas à gestão organizacional em diversas abordagens nas quais cada autor apresenta a sua versão, passando a idéia de que as perspectivas de análise são as mais coerentes. Javidan *et al.* (1990) afirmam que “poucos se utilizaram de pesquisas empíricas, de forma a saber como realmente as organizações se adaptam às condições do ambiente”.

Desse modo, a abordagem da escolha estratégica é definida a partir do ambiente real, o qual define as necessidades de ação e é relevante para estimular as mudanças nas organizações.

Nesse sentido, a adaptação estratégica caracteriza-se como um processo de ajuste mútuo entre a organização e o seu ambiente. É um processo mútuo, porque tanto a organização procura se modificar para atender às exigências do ambiente, quanto procura moldá-lo de acordo com suas necessidades (Lawrence & Lorsch, 1973). Esse processo envolve vários níveis da organização e do ambiente e é influenciado por coalizões internas e externas (Mintzberg, 1983).

A coalizão dominante possui papel crucial no processo de adaptação,

assumindo um papel ativo quando se considera a importância das relações de poder na determinação das opções estratégicas. Os atores se agrupam em coalizões internas e externas, criando centros de poder que influenciam de forma direta ou indireta os rumos da organização, através de suas escolhas estratégicas (Mintzberg, 1983). Assim, o poder é um fator-chave da escolha estratégica, pois aquele que o detém irá decidir o que será feito ou não, na organização.

Assim, nesse contexto, a Indústria da Construção Civil – Setor de Edificações (ICCSE) – tem-se caracterizado por conviver num ambiente instável, turbulento e competitivo, em que as organizações devem desenvolver uma grande capacidade de adaptação estratégica como forma de sobreviver.

A ICCSE, como outros setores industriais no Brasil, tem-se debatido com ambientes incertos, conflituosos e competitivos, exigindo das organizações, principalmente de sua coalizão dominante, discernimento, ações rápidas e inteligentes, promovendo uma constante adaptação estratégica nas organizações.

Neste trabalho, razão pela qual esse estudo analisa o comportamento adaptativo organizacional da Indústria da Construção Civil – Setor de Edificações – de Santa Maria.

1.1 Proposta do estudo

Este estudo foi desenvolvido em três empresas da Indústria da Construção Civil – Setor de Edificações –, associadas ao Sindicato da Construção Civil de Santa Maria (SINDUSCON-SM).

Destaca-se que diversos trabalhos realizados nesse setor sejam

encontrados na literatura (Tatum, 1986, 1988, 1989; Nam & Tatum, 1989; Morrison, 1991; Langford & Male, 1991; Sözen, 1991; Betts & Ofori, 1992; Fellows, 1993; Werna, 1993; Warszawski, 1996), nenhum deles analisa o comportamento adaptativo organizacional de acordo com o modelo de Miles & Snow (1978).

A competitividade constitui o foco das preocupações empresariais e, a fim de enfrentarem um ambiente crescentemente competitivo, as organizações sentem-se pressionadas a promoverem adaptações estratégicas em ritmo cada vez mais acelerado. O pressuposto adotado em grande parte dos processos de mudança é que a adaptação organizacional pode ser administrada, isto é, conduzida segundo as intenções e expectativas dos líderes formais.

A transformação organizacional deve ser entendida além dos chamados processos planejados de mudança, pois, de acordo com Kanter *et al.* (1992), é necessário reconhecer três tipos de forças que podem provocar mudança: (a) a relação entre as organizações e seus ambientes; (b) o crescimento por meio de estágios do ciclo de vida; (c) o exercício da política, a constante luta pelo poder. Todos os três podem ocorrer à margem das intenções estratégicas e objetivos oficiais, obrigando a organização a se manter em contínuo movimento.

No estabelecimento de estratégias de mudanças planejadas, interferem, ainda, fatores de natureza cognitiva. Os vieses cognitivos, à percepção do que se entende como ambiente concorrencial e, em sentido mais amplo, o modo de interpretar a realidade, delimitado por valores e crenças compartilhados na organização influem tanto na constatação da necessidade de mudança, quanto no modo de conduzi-la.

O ambiente empresarial também exerce sua influência no processo de

mudança. No entanto, esse ambiente não deve ser considerado apenas sob a ótica econômica, pois normas e regras são importantes à medida que as organizações definem a sua legitimidade, ou não.

A partir das breves considerações precedentes, a proposta deste trabalho é investigar o comportamento adaptativo das organizações do setor da construção civil de Santa Maria, através do modelo de adaptação organizacional de Miles & Snow (1978), que busca fornecer instrumentos para o entendimento dessas organizações.

1.2 Objetivos

A proposta deste estudo, baseada no questionamento acima, leva aos seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo geral

Esta pesquisa teve como objetivo geral estudar quais foram as estratégias utilizadas e como se desenvolveu o processo de adaptação de três organizações pertencentes à Indústria da Construção Civil – Setor de Edificações – na cidade de Santa Maria, no período de 1981 a 2003.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar quais foram as estratégias utilizadas pelas organizações.
- Descrever as condições do contexto, externo e interno, quando da adoção das estratégias segundo a percepção das coalizão dominante das

organizações.

- Como se desenvolveu o processo de adaptação estratégica em cada uma das organizações estudadas.

1.3 Justificativas

O setor da construção civil foi escolhido para esta pesquisa por se caracterizar como a maior indústria da cidade de Santa Maria. Surge então a necessidade de identificar e analisar o comportamento adaptativo das organizações como fator vital de sobrevivência num mercado cada vez mais competitivo, incerto e turbulento.

Constata-se que poucos trabalhos são encontrados desenvolvendo o processo de verificação do comportamento adaptativo na ICCSE, promovendo, com isso, um interesse para verificar a forma como as empresas da construção civil reagem às mudanças de ambiente por meio de estratégias diferenciadas, vislumbrando o sucesso.

Dessa forma a investigação científica sobre adaptação organizacional estratégica no Estado do Rio Grande do Sul é praticamente inexistente. Assim, este trabalho, neste foco específico, pretende contribuir para esse campo de conhecimento.

Por outro lado, os modelos teóricos publicados no meio acadêmico sobre adaptação organizacional, de forma geral, são originam-se de pesquisas desenvolvidas no hemisfério norte e na Europa Ocidental. Logo, por meio de estudo de multicaso, pretende-se contribuir para a compreensão de como as empresas de construção civil se adaptam estrategicamente.

Portanto este trabalho também é relevante pelas perspectivas histórica e analítica que o tornam visível para o uso de empreendedores que investiram ou pretendem investir nessa indústria, bem como para estudantes e interessados na adaptação organizacional estratégica.

1.4 Estruturação do trabalho

A estrutura deste estudo foi organizada em seis capítulos. Neste primeiro, encontram a proposta da pesquisa, os objetivos a serem alcançados, as justificativas do estudo e a sua estrutura.

O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica da literatura pesquisada a respeito das organizações e do ambiente organizacional – interno e externo –, com abordagem das estratégias de vários autores, ressaltando as prováveis relações com os ambientes. Trata ainda das perspectivas à análise da adaptação estratégica.

Já o terceiro capítulo refere-se à metodologia utilizada na investigação, abordando a especificação do problema e das perguntas de pesquisa, a delimitação, *design* e as perspectivas desta pesquisa, bem como participantes, coleta, confiabilidade e análise de dados coletados.

No quarto capítulo, desenvolvem-se as características do ambiente organizacional da Indústria da Construção Civil nacional e da cidade de Santa Maria.

O quinto capítulo é composto pela descrição do processo do comportamento de adaptação estratégica organizacional de três empresas da Indústria da Construção Civil – Setor de Edificações –, localizadas na cidade de Santa Maria e pela apresentação e análise de dados, efetuadas de

acordo com a base teórico-empírica e a metodologia.

Finalmente, o sexto capítulo contém as conclusões finais e recomendações relevantes para futuros trabalhos.

CAPÍTULO 2:

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo, desenvolve-se uma base conceitual, apresentando uma revisão da literatura utilizada para a realização deste trabalho a qual não se esgota neste estudo de multicaso.

Esta revisão está estruturada da seguinte forma: (1) aborda as organizações na sua estrutura e no processo; (2) discute o ambiente organizacional; (3) trata da estratégia; (4) discorre sobre a adaptação estratégica; (5) descreve o comportamento adaptativo conforme o Modelo de Miles & Snow (1978).

2.1 Organizações

A organização ressalta os autores Etzioni (1964), Scott (1978) e Katz Kahn (1987), que são unidades sociais, formados por forças de duas ou mais pessoas coordenadas, para buscar objetivos específicos. Normalmente é um sistema complexo de comunicações e inter-relações existentes num grupamento humano, chamado pelos sociólogos de sistema de papéis e na intimidade, por muitas pessoas, de organização.

Em contrapartida, para Mintzberg (2003), as organizações são estruturas capazes de capturar e dirigir os sistemas de fluxos definindo os inter-relacionamentos das diferentes partes organizacionais. Esses fluxos e

inter-relacionamentos são forçosamente lineares, um atrás do outro.

A crescente competição que se estabelece no ambiente empresarial, decorrente de um período de transformação social, econômica, política e cultural por que passa a sociedade no âmbito global, leva as organizações a reformularem sua estrutura organizacional, desenvolvendo e mantendo atributos que as diferenciem de suas concorrentes.

Focando as questões gerenciais da organização, Drucker (1991) relata que toda organização opera no que ele denomina de A Teoria do Negócio. Trata-se de um conjunto de pressupostos que identifica seu negócio e seus objetivos, como eles definem resultados, quem são os seus clientes e o que valorizam e quanto estão dispostos a pagar por ele.

Devido a esses fatos surge, nas organizações, a necessidade de responder com rapidez a mudanças nas condições de mercado, a ameaças competitivas e a exigências de clientes, constituindo-se num crescente desafio. Sendo assim, o gestor, nestes novos tempos, deverá atentar para a capacidade de reagir e o tempo de reação passará a constituir elemento fundamental à definição de estratégias e à capacitação da administração das organizações, para que estas possam se tornar mais claramente orientadas ao mercado.

Portanto, de acordo com Rossetto (1998), as organizações precisam se adaptar às condições externas, em constante mudança, e realizar trocas com o ambiente, através de processos.

As organizações são vistas como sistemas abertos, caracterizando-se pela fácil adaptabilidade, ou seja, estar em contínuo processo de aprendizagem e de auto-organização em face das condições do ambiente. Esta adaptação está diretamente ligada à força da coalizão dominante

através do poder que apresentam a estrutura e o processo organizacional.

De acordo com Mintzberg (2003), a estrutura de uma organização se restringe à soma total de maneiras como o trabalho é dividido em tarefas e como essas tarefas são coordenadas. Essa abordagem retrata a empresa da construção civil caracterizada pela simplicidade estrutural e pela constante preocupação em “tocar a obra” esquecendo-se, muitas vezes da forma como foi planejada.

Champion (1985), por sua vez, considera que a estrutura organizacional é descrita por três variáveis: tamanho, complexidade e formalização. O tamanho é considerado uma variável independente e, na maioria das vezes, representado pela quantidade de pessoal na folha de pagamento. Já a variável formalização é independente, definida como, em que grau as informações, as comunicações e os procedimentos da organização são escritos. Esses atributos vieram ao encontro do estudo em questão, pois o foco são empresas certificadas pelas normas ISO 9001, no qual é pressuposto um aproveitamento de seu pessoal e um alto grau de formalização.

Pressupõe-se, assim, que projetar a estrutura de uma organização é mais do que dar nomes, organizar e preencher os quadros do organograma. Relacionamentos hierárquicos claros são administrativamente essenciais, indo no sentido inverso de um dos atributos mencionados por Champion (1985) – complexidade - fortalecendo a simplicidade citada por Mintzberg (2000), como a essência da boa arte.

Mintzberg (2000), por outro lado, salienta que “uma concepção de estratégia traz simplicidade para organizações complexas”. Enquanto isso, Rummler (1994) considera que a estrutura vem depois do processo, pois “a

primeira providência é decidir qual o trabalho deve ser feito. O próximo passo é compreender como o trabalho é feito atualmente e projetar como ele deve ser executado”, espelhando a sistemática da indústria da construção civil.

Outrossim, Mintzberg (2003) argumenta que os elementos de uma estrutura devem ser selecionados com o objetivo de atingirem uma consistência básica com a situação da organização e da harmonia interna.

Percebe-se, com clareza, que a estrutura organizacional característica das pequenas empresas estudadas experimenta, na sua grande maioria um achatamento de níveis hierárquicos e uma estrutura com divisão funcional, em que o líder da empresa gerencia cada função, direta ou indiretamente, exercendo grande influência sobre as decisões estratégicas.

Em uma organização, além de sua forma de estrutura, deve-se salientar como se desenvolvem os processos organizacionais que, inicialmente, surgiram para atender à necessidade de executar uma tarefa empresarial específica e foram desenvolvidos rapidamente para servir a uma pequena população interna que formava uma pequena base de clientes (Harrington, 1993).

Pelo fato de as pessoas não entenderem o que estava acontecendo, ninguém podia auditar os processos empresariais e, ao mesmo tempo, o foco com o cliente foi abandonado. Desse modo, a organização voltou-se para dentro, esquecendo-se de medir o impacto das suas atividades no cliente externo.

Devido a esse descaso, os processos organizacionais tornaram-se inoperantes, complicados e altamente burocratizados, havendo perda de tempo, utilização de mão-de-obra desnecessária e irritante, tanto para o

comando quanto para os funcionários.

Surgem então, de acordo com Harrington (1993), algumas falácias dos processos empresariais: processos ineficazes não custam muito dinheiro (falso); não se ganha muito quando se aperfeiçoam os processos (falso); a organização pode contornar os processos empresariais (falso); os processos não podem ser controlados (falso) e os processos empresariais não são importantes, se comparados com os processos de produção (falso).

Aqueles que detêm o poder das micro e pequenas empresas, na sua grande maioria, reconhecem que não houve uma preocupação e uma necessidade tão grande de analisar, detalhadamente, o processo empresarial, pois ressalta Harrington (1993) “os processos empresariais não evoluíram com o ambiente empresarial”.

Esses processos são as ferramentas que fazem a organização andar e de acordo com Hall (1984) “os temas – poder, conflito, liderança, tomada de decisões, comunicações e mudança – resultam de uma estrutura e conduzem a elas”, constituindo-se nos *outputs* das organizações com visão na eficácia.

Para que se possa entender uma organização, é estritamente necessário compreender o processo que rege as ações, pois elas podem ser responsáveis pelo sucesso ou fracasso organizacional. Em conseqüência, deve haver o entendimento, por parte do comando administrativo, da importância da essência dos itens que fazem parte do processo empresarial, tais como: o desenvolvimento de novos produtos e o planejamento da produção – administração de materiais, pessoal, vendas, treinamento e análise das necessidades dos clientes, vislumbrando o sucesso empresarial.

Tratando-se de processo, principalmente no setor da construção civil em que foi desenvolvido este estudo, deve-se ressaltar a importância da relação do empregado com esse processo, pois se percebe que o sucesso ou insucesso empresarial também passa por esta variável. De acordo com Harrington (1993), “o que dá vida ao processo são as pessoas; o nosso pessoal é que faz o processo funcionar; sem ele, não teríamos nada”.

A estrutura pode ser vista como um fluxograma de relações de autoridade entre os níveis organizacionais. O relacionamento entre os níveis de poder está coordenado por regras e normas que contribuem e afetam as relações entre superiores e subordinados.

Dessa forma, baseando-se nisto, as organizações são consideradas um sistema aberto em constante adaptação com o ambiente. Esta adaptação é explicada por meio de um conjunto de razões que resultam da percepção das lideranças da organização quanto aos fatos relevantes do ambiente externo e ao processo político inerente a esse processo de adaptação.

2.2 Ambiente organizacional

A visão moderna de crescentes mudanças econômicas, políticas e sociais tem provocado reflexões para rever estruturas e processos organizacionais, de maneira a adequá-las ao atual ambiente turbulento e em constante mutação.

A organização do tipo burocrática já não responde adequadamente às necessidades estabelecidas nos últimos anos. Assim é necessário que seja arquitetado, gradativamente, um novo modelo de configuração

organizacional, introduzindo as noções de mudança e inovação. Devem ser utilizadas novas estratégias, não como modismo, mas sim como uma questão de sobrevivência e possibilidade de sucesso, sob uma nova base de valores.

Desse modo, parece claro que é preciso encontrar formas de se chegar a organizações capazes de aprender, por meio de um processo que inclua pensamento crítico e ação. Assim, essas organizações terão condições de responder com maior rapidez às exigências que hoje são colocadas e, ainda, de conseguir antecipar-se, prevendo as possíveis alterações que possam ocorrer no futuro.

As organizações estão inseridas em um meio no qual interagem várias forças que as influenciam de alguma forma. O campo em que essas forças atuam é também fonte de recursos para as empresas e exerce influência na sua tomada de decisão. Esse campo externo à empresa é chamado de ambiente organizacional.

Para Bowditch & Buono (1992), esse ambiente referem-se a “todos os elementos existentes fora dos limites da organização, e que tenham potencial para afetar a organização como um todo ou partes dela”.

De acordo com Mintzberg (2003), o “ambiente compreende virtualmente tudo que está fora da organização – sua tecnologia; a natureza de seus produtos, clientes e concorrentes; sua posição geográfica; o clima econômico, político e até meteorológico em que deve operar”.

Os ambientes que impactam diretamente nas organizações são fatores fundamentais para compreender o que se passa nelas e com elas, sendo considerados por muitos analistas como o único fator necessário para a compreensão das organizações.

A natureza do ambiente em que a organização está inserida é quase sempre conceituada como algo a ser adaptado ou controlado (Greenwood & Hinings, 1988). Assim, a organização pode adaptar sua estrutura, seu sistema de informações, seus modelos administrativos e de relações humanas, sua tecnologia, seus produtos, seus valores e normas ou pode ainda adaptar sua definição de ambiente (Pfeffer & Salancik, 1978).

Então, nesse contexto, tem-se verificado no país, a passagem de um ambiente estável para um turbulento, envolvendo mudanças estratégicas que se transformam em um drama, pois alteram normas, estruturas, processos e metas, além de envolverem profundas alterações sociais e financeiras.

Na visão de Mintzberg (2003), a mudança organizacional deve envolver uma reorientação cognitiva da organização, refletindo discontinuidades de percepções, estruturas e contextos que ocorram através de alterações nas interações de processos deliberados e emergentes.

Na análise do ambiente, entretanto, há tentativas de procurar distinguir os elementos que são diretamente relevantes à organização daqueles que a influenciam indiretamente. Os primeiros, explicitamente relevantes, são conhecidos como fazendo parte do ambiente específico da organização (Miles, 1980), ou ambiente direto (Stoner & Freeman, 1999). Os últimos, potencialmente relevantes, são comumente denominados de ambiente geral (Miles, 1980), ou indireto (Stoner & Freeman, 1999). Os elementos do ambiente geral afetam todas as organizações através de fatores que podem ser classificados em tecnológicos, econômicos, políticos e sociais (Stoner & Freeman, 1999).

Dessa forma, trata-se o ambiente geral como sendo aquele potencialmente importante para a organização. Além disso, conforme Kotler (1978), a organização não está tipicamente em contato com seus elementos, mas desenvolve atividades de monitoramento para lidar com eles. É o ambiente na sua maior amplitude.

A relevância dos fatores do ambiente geral para uma certa organização pode não ser muito clara, porém essas mudanças podem significar um impacto profundo sobre a organização. É importante para as organizações acompanhar as tendências e mudanças da sociedade (Bowditch & Buono, 1992).

Muitos autores referem-se ao ambiente geral como macro-ambiente, incluindo, além dos elementos citados, os de natureza cultural, demográfica, legal e ecológica.

O ambiente específico ou da tarefa, por sua vez, varia dependendo das atividades da organização, tais como os produtos oferecidos e os mercados atendidos (Bowditch & Buono, 1992). Geralmente um ambiente específico inclui clientes, fornecedores, sindicatos, autoridades regulamentadoras, grupos de interesse público, associações de classe e outras entidades relevantes da organização.

Conforme Stoner & Freeman (1999), os “elementos do meio ambiente que influenciam diretamente as atividades de uma organização” são chamados de *Stakeholders* – indivíduos ou grupos, direta ou indiretamente, afetados pela perseguição aos seus objetivos por parte de uma organização. Os *Stakeholders* pertencem a duas categorias: (a) internos: empregados, acionistas; (b) externos: sindicatos, fornecedores, competidores, consumidores, órgãos governamentais.

Atualmente, instala-se nas organizações uma preocupação bastante grande com relação à importância do ambiente onde ela está inserida, pois quanto mais uma organização depende do ambiente, mais vulnerável ela se transforma. Por exemplo, uma organização com recurso financeiro sólido é menos vulnerável às flutuações econômicas do que outra que não tenha reservas.

Estudos demonstram que uma organização é vulnerável quando reage ao ambiente. Toda organização depende de seu ambiente, adotando estratégias internas para lidar com as pressões criadas. Outro estudo sugere o contrário, já que estimula as organizações a controlarem o ambiente, sendo mais corrente certas organizações serem controladas em algumas épocas e outras, em determinadas épocas.

É importante analisar o meio ambiente onde as organizações estão inseridas e como elas o percebem e o interpretam, proporcionando uma visão do ambiente geral e do ambiente de tarefa, focada na sua dinâmica e no seu comportamento. Constata-se que esse posicionamento apresenta uma inferência muito expressiva à estratégia organizacional.

Baseado nessa consideração faz-se necessária a distinção analítica da diferença entre o ambiente real (objetivo) e aquele visto através da percepção dos gerentes (subjetivo) (Bowditch & Buono, 1992).

O ambiente real consiste em entidades, objetos e condições que existem fora da organização. Concentradas nos ambientes, geral e específico, de uma dada organização, as pessoas podem ficar do lado de fora dela e, através do uso de indicadores objetivos, desenvolver uma descrição desse ambiente. Cada organização tem um ambiente que é “real”, mensurável e externo.

De acordo com Bowditch & Buono (1992), “o ambiente percebido, por sua vez, reflete a interpretação subjetiva do ambiente real. Embora essas percepções também sejam eventos reais sob o ponto de vista de suas conseqüências, elas ocorrem dentro da organização. Isso é importante, visto que as pessoas reagem em função das suas percepções e não dos fatos reais”.

Muito se tem discutido sobre a relação existente entre o ambiente em que está inserida a organização e a estratégia a ser adotada, havendo dificuldade de definir o que é causa e o que é efeito.

Bowditch & Buono (1992) acreditam que alguns ambientes organizacionais podem ser simples ou estáveis, enquanto outros tenderão a ser mais complexos e dinâmicos, e argumentam que “nem todos os ambientes organizacionais são iguais, variando desde os quase estáticos até os muito dinâmicos”.

A mudança ambiental que afeta uma organização baseia-se em duas dimensões: grau de estabilidade – mudança ambiental que se refere ao ponto em que os elementos do ambiente são dinâmicos – e grau de complexidade do ambiente – refere-se à quantidade de elementos diferentes e relevantes no ambiente externo.

O grau de incerteza ambiental, por sua vez, é determinado pelas dimensões de estabilidade e complexidade, referindo-se à falta de informações sobre as tendências e mudanças nas condições ambientais. Ao argumentarem sobre turbulência ambiental, afirmam que “diversos teóricos do comportamento macro-organizacional observaram que as organizações estão sendo confrontadas cada vez mais com campos turbulentos, caracterizados por altos níveis de instabilidade e complexidade. [...] O

ponto principal é que as mudanças no ambiente têm efeitos dramáticos nas organizações” (Bowditch & Buono, 1992).

As dimensões ambientais de instabilidade e complexidade, notadas nesse confronto com campos turbulentos, ocasionam elevados níveis de incerteza que as organizações terão de enfrentar nos seus ambientes. Assim, quanto mais instáveis e complexas as dimensões ambientais, maior a incerteza e, por conseqüência, são criadas adaptações às organizações estratégicas constantes.

Essa abordagem, utilizada como fundamento teórico nesta pesquisa, propicia aos administradores uma estrutura que permite examinar essas questões e que os tornem mais pró-ativos em suas interações com o ambiente (Bowditch & Buono, 1992).

2.3 Estratégia

Diferentes visões que envolvem a articulação organização-ambiente foram discutidas até aqui. Nas perspectivas, há orientações divergentes quanto ao modo de se realizar a gestão organizacional estratégica e de como formular as estratégias para esse fim. Apesar disso, adaptação organizacional e estratégia são conceitos que devem ser considerados indissociáveis, devido ao fato de que a adaptação estratégica tem como premissa a formação de estratégias à sua obtenção.

Desse modo, conceituar estratégia e conhecer os diferentes enfoques da interpretação de diversos autores é de suma importância para compreender as mudanças organizacionais e, conseqüentemente, o comportamento adaptativo-estratégico das organizações.

O relacionamento entre a organização e seus ambientes requerem estratégias que consigam entender a mudança estratégica. O crescimento do porte das organizações e o incremento da sua complexidade estrutural associados à aceleração do ritmo das mudanças ambientais têm exigido das organizações uma maior capacidade de formular e implementar estratégias que possibilitem superar os crescentes desafios de mercado e atingir os seus objetivos, tanto de curto, como de médio e longo prazo.

Se o papel da estratégia é prover uma direção global para a organização (Dessler, 1992), então se espera que todas as empresas tenham a sua estratégia. No entanto, várias investigações constataram que existe um sem-número de organizações (sobretudo pequenas), as quais não possuem um plano formal que explicita a sua estratégia, mas que se mantêm no mercado com bastante sucesso.

Referindo-se a esta situação, Ansoff (1977) diz que frequentemente as estratégias não são explicitadas, consistindo num sentido difuso, que se refere a um fim comum para toda a organização.

Nessas circunstâncias, a coerência do comportamento e a coordenação são alcançadas através da aprendizagem e da adaptação organizacional de uma maneira informal.

Como orientação global à organização, a estratégia está implícita nas decisões e ações privilegiadas pelo empresário, o qual pode mantê-la implícita ou explicitá-la, ao declará-la e partilhá-la com todos ou alguns membros da organização. A formulação e a implementação de estratégias impõem vários desafios à organização, tais como: escolher entre reduzir de maneira defensiva, manter ou aumentar o seu escopo corporativo, envolvendo um grande esforço por parte da organização como um todo. A

seleção do melhor método leva em conta o tempo gasto para a implementação, o custo e o controle do processo escolhido.

O planejamento estratégico apresentou grande desenvolvimento, principalmente a partir da década de 1980, quando o fenômeno da reestruturação empresarial ganhou impulso com o desenvolvimento tecnológico dos meios de comunicação e dos transportes, passando a predominar a dinâmica de interação e integração em nível mundial.

O chinês Sun Tzu foi um dos primeiros a usar o termo estratégia. Esse vocábulo teve suas origens na Grécia Antiga e inicialmente exprimia “arte do geral” (Steiner & Miner, 1981), assumindo uma conotação voltada para a guerra, significando general, arte e a ciência de conduzir um exército por um caminho (Meirelles & Goncalves, 2001).

De acordo com Mintzberg & Quinn (1991), o termo estratégia assumiu conotação de habilidades administrativas na época de Péricles (450 a.C), quando passou a significar habilidades gerenciais – administrativas, liderança, oratória, poder. Mais tarde, no tempo de Alexandre (330 a.C), assumiu o significado de habilidades empregadas para vencer um oponente e criar um sistema unificado de governança global.

Estratégia significava inicialmente a ação de comandar ou conduzir exércitos em tempo de guerra – um esforço de guerra (Ghemawat, 2000). Representava um meio de vencer o inimigo, um instrumento de vitória na guerra, mais tarde estendida a outros campos de relacionamento humano: político, econômico e ao contexto empresarial, mantendo em todos os seus usos a raiz semântica de estabelecer caminhos (Grave & Mendes, 2001). Originou-se, assim, como um meio de “um vencer o outro”, como uma virtude de um general em conduzir seu exército à vitória, utilizando-se,

para isso, de estratagemas e instrumentos que assegurassem a superioridade sobre o inimigo (Grave & Mendes, 2001).

Posteriormente, diversos estudiosos trataram de adaptar, modificar e transferir esses princípios básicos de estratégia, originalmente derivados da área militar, para a área organizacional.

Vários autores, tais como Ansoff (1977), Porter (1986), Mintzberg & Quinn (1991), buscaram, em suas obras, destacar sua própria lista de estratégias, que se tornaram bastante procuradas pelas organizações, transformando-se em consultorias estratégicas.

Percebe-se que as estratégias se distinguem em alguns pontos comuns e básicos, mas o fato mais importante é que convergem diretamente para um ponto que visa a estabelecer à organização quais os caminhos e programas de ação a seguir, concernentes ao ambiente externo, a fim de maximizar os objetivos e os desafios estabelecidos. Preocupados com isso, esses estudiosos desenvolveram tipologias sobre estratégias empresariais possíveis de serem implementadas nas organizações.

Para Ansoff & McDonnell (1993), a estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para a orientação do comportamento de uma organização, apresentando quatro conjuntos de regras:

1. Padrões pelos quais o desempenho presente e futuro da empresa são medidos. Em termos qualitativos, esses padrões são chamados de objetivos e, em seu aspecto quantitativo são chamados de metas.
2. Regras para desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo: que produtos e tecnologias a empresa desenvolverá, onde e para quem os produtos serão vendidos, como a organização conquistará alguma vantagem sobre os concorrentes. Esse conjunto de regras

é chamado de estratégia de produto e mercado, ou estratégia empresarial.

3. Regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização; freqüentemente é chamado de conceito organizacional.

4. Regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades do dia-a-dia, chamadas de políticas operacionais.

De acordo com Ansoff (1990), uma organização pode desenvolver seus negócios de várias maneiras: dentro de sua estrutura, dentro do seu mercado via novos segmentos e novas áreas geográficas, ou “empurrar” os seus produtos de forma mais voraz para os mesmos mercados.

As estratégias de penetração ocorrem a partir da base de produtos e mercados existentes, quando a organização deseja aumentar sua participação de mercado, por meio de uma expansão direta ou aquisição de empresas concorrentes.

Uma organização também pode evidenciar o aprimoramento do mercado promovendo os produtos existentes em novos mercados. Assim, descobre novos segmentos, ampliando o escopo de seu negócio, através da utilização da estratégia chamada de desenvolvimento de mercado.

Ansoff (1990) promove, ainda, a existência da estratégia geográfica, na qual a organização leva a oferta de seu produto para outras áreas geográficas, conhecida por estratégia global. Finalmente, cita a estratégia de desenvolvimento de produto em que é enfatizada a proliferação da linha de produto ou a sua racionalização. A proliferação dessa linha significa partir em direção da segmentação, enquanto a racionalização indica a diminuição de produtos não-lucrativos aos interesses da organização.

Porter (1986) descreve que as estratégias competitivas são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma

organização e para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas que dirigem a concorrência – entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes – em que o conjunto determina a intensidade da concorrência e a rentabilidade da organização.

Conforme o referido autor, existe apenas dois “tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação”. Esses dois tipos se combinam com o escopo da organização produzindo as três estratégias genéricas: liderança em custo, diferenciação e foco.

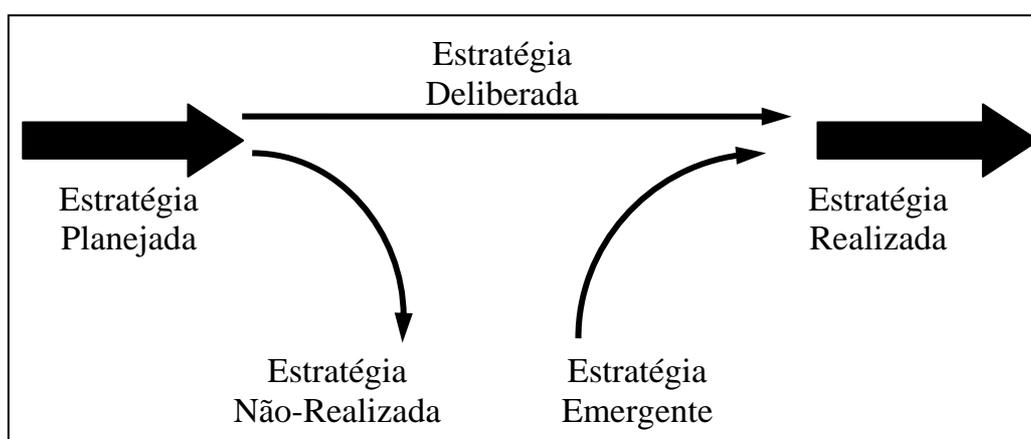
A primeira estratégia de Porter, o custo baixo, passa a ser o tema central, não se esquecendo da qualidade e das outras áreas que afetam a organização.

Já a segunda estratégia está baseada em diferenciar o produto oferecido pela organização, sendo considerado como único no âmbito da empresa. A diferenciação pode assumir muitas formas, tais como: imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda (personalização).

Na terceira estratégia procuram-se atender segmentos de mercado estreitos, pois uma empresa pode “focalizar” determinados grupos de clientes, linhas de produtos ou mercados geográficos. A estratégia pode ser de “foco na diferenciação”, pela qual as ofertas são diferenciadas no mercado desejado, ou de “foco na liderança em custo”, pela qual a empresa vende a baixo custo no mercado desejado. Isso permite que a empresa se concentre no desenvolvimento de seu conhecimento e de suas competências.

As estratégias assim definidas deixam, ainda, dúvidas quanto à sua formação na organização. Mintzberg (2001) apresenta, então, conceitos de estratégia que se identificam em duas vertentes: estratégias deliberadas, enquanto intenções antecipadamente afirmadas pela liderança da

organização; ou emergentes aquelas que surgem diante de um fato novo, surpreendente, para o qual não houve plano, ou na correção de rumos e ajustes da intenção inicial, conforme Figura 01.



Fonte: Mintzberg & McHugh, *apud* Oliveira (1998).

FIGURA 01 – Estratégias deliberadas e emergentes.

Algumas estratégias se assemelham a uma ou a outra forma, porém a maioria se enquadra no espaço que existe entre as duas formas, podendo ter aspectos deliberativos e emergentes ao mesmo tempo. Isso depende dos fatos que podem afetar a eficácia das operações da organização ao longo de sua existência e de cada processo de formulação de estratégia decorrente: pode ser estratégia parcialmente deliberada e parcialmente emergente, ou ainda, deliberadamente emergente. A ocasião “faz” a estratégia.

Afirma ainda Mintzberg que, na formulação de estratégia, a organização utiliza-se de seus recursos e explora suas experiências passadas, sua cultura, suas crenças e oportunidades definindo sua intenção e, por fim, sua trajetória para o futuro. Ao fazer isso, assume condições de

estabilidade no plano elaborado, uma vez que o cenário desenvolvido é de sua criação e visão.

Portanto, a estratégia decorrente é desenvolvida nas mesmas condições de estabilidade, o que determina sua regularidade no comportamento futuro. Entretanto, deve-se levar em conta que a estratégia não pode ser uma ferramenta de engessamento que impeça a capacidade da organização de responder às mudanças do ambiente. Isso não significa que as organizações não devam ter estratégias definidas.

A estratégia estabelece uma direção, um rumo, expressados pela visão da liderança da organização; foca o esforço coletivo na trajetória escolhida; define a organização, dando o seu significado institucional a quem dela participa e ao ambiente externo; reduz incertezas; oferece compreensão coletiva e, ao mesmo tempo, consistência nas ações, direcionando-se à satisfação dos objetivos assumidos na trajetória estabelecida.

A origem do problema é que o conceito de estratégia está baseado na estabilidade, porém os ambientes mudam, desestabilizam-se, e as adaptações tornam-se necessárias.

2.4 Adaptação estratégica

Conforme referido, este estudo pretende verificar como as organizações da Indústria da Construção Civil – setor de edificações – agem a partir das pressões do ambiente externo adaptando-se estrategicamente ao seu mercado.

As tomadas de decisão, emitidas por uma organização de acordo com o ambiente em que estão inseridas, denomina-se processo de adaptação

estratégica, que ocorre devido a um contexto de forte turbulência em aspectos econômicos, políticos e sociais.

Entende-se que o setor da construção civil carece de estudos dessa natureza, pois se encontra abalado pela falta de um debate mais acirrado por parte dos estudiosos no processo de adaptação estratégica.

Miles & Snow (1978) definem a adaptação como o alinhamento consistente das decisões referentes ao domínio, à tecnologia e à estrutura organizacional, quer seja de modo pró-ativo ou de modo reativo. Seu modelo apresenta quatro tipos de organizações, classificadas de acordo com os comportamentos estratégicos usados para responder ao ambiente: defensoras, prospectoras, analisadoras e reatoras.

A adaptação organizacional pode ser vista como um processo através do qual a coalizão dominante primeiro toma consciência das condições mutantes no ambiente da organização e, em seguida, responde por meio de ajustes internos. Uma organização mantém ou melhora seu alinhamento com o ambiente no qual está inserida fazendo uma série de ajustes, os quais podem variar de pequenas mudanças em procedimentos no fluxo de trabalho, até modificações significativas que alterem o domínio organizacional (Quadro 01).

De acordo com Hall (1984), a mudança é considerada como qualquer alteração e transformação da forma organizacional que a empresa realiza, visando à sua sobrevivência no ambiente. Já a adaptação estratégica é definida como o caminho percorrido em direção à mudança.

QUADRO 01 – Tipos de ajustes organizacionais.

1. Ajustes de procedimento	Mudanças determinadas pelos gerentes nos procedimentos de trabalho, no fluxo de informação, no horário e outras.
2. Ajustes gerenciais na política e nos processos	Mudanças na quantidade ou no tipo de participação na tomada de decisão, no estabelecimento de metas, dentre outros
3. Ajustes interdepartamentais na estrutura e processos	Mudanças no desenho dos empregos, por exemplo: enriquecimento do emprego, papel do trabalho e fluxo de trabalho, relacionamento dos papéis.
4. Ajustes interdepartamentais na estrutura e nos processos principais	Mudanças no grau de centralização das principais decisões, arranjos funcionais versus arranjos de produção.
5. Ajustes supra ou extra-organizacionais	Mudanças no produto ou serviço básico oferecido para a clientela, ou tipo de propriedade - fusão, dissolução, dentre outros.

Fonte: Miles, *apud* Allred, 1989.

O processo de adaptação estratégica pode ser fundamentado sob duas perspectivas: (a) visão determinista que considera o ambiente como fator preponderante na determinação de estratégias das organizações; (b) visão voluntarista que argumenta sobre a capacidade que as organizações têm de influenciar o ambiente em função de suas condições naturais e organizacionais (Rossetto, 1998).

A teoria da visão do determinismo ambiental defende a adaptação estratégica como um processo no qual as organizações se adaptam de acordo com o ambiente em que estão inseridas; a teoria da visão voluntarista fundamenta-se em um conjunto de perspectivas que trata os padrões de mudança organizacional como resultado das escolhas da coalizão dominante.

2.4.1 Visão determinista

Na visão determinista são verificadas duas perspectivas de análise da adaptação organizacional: a seleção natural e a institucional.

2.4.1.1 A perspectiva da seleção natural

A perspectiva analítica da seleção natural argumenta que os fatores ambientais selecionam as características organizacionais que melhor se adaptam ao ambiente (Aldrich & Pfeffer, 1976). Isso quer dizer que o determinante da eficácia e da sobrevivência da organização não é a sua capacidade de adaptação, mas o seu alinhamento com os requisitos do ambiente.

Conforme a perspectiva da seleção natural, em um determinado grupo, as organizações que desenvolvem características mais compatíveis com as necessidades do ambiente são as que sobrevivem.

As organizações que interagem com o ambiente conforme a perspectiva da seleção natural têm, de acordo com Miles & Cameron (1982) certas características marcantes. Uma delas refere-se à profunda inércia presente na empresa, sendo esta também considerada prisioneira do seu ambiente. Como tal, as mudanças, em um dado grupo de organizações, resultam não de inovações ou de mudanças realizadas dentro delas, mas da entrada, no setor, de uma nova organização com uma forma diferente. Segundo essa perspectiva, as organizações têm sua capacidade de adaptação restrita tanto para fatores internos como para fatores externos (Miles & Cameron, 1982).

Em nível interno, a organização lida com fatores como estrutura de custos, alocação de recursos, normas e precedentes históricos que têm a função de preservar o *status quo* da estrutura e da estratégia empresarial, limitando a escolha de opções gerenciais alternativas.

A cultura, os mitos e as crenças acerca destes fatores, bem como suas competências distintivas e seus papéis em relação a outras organizações, também limitam o seu potencial. Os fatores externos, como barreiras econômicas e legais de entrada e saída e limites de atuação, da mesma forma restringem a escolha organizacional (Silva, 1993).

Miles & Cameron (1982) argumentam igualmente que as informações requeridas sobre o ambiente e as mudanças a serem realizadas em nível de estrutura e estratégia empresarial são consideradas caras e podem ter sua natureza distorcida pelos mecanismos existentes dentro da própria organização. Vale ressaltar que, por meio dessas informações, uma organização poderia responder amplamente a oportunidades e ameaças apresentadas no ambiente de forma bem sucedida.

Outra característica das organizações, segundo a perspectiva analítica da seleção natural, é a suposição de que é o ambiente que seleciona as empresas mais aptas e a essas é negado o papel da escolha estratégica, minimizando, assim, o seu potencial de adaptação individual.

2.4.1.2 A perspectiva institucional

De acordo com Rossetto (1998), a “perspectiva institucional das organizações sugere que elas são influenciadas por pressões de conformidade a grupos ou normas sociais, algumas das quais são externas e

outras são internas à organização”. Ainda ressalta o autor que essas pressões levam as organizações a agirem com comportamentos semelhantes, conduzindo ao isomorfismo – similaridade de forma e estrutura com o ambiente institucional.

O referido autor define isomorfismo como “um conjunto de restrições que forçam uma unidade de uma população a parecer-se com outras unidades que se colocam em um mesmo conjunto de condições ambientais”. Identifica três mecanismos através dos quais a mudança isomórfica institucional ocorre:

1. isomorfismo coercitivo: resultante da influência política e do problema de legitimidade;
2. isomorfismo mimético: resultante dos padrões de respostas à incerteza;
3. isomorfismo normativo: associado à profissionalização.

A teoria determinística da perspectiva institucional enfatiza as normas do ambiente e a importância da história da organização, resultando como resposta às ações organizacionais.

2.4.2 Visão voluntarista

Dentre as perspectivas fundamentadas na visão do voluntarismo ambiental, podem-se destacar a seleção racional, a escolha estratégica e a dependência de recursos.

2.4.2.1 A perspectiva da seleção racional

A perspectiva de análise da seleção racional afirma que, embora as condições ambientais determinem amplamente a eficácia de diferentes estruturas e processos organizacionais, os administradores de organizações bem sucedidas selecionam, adotam e descartam componentes estruturais e de processo no intuito de manterem o equilíbrio da organização com o seu ambiente.

Miles & Snow (1978) argumentam que, baseando-se nos limites cognitivos da tomada da decisão, as decisões ditas racionais são questionáveis. Isso porque os indivíduos podem tomar essas decisões com base em algumas percepções imperfeitas da realidade.

A perspectiva analítica da seleção racional é caracterizada por um avanço em relação à seleção natural. Enquanto a análise sob a ótica da seleção natural minimizava a função gerencial, uma vez que o ambiente é que definia a empresa, a seleção racional considera o papel dos administradores direcionados à elaboração de respostas aos fatores do ambiente no qual está inserida (Silva, 1993).

2.4.2.2 A escolha estratégica

A perspectiva analítica da escolha estratégica considera que a estrutura organizacional é apenas parcialmente influenciada por fatores ambientais, enfatizando, a partir daí, o papel da cúpula gerencial considerada o elo entre a organização empresarial e o ambiente (Miles & Snow, 1978). Isso se dá porque, conforme Child & Smith (1987), as condições externas à organização tornam-se conhecidas através da percepção dos seus membros.

Segundo Miles & Cameron (1982), essa perspectiva enfatiza o papel do aprendizado e da escolha no processo de adaptação organizacional, já

que uma organização não tem somente habilidade para alterar a si própria tendo em vista contingências, restrições ou oportunidades do ambiente, como também é capaz de exercer considerável influência sobre os ambientes nos quais opera.

Miles & Snow (1978) consideram que a perspectiva da escolha estratégica possui cinco importantes características: (1) coalizão dominante; (2) percepções; (3) segmentação; (4) procura/busca de atividade; (5) restrições dinâmicas.

A coalizão dominante representa um grupo de tomadores de decisão, existente em cada organização, que exerce grande influência sobre o sistema. Esse grupo de indivíduos tem a responsabilidade de identificar problemas e solucioná-los. Para Child (1972) a coalizão dominante é tratada em termos de sua capacidade de influenciar na formulação de estratégias e no modo como esta influência é decisiva à implantação da visão desse grupo.

Com relação às percepções, Miles & Snow (1978) afirmam que a coalizão dominante cria e atua sobre o ambiente relevante para a organização. A ação da organização sobre o ambiente ocorre por meio de resposta ampla àquilo que a administração percebe. Por outro lado, as condições ambientais que são deliberadamente ignoradas têm pouco efeito sobre as decisões e ações da administração.

A segmentação é definida pela partição do ambiente de acordo com a percepção da coalizão dominante. Essa partição influenciará numa posterior divisão da organização em várias subunidades, para as quais será feita a alocação de recursos de acordo com suas respectivas importâncias estratégicas.

Já a busca ou a procura de atividades refere-se à responsabilidade que a coalizão dominante tem pela avaliação dos elementos do ambiente considerado mais críticos à organização. A partir da avaliação desses elementos, é que será determinado o tipo de atitude (reativa ou pró-ativa) que a organização tomará acerca do ambiente.

As restrições dinâmicas dizem respeito ao fato de que a coalizão dominante toma decisões adaptativas que tendem a serem restringidas pelas estratégias, estruturas e pelos desempenhos passados e atuais da organização empresarial.

Logo, a coalizão dominante pode diminuir ou remover as restrições existentes através de alterações nas estratégias. Porém, como ressaltam Miles & Snow (1978), cada nova estratégia adotada ou nova direção escolhida estará sujeita ao seu próprio conjunto de restrições.

A perspectiva analítica da escolha estratégica parece ser a visão mais completa a ser utilizada na análise de uma organização empresarial, uma vez que considera a importância do papel da orientação gerencial estratégica dos administradores e do tratamento das informações captadas no ambiente. Como colocam Child & Smith (1987), os membros da organização criam arenas cognitivas com as quais eles identificam o setor, determinam os limites dentro e em torno do setor atribuído pelos seus membros.

Outro fator citado por Thompson (1976) diz respeito à orientação estratégica dos administradores, no que se refere à sua atividade de criar e de manter um efetivo alinhamento entre a organização e o seu ambiente. Essa pode ser considerada a atividade básica quando se trata da adaptação organizacional, sob a ótica da escolha estratégica.

Desse modo, considerando-se os fatores essencialmente estratégicos e políticos, as condições do meio não podem ser entendidas como uma fonte direta de variação da estrutura organizacional, como os teóricos dos sistemas abertos muitas vezes dão a entender. A ligação crítica repousa na avaliação dos tomadores de decisão quanto à posição da organização no meio ambiente que consideram como importante e na ação que eles podem conseqüentemente tomar sobre a estrutura interna (Child, 1972).

Em nível interno, conforme argumenta Miles (1980), os executivos buscam identificar e desenvolver competências distintivas, minimizando os pontos fracos e destacando os pontos fortes, comparando-os com as organizações rivais. No lado externo, o trabalho deles refere-se à identificação de oportunidades e de ameaças encontradas no ambiente, avaliando os riscos associados a cada uma delas e sua importância para a organização.

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 à empresa.

Nesta pesquisa, extrapola-se a noção de que as organizações simplesmente sofrem restrições e imposições do meio ambiente - visão extremamente determinista, presente em muitos modelos de estudo das mudanças organizacionais.

Em contraposição a essa visão, Pettigrew (1987) sugere que as organizações, embora sob forte pressão ambiental, possuem condições de fazer escolhas quanto às suas ações e estratégias, mesmo que elas sejam limitadas de alguma forma pelo contexto. Segundo ele, os gerentes devem

avaliar as mudanças nos contextos de suas organizações e, então, desenvolver e implementar novas estratégias para fazer frente a essas mudanças.

Essa visão está de acordo com a abordagem a ser utilizada neste estudo: a escolha estratégica que considera existir um espaço de decisão para a escolha de ações e estratégias que definirão os rumos da organização e que o ambiente, apesar de impor alguma limitação, não elimina este espaço (Child, 1972; Miles & Snow, 1978).

Houve uma preocupação, neste capítulo, em descrever as visões determinista e voluntarista da relação organização-ambiente. Baseado nessas considerações, o comportamento adaptativo estratégico desenvolvido neste estudo é desencadeado através da escolha estratégica efetuada pelos atores organizacionais, segundo suas percepções do ambiente objetivo.

2.5 O comportamento adaptativo conforme modelo de Miles & Snow

Miles & Snow (1978) consideram que o assunto adaptação organizacional tem recebido um tratamento teórico limitado. Os autores discutem, através de um exemplo de adaptação organizacional em uma subsidiária de uma companhia, a dificuldade para se analisar o assunto em questão.

Para os autores referidos, as organizações eficientes estabelecem mecanismos que complementam sua estratégia de mercado, enquanto as organizações ineficientes lutam com os mecanismos de estrutura e processo. A organização não é predominantemente centrada no chefe, nem

inteiramente participativa ou subordinada; é mais próxima de sistemas centrados.

Miles & Snow (1978) recomendam para os quatro tipos de adaptação organizacional – Defensores, Prospectores, Analistas, Reatores – arranjos organizacionais característicos, os quais regem o comportamento adaptativo das empresas analisadas neste estudo de multicaso.

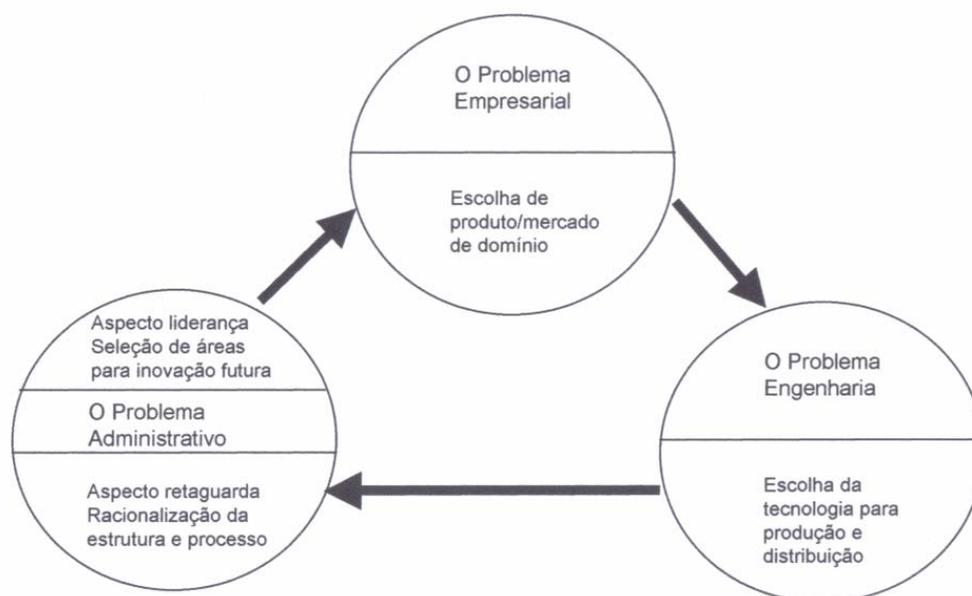
Para um defensor, são recomendados estrutura funcional, controle centralizado, sistemas de informação vertical *long-looped* e resolução de conflito através dos canais hierárquicos.

E, para um prospector, recomendam-se uma estrutura de produto com pequena divisão de trabalho, baixo grau de formalização, controle descentralizado, sistemas de formação horizontal *short-looped* e resolução de conflitos através de complementares. Esse é um arranjo perfeitamente adaptado para manter a flexibilidade e a efetividade.

O analista deve diferenciar sua estrutura da organização para refletir a natureza híbrida de seu domínio e a tecnologia. A estrutura apropriada, para acomodar a estabilidade e a mudança, é a estrutura matriz. Uma das principais características dessa estrutura é a presença combinada de divisões funcionais em que especialistas e similares são agrupados juntos e os grupos completados com responsabilidades por produtos/serviços específicos.

Para Miles & Snow (1978), os reagentes representam um tipo “residual” de comportamento em que as organizações são forçadas para essa resposta, quando incapazes de seguir um dos quatro tipos de comportamento adaptativo organizacional do defensor, reator, analista ou prospector.

Dessa forma três visões alternativas do processo de adaptação organizacional são apresentadas pelos autores e, por fim, o modelo de adaptação organizacional denominado de Ciclo Adaptativo (Figura 02).



Fonte: Miles & Snow, 1978.

FIGURA 02 – O ciclo adaptativo.

Embora esses autores reconheçam que a adaptação é complexa e decorrente de um processo contínuo, acreditam que este pode ser dividido em partes, como proposta de análise, a partir dos três maiores problemas relacionados à tomada de decisão do topo administrativo: os problemas empresariais, os problemas de engenharia e os problemas administrativos. Cada um desses problemas encontra-se inter-relacionado, todavia cada um deles deve ser considerado pela gerência antes de o ciclo adaptativo-efetivo ser completado.

O **problema empreendedor** consiste na escolha do domínio produto/mercado da organização e é tratado em nível institucional da organização.

O **problema administrativo** está relacionado com a estrutura e com os processos organizacionais, possuindo dois aspectos: retaguarda (racionalização e estruturação do processo) e liderança (seleção de áreas para inovações futuras).

O **problema de engenharia** refere-se à escolha das tecnologias para a produção e distribuição.

Miles & Snow (1978) distinguiram quatro tipos de comportamento estratégico, através dos quais buscam fornecer instrumentos para o entendimento das organizações. São eles: defensiva, prospectiva, analítica e reativa.

Estratégia defensiva

A estratégia defensiva é adotada por organizações que possuem domínios definidos de produto/mercado, buscando a manutenção ou a defesa da ação dos concorrentes. Nessas organizações, existe a preocupação de se ter o domínio da eficiência de suas operações, visando à estabilidade.

Essas organizações possuem dirigentes em nível institucional com mentalidade restrita às atuais operações; não buscam novas oportunidades e tampouco experimentam mudanças. Dificilmente efetuam modificações em tecnologia, estrutura organizacional ou métodos de operação. Ao concentrar seus esforços na manutenção ou no aumento da eficiência das operações atuais, adquirem uma experiência bastante profunda a seu respeito.

Nesse tipo de estratégia, caracterizam-se, da seguinte forma, os três problemas: empresarial, administrativo e de engenharia.

No **problema empresarial**, a organização procura garantir a fatia

atual do mercado, bem como criar um conjunto estável de produtos e clientes. Como solução, os autores apresentam:

- limitar esforços e estabilizar o domínio;
- manter o domínio através de preços competitivos e excelente serviço ao consumidor;
- tender a ignorar o desenvolvimento fora do domínio já estabelecido;
- crescer cautelosa e gradualmente através da penetração no mercado;
- desenvolver alguns produtos, estreitamente relacionados aos produtos ou aos serviços já existentes.

Os custos e benefícios resultantes dessas atividades dificultam aos concorrentes o deslocamento da empresa do seu nicho de mercado e sua sobrevivência poderá ser ameaçada por uma profunda mudança no ambiente.

Já **no problema administrativo**, a organização procura manter um controle estrito das operações da organização para assegurar a eficiência, apresentando os autores as seguintes soluções:

- os executivos, em produção e finanças, são os membros mais poderosos da coalizão dominante. Ocorre pouca preocupação com o ambiente que circunda a organização;
- os membros da coalizão dominante permanecem nos seus cargos por um tempo prolongado;
- o planejamento é intensivo, orientado para custos. Ele sempre precede a qualquer ação administrativa;
- a estrutura organizacional tende a ser funcional com extensiva divisão do trabalho e alto grau de formalização;
- o controle é centralizado e o sistema de informação, vertical, através

de longas cadeias hierárquicas;

- a coordenação é feita através de mecanismos simples e os conflitos resolvidos por meio dos canais hierárquicos;

- o desempenho organizacional é medido através da comparação com os anos anteriores.

Os custos e benefícios resultantes são a adequação do sistema administrativo para a manutenção da estabilidade e eficiência, mas sem a preocupação de localizar e responder a novas oportunidades de mercado.

Em relação ao **problema de engenharia**, a organização procura produzir e distribuir bens e serviços da maneira mais eficiente possível.

Como solução, os autores propõem:

- tornar a tecnologia eficiente e de baixo custo;
- simplificar gradativamente a tecnologia;
- tender à integração vertical para melhor aproveitar os seus recursos;
- continuar o aprimoramento da tecnologia para manter a eficiência.

Os custos e benefícios resultantes são a obtenção de um aumento de eficiência tecnológica, melhorando o desempenho, mas exigindo investimentos elevados e previsão dos problemas.

Assim, com a adoção da estratégia defensiva, a organização assegura a previsibilidade do domínio, com a intenção de poder voltar-se internamente à eficiência de suas operações.

Estratégia prospectiva

A estratégia prospectiva é adotada por empresas preocupadas com a busca de novas oportunidades de mercado, reagindo com respostas potenciais às tendências emergentes do meio ambiente. Dessa forma, na

estratégia prospectiva, a organização está voltada para novas oportunidades de mercados/produtos.

A preocupação com mudanças e inovações faz com que essas organizações não se preocupem suficientemente em obter de suas operações atuais o máximo de rendimento, tornando-se pouco eficientes. Isso justifica a atitude de abertura a inovações e à transitoriedade do domínio de produto-serviço/mercado.

Nesse tipo de estratégia, os três problemas - empreendedor, administrativo e de engenharia - caracterizam-se da seguinte forma.

No **problema empreendedor**, a organização procura localizar e explorar novas oportunidades relativas a produtos e mercados. Como soluções, os autores apresentam:

- alargar e desenvolver continuamente o domínio;
- manter uma observação ampla das condições ambientais e dos acontecimentos;
- criar mudanças nas atividades da organização;
- crescer através de mudanças bruscas.

Os custos e benefícios resultantes permitem inovações em produtos e mercados, protegendo, desta forma, a organização das mudanças que ocorrem no ambiente. Isso, contudo, não a libera do risco de baixa lucratividade.

Já no **problema administrativo**, a organização procura facilitar e coordenar as suas operações, apresentando os autores as seguintes soluções:

- os membros mais poderosos dentro da coalizão dominante são os executivos de mercadologia e P & D;

- a coalizão dominante é ampla, diversa e transitória, mas é possível que inclua um círculo estável de pessoas;

- os membros da coalizão dominante nem sempre permanecem por um tempo prolongado; os administradores-chave podem ser contratados de fora, bem como promovidos de dentro da organização;

- o planejamento é, geralmente, mais amplo do que intensivo, orientado para os problemas e somente concluído quando da implantação da ação;

- a organização tende a uma estrutura baseada em produtos, em pequena divisão de trabalho e baixo grau de formalização;

- o controle é descentralizado, os sistemas de informação são horizontais e com pequena extensão;

- os mecanismos de coordenação são complexos e os conflitos resolvidos através de integradores;

- o desempenho organizacional é medido através da comparação com os diversos concorrentes.

Os custos e benefícios resultantes são a manutenção da flexibilidade e a eficácia, porém os recursos podem ser mal utilizados.

No **problema de engenharia**, a organização procura evitar comprometimentos excessivos com determinado processo tecnológico, por necessitar de flexibilidade para modificar suas operações. Como solução, os autores evidenciam:

- adoção de tecnologias flexíveis e prototípicas;

- adoção de tecnologias múltiplas;

- baixos graus de mecanização e rotinas, tecnologia apoiada sobre pessoas.

Os custos e benefícios resultantes são uma resposta rápida a um domínio em mudança. Porém, o máximo desenvolvimento da eficiência da empresa fica comprometido pela multiplicidade tecnológica.

Estratégia analítica

A estratégia analítica é adotada por organizações que visam a garantir o seu domínio e, ao mesmo tempo, tentam explorar novas oportunidades. Assim, nas suas áreas estáveis, elas operam de modo rotineiro e eficiente mantendo e defendendo um domínio já garantido. Em contrapartida, nas suas áreas mais instáveis, procuram aproveitar as oportunidades existentes no ambiente e em novos domínios.

Nesse tipo de estratégia, os três problemas (empreendedor, administrativo e de engenharia) caracterizam-se da seguinte maneira.

No **problema empreendedor**, a organização procura localizar e explorar oportunidades de novos produtos e mercados e, simultaneamente, manter o domínio já firme de produtos e consumidores. Como solução, os autores apresentam que:

- o domínio é híbrido, isto é, mutável e estável;
- os mecanismos de vigilância são voltados para a área mercadológica, alguma atividade de P & D é incentivada;
- o crescimento é constante através da penetração do mercado (ambiente estável) e do desenvolvimento de novos produtos (ambiente mutável).

Os custos e benefícios envolvidos são pequenos investimentos em P & D, combinados com a imitação de produtos bem sucedidos, minimizando o risco. No entanto, o domínio da organização estará entre a estabilidade e a

flexibilidade.

Já no **problema administrativo**, a organização procura diferenciar a estrutura e os processos organizacionais para acomodar as áreas de operação estável com as áreas dinâmicas. Nesses casos, os autores apontam as seguintes soluções:

- os executivos das áreas de mercadologia e pesquisa aplicada são os membros mais influentes da coalizão dominante seguidos pelos executivos de promoção;

- o planejamento é intenso, no sentido de ligar mercadologia e produção, no que tange à parte estável do domínio, e é abrangente, no sentido de ligar mercadologia, pesquisa aplicada e produção no que tange a novos produtos e mercados;

- a estrutura é matricial, combinando departamentos funcionais com grupos de produtos;

- o sistema de controle é moderadamente centralizado, com retro-informação vertical e horizontal;

- os mecanismos de coordenação são extremamente complexos e caros. A resolução de conflitos é feita através de gerentes de produtos e, alguns, através dos canais hierárquicos;

- a avaliação do desempenho organizacional é baseada em medidas de eficácia e eficiência.

O sistema de compensação salarial favorece os executivos de mercadologia e de pesquisa aplicada.

Já quanto aos custos e benefícios envolvidos, tem-se um bom equilíbrio entre a estabilidade e a flexibilidade. No entanto, corre-se o risco de, ao perder o equilíbrio, tornar-se bem mais difícil a recomposição.

No **problema de engenharia**, a organização procura garantir a eficiência nas partes estáveis do domínio e, simultaneamente, flexível e eficaz nas partes mutáveis. Como solução, os autores apresentam:

- adoção de uma tecnologia dual (componentes estáveis e flexíveis);
- aplicação de um grupo de pessoas grande e influente em pesquisa aplicada;
- moderado grau de eficiência técnica.

Quanto aos custos e benefícios envolvidos, tem-se que a tecnologia dual é adequada para servir a um domínio estável/mutável. No entanto, não permite que a empresa tenha uma tecnologia eficiente e tampouco eficaz.

Estratégia reativa

A estratégia reativa não possui um envolvimento capaz de integrar as atividades dos níveis institucional, intermediário e operacional, como um todo (Quadro 02).

Em relação às **perspectivas analíticas alternativas**, Miles & Snow (1978) comentam que muitos *experts* de vários campos do saber têm desenvolvido conhecimentos e técnicas úteis para analisar e assistir às mudanças organizacionais. Entretanto, especialistas em cada um dos seus campos, como reconhecem os limites do processo de adaptação, concentram suas atenções nos aspectos limitados do processo de adaptação.

Os três estados de adaptação são caminhos viáveis para se enfrentar o meio. O defensivo, o analista e o prospector são três formas estáveis de adaptação. "Se a administração escolhe uma das três estratégias e faz o *design* organizacional de acordo, torna-se, então, um competidor efetivo em uma indústria em particular num determinado período de tempo" (Miles

& Snow, 1978).

QUADRO 02 – Tipologia de estratégias empresariais e suas repercussões nos três níveis da empresa.

ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS	PROBLEMA EMPRESARIAL	PROBLEMA ADMINISTRATIVO	PROBLEMA DE ADEQUAÇÃO TECNOLÓGICA
	Escolha do domínio produto/mercado	Estruturação de atividades e estabelecimento de normas e processos	Escolha e utilização de produção e de distribuição
Defensiva Manutenção dos atuais domínios de produto/ mercados	Garantir e conservar o domínio atual de produtos/ mercados. Busca de novos domínios, ainda que transitórios	Planejamento e controle das operações da empresa para assegurar ou aumentar a eficiência atual. Ênfase na conservação.	Produção e distribuição de bens ou serviços, de maneira mais eficiente, através de intensificação da tecnologia atual. Ênfase na tecnologia utilizada.
Prospectiva Ampliação e busca de novos domínios de produtos/ mercados	Explorar e localizar novas oportunidades de produtos/ mercados. Busca de novos domínios, ainda que transitórios.	Facilitar e coordenar as freqüentes e diversas mudanças nas atividades e operações da empresa. Ênfase na mudança organizacional.	Manter flexibilidade nas tecnologias para acompanhar as mudanças nos domínios e modificar continuamente as operações. Ênfase na flexibilidade tecnológica.
Analítica Manutenção de domínios estáveis e busca e conquista de novos domínios de produtos/ mercados	Garantir um domínio atual e ao mesmo tempo buscar, localizar e explorar novas oportunidades de produtos/ mercados. Busca de estabilidade de um domínio e, simultaneamente, busca de novos domínios.	Diferenciar a estrutura e processos organizacionais para acomodar e equilibrar áreas de operação estável com áreas dinâmicas e instáveis. Ênfase tanto na conservação como na mudança organizacional.	Adotar tecnologia dual para servir a um domínio híbrido: estável e mutável. Complexidade tecnológica.
Reativa	Resposta empresarial despreparada e improvisada e pouco eficaz face à adesão de estratégias inadequadas e envelhecidas.	Falta de relacionamento coerente entre estratégias e estrutura e processos organizacionais, provocando dificuldades de integração e coordenação organizacional.	Pouca eficiência nas operações.

Fonte: Miles & Snow, 1978.

Entretanto, os estados de adaptação não possuem a mesma imunidade quanto às mudanças do meio. O estado neutro é o mais imune, seguido pelo estável e instável. Uma organização que procura garantir o seu futuro deve preferir um estado neutro de adaptação. Mas, por que todas as organizações não demonstram esta preferência? A resposta a essa questão tem dois argumentos:

a) o estado de adaptação a que a organização aspira é previsto de acordo com os recursos que ela domina, o que denota a sua capacidade adaptativa;

b) a natureza do processo de administração dentro da organização influi no estado de adaptação procurado.

A observação da tipologia de Miles & Snow (1978) mostra que sua proposição define dois pólos de postura estratégica: um tradicional, o tipo defensor, e outro inovador, o tipo prospector. Entre esses dois pólos está o tipo analítico que procura uma postura mista, com elementos dos dois extremos. O tipo reativo é considerado pelos autores como inviável devido às suas deficiências adaptativas, e organizações desse tipo têm pouca possibilidade de sobrevivência a longo prazo e tendem a desaparecer.

Esta dissertação adota um conceito de estratégia proposto por Miles & Snow (1978), que gozam de grande prestígio junto aos pesquisadores na área de administração estratégica. Esses autores propõem a existência de quatro tipos de comportamento estratégico: defensivo, prospectivo, analítico e reativo. Também se incorporam as alternativas descritas por Mintzberg de estratégias deliberadas (pretendidas, intencionais) ou emergentes (padrões realizados na ausência de intenções).

CAPÍTULO 3:

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa, que tem como foco principal identificar os comportamentos estratégicos adotados pela coalizão dominante de três empresas da construção civil de Santa Maria, no período de 1981 a 2003. Para tanto, foi utilizado o Modelo de Miles & Snow (1978).

Assim, discorre-se sobre um estudo de multicaso, de abordagem qualitativa que resgatou dados históricos da organização, identificou as influências do ambiente e analisou as estratégias desenvolvidas no período pesquisado, objetivando conhecer as características dos tipos estratégicos ocorridos nas organizações.

Após a definição da necessidade de realização desta pesquisa, faz-se necessário, segundo vários autores (Boyd *et al.*, 1989; Cobra, 1991; Las Casas, 1994; Kotler, 2000), delinear um projeto de pesquisa, que deve seguir, segundo Kotler (2000), vários critérios para que ela possa ser considerada de boa qualidade.

O primeiro deles é a adoção de métodos científicos que garantam à pesquisa, principalmente, a eficácia da medição e a confiabilidade dos resultados (Slongo, 1995). Além disso, Kotler (2000) ainda aponta a criatividade e a escolha de vários métodos, exemplos e dados significativos para o objetivo a que se propõe este estudo, aliados à análise criteriosa do valor da informação em relação ao seu custo de obtenção, como

ingredientes a assegurar um bom trabalho.

Las Casas (1994) salienta, entretanto, que as pesquisas são realizadas com seres humanos e as respostas podem não corresponder à realidade dos fatos perguntados, contribuindo, para isso, vários fatores de ordem cultural, social e até a falta de cooperação dos entrevistados.

Levando em consideração o exposto, empregou-se uma abordagem qualitativa (Triviños, 1987).

De acordo com Rossetto (1998), o que diferencia a abordagem qualitativa de outros tipos é a crença de uma grande relevância para as pessoas sobre o que elas pensam e como elas agem em relação ao ambiente.

Enquanto isso, Trivinõs (1987) afirma que o ambiente, no qual os indivíduos realizam suas atividades essenciais, tem valor especial para extrair das pessoas uma compreensão mais clara de suas atividades.

A abordagem qualitativa, para Mintzberg (1979), salienta sete temas básicos, os quais têm de ser: (1) tão puramente descritivos, quanto o pesquisador possa ser hábil para fazê-lo; (2) dependentes de metodologias simples; (3) tão indutivos quanto possível; (4) sistemáticos em natureza; (5) mensurados em termos organizacionais reais; (6) assegurados de que os dados sistemáticos tenham suporte em dados obtidos nas entrevistas; (7) integrados nos diversos elementos organizacionais dentro de configurações de tipos ideais ou puros.

3.1 Propósito do estudo

Devido à experiência do autor como empresário do setor da construção civil há mais de 20 anos, através da observação do

desenvolvimento do mercado da Indústria da Construção Civil – Setor de Edificações – em Santa Maria, surgiu a preocupação quanto ao futuro baseado no desenvolvimento histórico da performance comercial e tecnológica do setor. Em contrapartida, aparecem dúvidas quanto à percepção da coalizão dominante a respeito das características dos tipos estratégicos utilizado nas organizações. Percebe-se claramente, através dos indicadores do setor, que as organizações estão produzindo produtos inadequados à realidade do mercado regional.

O setor da construção civil, por sua vez, foi escolhido por se caracterizar como a maior indústria da cidade de Santa Maria. Surge então a necessidade de inovar, por meio de uma decisão estratégica, como fator vital para entender o comportamento dos líderes das organizações da construção civil através do processo de adaptação estratégica.

Presumiu-se que as organizações escolhidas possuíam características organizacionais com um grau de formalização que possibilitasse a obtenção de uma quantidade de informações concernente à estratégia empresarial do setor estudado.

O propósito deste estudo foi delineado a partir da definição do problema de pesquisa. De acordo com Kerlinger (2003) define-se delineamento de pesquisa “como o plano e a estrutura da investigação, concebidos de forma a obtermos respostas para as perguntas da pesquisa”.

Este trabalho foi estabelecido a partir de um levantamento sobre o estado da arte da chamada situação problema, delimitando-se o tema e definindo-se o foco a ser estudado, de forma a introduzir o método adotado para delinear o processo de pesquisa:

- a) um dos aspectos mais enfatizados atualmente no meio

organizacional em questão - o setor da construção civil de Santa Maria – é definir estrategicamente a forma de sobreviver nessa competição cada vez mais acirrada, com o objetivo de atingir a satisfação total dos clientes;

b) o foco de verificar a forma como as organizações – três empresas estudadas desta cidade – amoldam-se estrategicamente quando da interferência de eventos do ambiente -externo e interno- de acordo com a percepção dos líderes, enfatizando atributos necessários para atingirem o sucesso ou o insucesso no meio em que estão inseridas.

Levando-se em consideração os tópicos abordados acima - e com o intuito de conhecer uma maneira mais qualitativa das razões e motivações que levam as empresas de construção civil a escolherem um determinado conjunto de atributos em seu planejamento estratégico - definiu-se a realização de um estudo qualitativo com empresas construtoras do mercado imobiliário da cidade de Santa Maria, com o seguinte propósito.

Quais foram às mudanças ocorridas nas organizações e como se desenvolveu o processo de adaptação estratégica organizacional, no período de 1981 a 2003, de acordo com o Modelo de Miles & Snow (1978)?

Esta pesquisa foi realizada através de estudo de multicaso em três organizações que atuam no mercado da construção civil de Santa Maria. As organizações foram selecionadas por conveniência de: (a) atuação no mercado imobiliário de Santa Maria em construção de edificações; (b) organizações representativas – na qualidade e quantidade - no mercado de Santa Maria; (c) organizações integrantes do SINDUSCON-SM, havendo uma facilidade maior de cooperação entre elas e o autor; (d) interesse das organizações em pesquisar seu processo de adaptação estratégica.

Como se trata de um estudo de multicaso, conforme Triviños (1987), “sem necessidade de perseguir objetivos de natureza comparativa, o pesquisador pode ter a possibilidade de estudar dois ou mais sujeitos, organizações”. Por se tratar de uma situação específica, os resultados encontrados não podem ser generalizados. Entretanto, as informações geradas de ordem qualitativa podem ajudar a visão dos processos estudados e os resultados encontrados ocasionarem hipóteses passíveis de pesquisas em estudos quantitativos mais amplos – setor da construção civil.

3.2 Questões de pesquisa

De acordo com Triviños (1987), a pesquisa deve incluir questões ou perguntas capazes de nortear o pesquisador ao esclarecimento do estudo, bem como de reunir condições que não permitam dúvidas, tais como: precisão, clareza e objetividade.

Kerlinger (2003) cita que um problema “é uma questão que mostra uma situação necessitada de discussão, investigação, decisão ou solução”, questionando como as variáveis estão relacionadas.

Este estudo teve seu foco em conhecer quais foram as mudanças organizacionais e como se desenvolveu o processo de adaptação estratégica, de acordo com o Modelo de Miles & Snow (1978) utilizados nas empresas BK Construções Ltda, Barcellos Engenharia Ltda e Becker Engenharia Ltda, nas oscilações do contexto ambiental, em um período de tempo pré-determinado.

Enfim, foram definidas as seguintes questões de pesquisa:

- Qual o contexto, interno e externo, das organizações estudadas no

período de 1981 a 2003?

- Qual a percepção da coalizão dominante em relação ao ambiente objetivo das organizações?

3.3 Delimitação da pesquisa

Após a conclusão das etapas para definir o propósito do estudo e da pesquisa, delimitou-se esta, estabelecendo os aspectos e os limites do trabalho, reunindo informações sobre um campo específico e realizaram-se análises sobre objetos definidos a partir dos quais se compreenda uma determinada situação.

De acordo com Triviños (1987), existem duas maneiras para delimitar, definir e formular um problema de pesquisa. A primeira permite ao investigador definir o problema sozinho e previamente, ao desencadear o processo propriamente dito. A segunda manifesta-se por meio da ação de outros sujeitos, além da pessoa do investigador.

O referido autor delimita o problema de pesquisa de dois modos gerais:

1. o problema é definido pelo investigador, não importando muito o contato com o meio da pesquisa;

2. o problema é determinado pelo investigador e pelas pessoas envolvidas no estudo, em diferentes níveis de participação.

Ao estudar o tema, poder-se-ia chegar a vários aspectos delimitadores (teóricos, geográficos, históricos) que ajudam o pesquisador a ter o seu domínio e a transformá-lo em um problema mais específico.

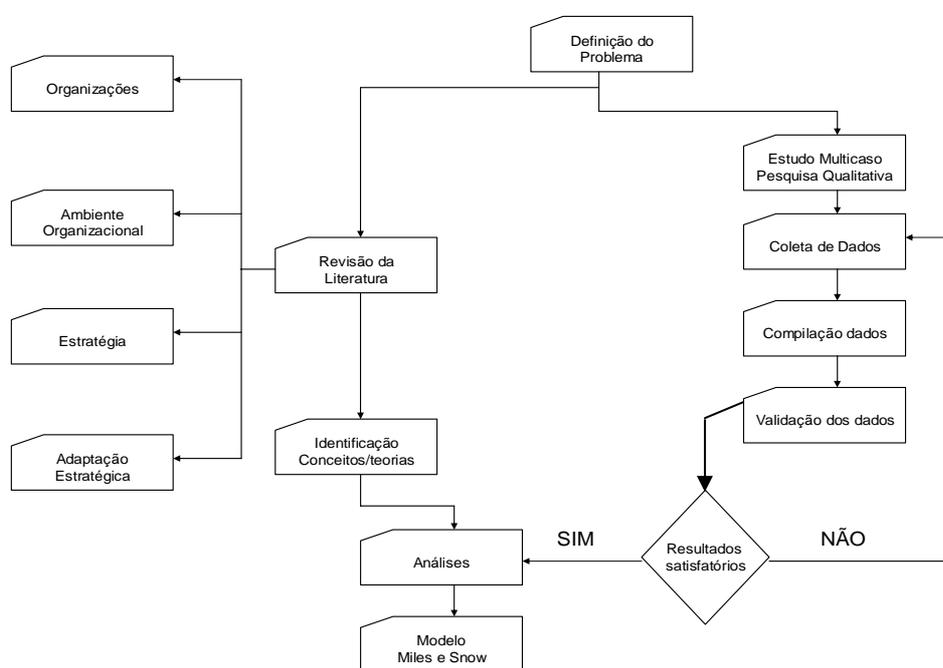
A delimitação, nas abordagens qualitativas, é pertinente à não

generalização dos dados e resultados e aos objetivos dos rumos do estudo.

Dessa maneira, esta pesquisa delimita as três organizações do Setor de edificações da Indústria da Construção Civil da cidade de Santa Maria, Estado do Rio Grande do Sul, no período de 1981 a 2003.

3.4 *Design* e perspectivas da pesquisa

A partir deste momento, definiu-se através do *design* da pesquisa, o fluxograma de execução do estudo contemplando desde o projeto – revisão bibliográfica – até a análise dos resultados, por meio de uma seqüência lógica, conforme Figura 03.



Fonte: adaptado de Rossetto (1998).

FIGURA 03 – *Design* da pesquisa.

Esta investigação se propôs a estudar o fenômeno como teoria, enquadrando-a, conforme Rossetto (1998), na estratégia de pesquisa-então-teoria. O resultado esperado será fruto das proposições formuladas sobre a intenção do estudo, com base na análise dos dados levantados.

Alicerçado em Kerlinger (2003), o delineamento do trabalho “focaliza a maneira pela qual um problema de pesquisa é conceituado e colocado em uma estrutura que se torna um guia para a experimentação, coleta de dados e análise”, com a finalidade de obter respostas a estas perguntas.

Yin (1994) afirma que *design* é a seqüência lógica que liga os dados empíricos às questões iniciais da pesquisa, ou seja, o plano de ação para ir daqui para lá, em que “daqui” é definido como o conjunto inicial das questões da pesquisa a serem respondidas e “lá” é o conjunto de conclusões impostas.

Já o estudo de multicaso é um tipo de pesquisa qualitativa com a principal finalidade de aprofundar uma determinada realidade inicialmente complexa através da simplicidade, exigindo objetivação, originalidade, coerência e consistência das idéias (Triviños, 1987). E, de acordo com Lacerda (2001), o investigador utiliza-se da abordagem qualitativa para entender o fenômeno por meio do contato direto no contexto em que ele atua.

Esta pesquisa trata de um estudo de multicaso histórico-organizacional em que, de acordo com Triviños (1987), o interesse do pesquisador recai sobre a vida de uma instituição, sendo, no caso, consideradas as empresas do setor de edificações da construção civil.

Segundo Boyd *et al.* (1989), os estudos de multicaso são relevantes quando se procura focar a interdependência entre diversos fatores.

Dentre os métodos de análise, o mais aplicado é o da analogia, no qual os

casos são estudados para descobrir três fatores: (a) aspectos em comum de todos os casos de grupo em geral; (b) aspectos não comuns ao grupo em geral, mas comuns a certos subgrupos; (c) aspectos únicos de um caso específico.

De posse dos resultados, parte-se à formulação de hipóteses pela comparação entre as semelhanças e diferenças encontradas em cada caso. Deve-se ter em mente que o importante do objetivo da coleta de dados de um estudo de multicaso é o entendimento e não a quantificação.

Conforme Rossetto (1998), a maioria dos modelos apresentados para estudar as mudanças estratégicas analisa a organização em um período curto de tempo, utilizando métodos quantitativos, desprezando a história da organização e buscando determinar somente o que mudou. Mas esta pesquisa trata de um caso histórico organizacional, instigando o interesse do pesquisador sobre a vida das organizações analisadas.

Este estudo contempla a abordagem contextualista regida pelas forças culturais e políticas dentro da organização e as amplas forças econômicas e competitivas com as quais esta deve operar.

Essas influências, na maioria das vezes, estão relacionadas com o ambiente institucional, e, devido a isso, a pesquisa se propôs a estudar as mudanças estratégicas, utilizando-se do conceito de campo organizacional.

Conforme Rossetto (1998), o campo organizacional inclui atores e suas ações; esses são as organizações ou agentes que interagem diretamente por meio da troca ou indiretamente através da competição. Enquanto isso Cunha (2001) define campo organizacional como o local do poder em que as pessoas importantes da organização agem buscando atingir seus objetivos.

Para processar o estudo desse campo organizacional, considerou-se que ele é constituído de duas dimensões: institucional e técnico-econômica.

Para Cunha (2001), as características de dimensão são as seguintes:

1. não têm fronteiras bem definidas e se interpenetram;
2. são ao mesmo tempo objetivas – estrutura independente da interpretação dos atores – e subjetivas – interpretadas pelos indivíduos;
3. são criadas e reformuladas pela ação social dos atores.

Já Rossetto (1998) define que a dimensão técnico-econômica “é aquela na qual o produto ou serviço é trocado em um mercado, de forma que as organizações sejam recompensadas pelo controle efetivo e eficiente do processo de trabalho. Alguns atores são fornecedores, concorrentes, clientes, instituições financiadoras”.

Também evidencia que a dimensão institucional “é caracterizada pela elaboração de regras e requisitos aos quais as organizações individuais devem ajustar-se, se elas quiserem receber suporte e legitimidade do ambiente. Alguns atores são o governo, as associações comunitárias, os sindicatos, as instituições de ensino e pesquisa e as associações de consumidores” (Rossetto, 1998).

Portanto, a proposta deste trabalho é desenvolver uma pesquisa de caráter contextualista, através do conceito de campo organizacional, composto das dimensões técnico-econômica e institucional, com a estratégia de estudo de multicaso histórico-organizacional.

3.5 Coleta e análise de dados

De acordo com Triviños (1987), no estudo de multicaso, a coleta e a análise dos dados ocorrem concomitantemente, buscando novas descobertas no decorrer da pesquisa. Os dados são coletados e analisados, procurando-se

exercer uma crítica necessária para garantir confiabilidade e consistência.

Nesta seção, exibem-se os tipos de dados e os procedimentos metodológicos usados para a coleta e a análise dos dados.

3.5.1 Tipos de dados utilizados

Os dados utilizados neste trabalho dividem-se em dois grupos distintos:

1. primários: obtidos em estudo de campo por meio de entrevistas semi-estruturadas (Minayo, 1993), possibilitam ao entrevistado tratar do assunto proposto, sem respostas ou condições pré-fixadas pelo entrevistador;

2. secundários: coletados em jornais, institutos de pesquisa especializados, revistas especializadas do setor, livros, dissertações, outras pesquisas já realizadas no setor, dados levantados por órgãos governamentais, publicações da própria organização e também em Sindicatos de Classe Patronal (SINDUSCON-SM).

3.5.2 Coleta de dados

Neste estudo, pesquisou-se o fenômeno relacionado com o processo de adaptação estratégica adotada por três organizações da Indústria da Construção Civil de Santa Maria – Setor de Edificações, no período de 1981 a 2003.

Para Lacerda (2001), a coleta de dados surge como uma das atividades características da pesquisa descritiva e pode ser realizada por vários

instrumentos, tais como: observação, entrevista, questionário e formulários.

A principal fonte de coleta de dados, neste estudo de multicaso, foi a entrevista semi-estruturada, gravada, com duração média de uma hora. Foram realizados quatro encontros com os líderes das organizações. Esses dados (Anexo A, B e C) se coletaram, construindo interpretações e gerando aperfeiçoamentos às questões da entrevista, provocando a busca de novas informações com o intuito de validar algumas informações relatadas pelos entrevistados.

Pode-se entender por entrevista semi-estruturada, de acordo com Triviños (1987), “aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante”. Dessa forma, o informante, seguindo naturalmente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo pesquisador, começa a participar na elaboração do conteúdo das suas respostas.

Para tanto, foram selecionados os sócios diretores das organizações para realizarem as entrevistas, pois o cerne da pesquisa tratou da percepção da coalizão dominante.

Essas entrevistas seguiram uma ordem cronológica temporal, a partir do ano de 1981, demonstrando os eventos críticos do ambiente geral e do específico do setor da construção civil, conduzindo-os a um ambiente subjetivo de acordo com as suas percepções.

Os sócios-diretores, questionados para identificarem quais as pessoas que deveriam participar do processo auxiliar de investigação, mencionaram

que isso não seria necessário.

Assim sendo, as entrevistas foram ferramentas que permitiram ao pesquisador entender o contexto do pensamento dos entrevistados a respeito das etapas do processo de adaptação estratégica, fornecendo subsídios importantes à emissão de um quadro de entendimento da organização.

Uma das grandes dificuldades enfrentadas pelo pesquisador, como observador, neste estudo, foi a de estar investigando um assunto estratégico representativo à organização, pelo fato de o entrevistador atuar no mesmo setor e no mesmo negócio. A entrevista teve de ser muito bem planejada para que não constrangesse o entrevistado.

Primeiramente esclareceu-se às pessoas envolvidas que o papel do entrevistador se restringia apenas a pesquisar e que as informações fariam parte de um estudo de cunho científico, estando as fitas e as transcrições da pesquisa à disposição dos interessados.

3.5.3 Análise dos dados

Após a coleta de dados, organizaram-se, classificaram-se e interpretaram-se as informações, para buscar respostas dentro de um contexto amplo.

A pesquisa qualitativa, de acordo com Trivinõs (1987), emprega a entrevista semi-estruturada e não estabelece separações visíveis entre a coleta de informações e a sua interpretação. Isso é fortemente evidenciado na pesquisa qualitativa de cunho fenomenológico em que o ator ocupa um lugar de destaque. Logo, a dimensão subjetiva que se baseia os critérios

internos e externos, favorece a flexibilidade da análise de dados.

Na literatura, trabalhos como os de Mintzberg (1979); Miles & Huberman (1984); Mintzberg & McHugh (1985); Burgerois (1988); Strauss (1996), embasaram as técnicas de construção de teoria por meio da utilização de técnicas, coletas e análise de dados. Diante de uma gama tão grande disso, agregaram-se as abordagens da *Grounded-Theory* propostas por Glaser & Strauss (1967) com os procedimentos da *Direct Research* de Mintzberg (1979).

A metodologia de estudo, com base na *direct research*, requer uma abordagem longitudinal, reconstituindo o fenômeno de acordo com a história. Já a metodologia utilizada por Mintzberg & McHugh (1985) divide-se em quatro etapas: (a) coleta de dados secundários, priorizando a busca de informações nos arquivos da empresa em relatórios anuais, participando, com a utilização de entrevistas, dos pontos que não estiverem bem esclarecidos; (b) inferência de estratégias e períodos, com os dados dispostos em ordem cronológica numa escala de tempo comum, analisados para inferir padrões ou consistências através do tempo; (c) análise de cada período determinado na etapa (b).

A seguir, o estudo deixa a coleta de dados secundários para apoiar-se nas entrevistas semi-estruturadas, buscando, nos entrevistados, explicações às principais tomadas de decisão por parte da coalizão dominante no fenômeno estudado; (d) e na análise teórica. O pesquisador interpreta cada período histórico, bem como todo o processo em termos conceituais.

Na abordagem de Mintzberg & McHugh (1985) é visível a carência pela pouca importância dada à interpretação dos atores.

Com o intuito de resolver esse problema, foi utilizada a *grounded*

theory (Glaser & Strauss, 1967), que é uma estratégia abduativa de estudo, no sentido emprestado por Blaikie (1993). Essas estratégias são utilizadas para gerar teorias a partir de dois elementos: primeiro, da linguagem com a qual os atores descrevem os eventos e, segundo, dos significados atribuídos pelos atores aos eventos.

O primeiro passo dessas estratégias consiste em descrever os eventos e os significados, derivando-se daí categorias e conceitos que possam gerar a base à compreensão ou à explicação do fenômeno estudado. Foi proposto o método analítico de comparação para análise de dados qualitativos cujo objetivo é relacionar a codificação com a análise a fim de gerar uma teoria. Essa proposta é descrita em quatro estágios: (1) comparar os dados obtidos das diferentes fontes de coleta (a análise começa codificando cada dado dentro de categorias, dimensões ou temas importantes); (2) integrar categorias e suas propriedades (os dados são analisados em seguida à sua coleta, percebendo-se de imediato a integração das categorias); (3) delimitar a teoria (nesse momento, ocorre o inter-relacionamento das categorias com as suas propriedades); (4) escrever a teoria (nesse estágio, o pesquisador processa os dados codificados) (Rossetto, 1998).

A metodologia utilizada neste estudo combinou as duas abordagens anteriormente citadas – *direct research* e *grounded-theory* – e foi proposta da seguinte maneira:

1. coleta de dados de fontes secundárias, seguida de entrevistas;
2. construção de uma lista de eventos a partir dos dados primários e secundários;
3. divisão dos eventos críticos analisados formando períodos estratégicos de três a seis anos, identificando as características das

estratégias adotadas e como foram desenvolvidas com base na percepção da coalizão dominante;

4. interpretação e classificação teórica do comportamento estratégico, de acordo com o Modelo de Miles & Snow (1978), da influência dos líderes no processo de adaptação estratégica utilizadas durante o período analisado.

No processo de investigação, sempre esteve presente a revisão dos dados, codificados e analisados em relação ao conteúdo e aos significados, buscando respostas às questões de pesquisa.

O método de comparação pode originar dois tipos de teorias: formais e substantivas. As teorias formais são bastante generalizadas e utilizam conceitos que podem ser usados em áreas distintas. As teorias substantivas são mais restritas, isto é, não têm pretensão de alcançar um alto nível de generalidade. Baseado nisso, o conhecimento gerado durante o desenvolvimento da pesquisa é o substantivo, porque está relacionado a um contexto específico (Lacerda, 2001).

3.6 Confiabilidade dos dados coletados

Segundo Alves (1991), a questão da confiabilidade assume importância capital baseada na natureza do estudo qualitativo, aliada à sua história.

Rossetto (1998) afirma que assim como o “pesquisador tradicional deve se preocupar com a validade, generalidade, fidedignidade e objetividade de seu *design*, o pesquisador qualitativo precisa almejar seu estudo de modo a obter credibilidade, transferibilidade, consistência e confirmabilidade”.

Desse modo, Lacerda (2001) atesta que não há fórmulas simples e

claras que analisem de uma maneira confiável e de alta qualidade, pois um analista qualitativo retorna aos dados quantas vezes forem necessárias para verificar se suas estruturas, categorias, explanações e interpretações têm sentido e refletem a natureza do fenômeno.

A fim de promover a qualidade requerida ao estudo, foram utilizados os seguintes procedimentos:

1. checagem dos resultados pelos participantes; e
2. questionamento de profissionais atuantes do setor, não envolvidos no estudo.

3.7 Limitações do estudo

Para atingir os objetivos especificados, anteriormente descritos, foi necessário limitar a natureza do estudo, pelo escopo do assunto tratado, tendo seu ponto de convergência no comportamento adaptativo da coalizão dominante diante das mudanças estratégicas das organizações. Assim, a revisão bibliográfica se restringe a este limite. Os estudos envolvendo os relacionamentos da organização-ambiente-estratégia foram incluídos na adaptação estratégica, enfatizando o comportamento adaptativo do líder no processo de tomada de decisão.

Quanto às limitações do *design*, a pesquisa reconheceu as dificuldades características da abordagem qualitativa, não permitindo a generalização de seus resultados e conclusões para outras organizações. Por ser o autor pesquisador e empresário do setor da construção civil, há mais de 20 anos, o estudo tornou-se tendencioso à opinião formada nesta pessoa. Nesse sentido, foram tomadas precauções na tentativa de diminuir os efeitos desse

problema, quando da coleta e da interpretação dos dados.

CAPÍTULO 4:

O AMBIENTE ORGANIZACIONAL DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL

Nas últimas décadas, o ambiente tem-se demonstrado cada vez mais turbulento e competitivo, exigindo adaptações estratégicas das organizações eficazes e ameaçando a sua permanência no mercado.

A caracterização do ambiente da indústria da construção civil e a sua evolução ao longo do tempo, dentro do *design* de pesquisa proposto, – constitui-se na coleta de dados secundários necessários à formação do ambiente real ou do ambiente objetivo das organizações estudadas.

Segundo estudos do SEBRAE, cerca de 50% das empresas não conseguem sobreviver mais de um ano e, após cinco anos, somente 20% permanecem no mercado. As principais causas de insucesso verificadas são os fatores do ambiente externo à empresa e a conjuntura econômica. E os mais freqüentes citados como responsáveis pela mortalidade das organizações são: maior concorrência, saturação do mercado, avanço tecnológico e maior abertura de mercados.

Neste capítulo, é contextualizado o ambiente da indústria da construção civil, enfatizando-se o setor de edificações do qual fazem parte as organizações pesquisadas neste estudo de multicaso. Assim, tornam-se importantes a criação e a utilização de estratégias que se adaptem às novas condições de mercado, uma vez que as organizações não são autônomas e sofrem influência do ambiente em que estão inseridas.

Para uma melhor análise do ambiente em que estão incluídas as organizações estudadas, detalhar-se-ão os principais eventos ocorridos no período de 1964 até 2003. Também serão enfatizadas as particularidades características do macrossetor da indústria da construção civil e da evolução do campo organizacional da ICCSE no Brasil e na cidade de Santa Maria.

4.1 A caracterização do macrossetor da construção

O macrossetor da construção é composto pelas atividades de construção civil, somadas a todas as operações industriais e aos serviços a ela ligados que integram sua cadeia produtiva.

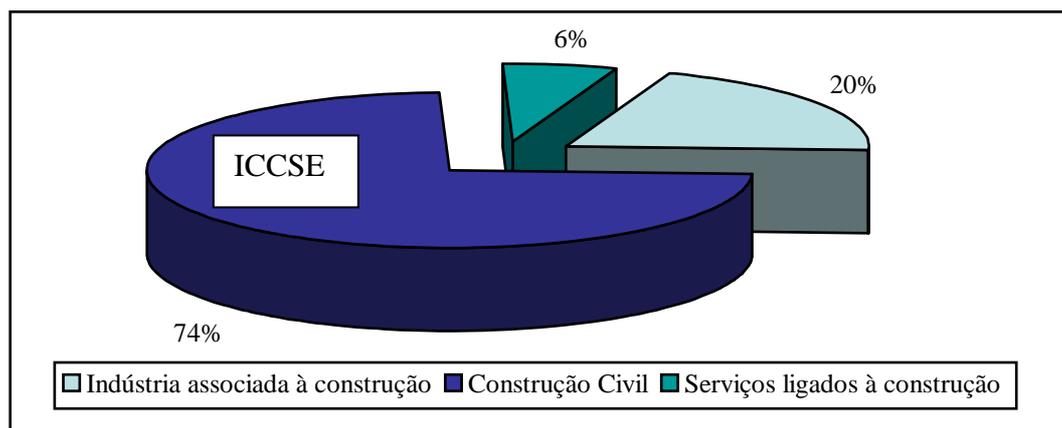
A importância social e o peso econômico do macrossetor da construção no Brasil podem ser avaliados a partir do volume de sua participação no Produto Interno Bruto do país: 19,6% do total de riquezas produzidas em território nacional são por ele geradas, segundo indica o estudo Matriz Insumo-Produto do macrossetor da Construção, da Fundação Getúlio Vargas.

Como registra este estudo, a construção civil – preparação de terreno, construção de edifícios e obras de engenharia civil, incluindo instalações e acabamentos – é a maior componente do macrossetor da construção, correspondendo a 73,45% de seu total e, pela sua participação majoritária, é responsável por 10% do PIB brasileiro.

Compõe ainda esse macrossetor toda a indústria associada à construção e aos serviços a ela ligados. A indústria participa com 20,34% e a área de serviços com outros 6,21%, conforme Figura 04.

A movimentação desse setor industrial específico envolve a fabricação

de cimento e de seus artefatos, vidros planos, tijolos, telhas de vidro, produtos siderúrgicos, laminados, arames, fios não-elétricos, canos, tubos, conexões, cilindros, produtos metalúrgicos, equipamentos e materiais elétricos, além de produtos da indústria de madeira.



Fonte: FGV.

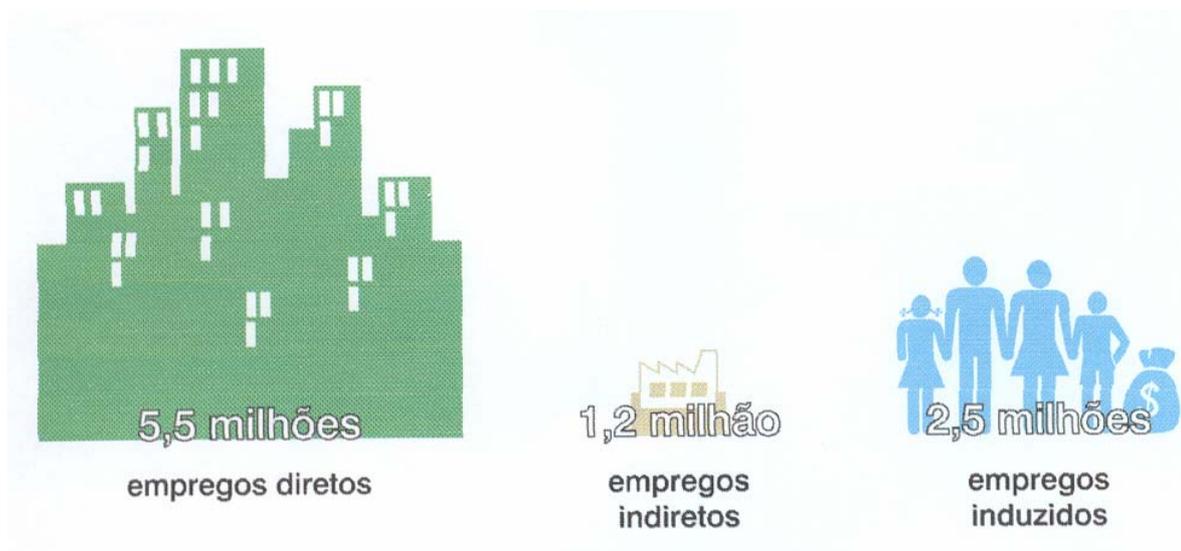
FIGURA 04 – Estrutura do macrossetor da construção.

Os serviços relacionados à construção são os de aluguel de máquinas de terraplenagem e de caminhões basculantes, bem como os que envolvem corretagem na compra e venda de bens imóveis de terceiros.

Com essa composição, o macrossetor da construção apresenta interferências de grande peso na economia e na sociedade brasileiras, sendo a sua capacidade de criação de postos de trabalho uma das mais expressivas.

Conforme estudo da Fundação Getulio Vargas, o macrossetor da construção gera 9,089 milhões de empregos diretos, indiretos e induzidos em toda a economia nacional. Assim sendo, utiliza diretamente cerca de 5,5 milhões de trabalhadores, o que representa 9% do total do pessoal ocupado na economia brasileira. Absorve ainda, de forma indireta 1,2 milhão de

trabalhadores e, de forma induzida, 2,5 milhões. A cada 100 empregos diretos criados nesta área surgem automaticamente outros 21 indiretos e 47 induzidos (Figura 05).



Fonte: FGV

FIGURA 05 – Geração de empregos da construção civil.

O coeficiente de empregos diretos, indiretos e induzidos do macrossetor da construção é de 0,0645, ou seja, a cada R\$ 1 milhão aplicados na produção são gerados 65 empregos. Para uma comparação, basta verificar que o setor de automóveis, caminhões e ônibus registra um coeficiente de empregos de 0,0468, o que faz com que, a cada R\$ 1 milhão investido, consigam-se criar 47 novos postos de trabalho.

Os empregos diretos são os imediatamente criados pela atividade em si e os indiretos são gerados pela cadeia produtiva que surge e envolve essa mesma atividade. Já os empregos induzidos nascem dos reflexos da renda paga aos trabalhadores diretos e indiretos que vão consumir e pagar por bens e serviços em outras esferas de produção.

Cabe destacar também que o maior integrante do conjunto construção, a construção civil, absorve grande contingente de trabalhadores com pequena qualificação. Amplia-se, portanto, a importância social e econômica do macrossetor da construção, uma vez que o Brasil possui grande parte de sua população economicamente ativa ainda com baixo nível de instrução.

O macrossetor tem uma participação importante no total de salários pagos na economia brasileira. Do total dos pagamentos de todos os trabalhadores, 11,06% são de responsabilidade do macrossetor da construção, enquanto 12,47% dos rendimentos dos autônomos também são provenientes desta área.

Nos últimos dez anos, contados a partir do lançamento do Plano Real, os trabalhadores desse setor acumularam ganho real da ordem de 9,23% acima da inflação.

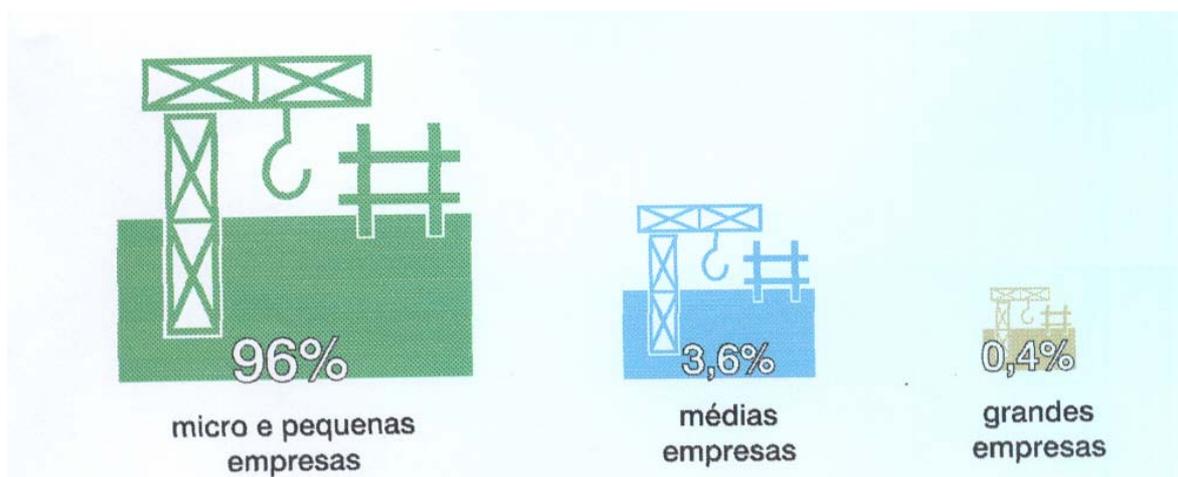
Outro parâmetro que dá idéia da dimensão econômica do macrossetor é o relativo à sua capacidade de geração de impostos, pois, sobre produtos consumidos pelo macrossetor (IPI/ISS), são cobrados impostos (importação, ICMS, IPI/ISS) que somam 26% do total de tributos indiretos sobre produtos para o consumo intermediário da economia.

Registra-se também reduzido impacto das importações do macrossetor da construção na balança comercial, visto que apenas 7% do total dos insumos importados pelo Brasil são a ele destinados.

Segundo a Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego, funcionavam no Brasil, em 2001, 96.968 empresas formalmente estabelecidas e atuantes na construção civil. Desse total, 76.098 estão concentradas no segmento da construção de edifícios e obras

de engenharia civil.

Em relação ao tamanho das empresas na construção civil, vale destacar que 96% delas se caracterizam como micro e pequenas, empregam até 49 pessoas, e um reduzido número de empresas pode ser considerado de médio e grande porte (Figura 06).



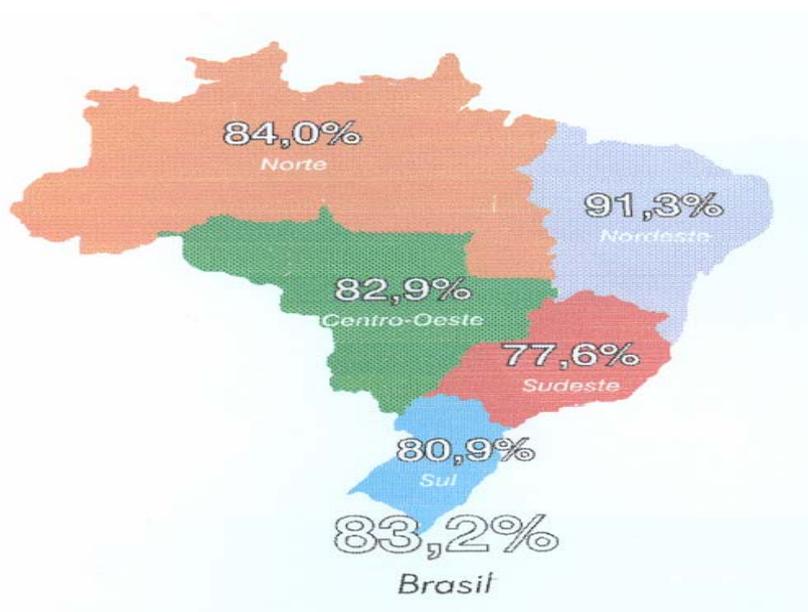
Fonte: IBGE.

FIGURA 06 – Porte das empresas da construção civil.

Em termos de crescimento, a taxa de expansão acumulada do setor entre junho de 1994 e junho de 2002 é de 11,77%, ou seja, a média anual de crescimento da construção foi de apenas 1,40% no período, de acordo com o Sistema de Contas Nacionais Brasil (IBGE, 1999-2000; Boletim Conjuntural IPEA, 2002), conforme registrado pelo Perfil Sócio-Econômico do Setor da Construção Civil do Brasil.

A imensa carência de moradia – um dos principais itens da dívida social brasileira – vem-se acumulando principalmente entre as famílias mais pobres, residentes em áreas urbanas e se apresenta com maior gravidade na região Nordeste, seguida das regiões Norte, Centro-Oeste, Sul e Sudeste (Figura 07). Assim, as famílias que ganham até três salários-

mínimos são as mais atingidas e as que estão nesta faixa de renda correspondem a 83,2% do déficit habitacional brasileiro.



Fonte: Centro de estatísticas e informações.

FIGURA 07 – Estimativa do déficit habitacional urbano.

Esses dados, reveladores de um dos mais graves problemas do Brasil – o déficit habitacional – coletados pela Fundação João Pinheiro, denunciam que a deficiência do estoque de moradias cresceu de 5,4 milhões de unidades em 1991 para 6,6 milhões nestes dias.

De acordo com os critérios de renda, ao se detalhar a situação das famílias, o que se observa claramente é que quanto menor o ingresso financeiro mensal no núcleo familiar maior a participação no déficit de moradia.

As famílias que recebem até três salários-mínimos representam 83,2% do déficit do país nesta área. As que ganham de três a cinco salários-mínimos participam de 8,4% do déficit. As que auferem de cinco a dez salários, 5,4% e as que ganham mais de dez participam de apenas 2% do

mapa total da falta de moradia, conforme Tabela 01.

TABELA 01 – Estimativa de déficit habitacional urbano, segundo faixas de renda mensal familiar.

RENDA EM SALÁRIOS-MÍNIMOS (SM)					
Regiões	Até 3 SM	De 3 a 5 SM	De 5 a 10 SM	Mais de 10 SM	Total
Norte	84,00%	7,20%	6,90%	1,60%	100%
Nordeste	91,30%	5,10%	2,10%	0,70%	100%
Sudeste	77,60%	11,00%	7,10%	3,00%	100%
Sul	80,90%	9,40%	6,70%	2,50%	100%
Centro-Oeste	82,90%	7,80%	6,50%	2,00%	100%
Brasil	83,20%	8,40%	5,40%	2,00%	100%

Fonte: FJP/CEI – Centro de Estatísticas e Informações.

Segundo levantamentos, o déficit de habitações cresceu 3,9% ao ano nas áreas urbanas, caindo 3,3% em igual período nas áreas rurais, entre 1991 e 2002.

Hoje existe a necessidade de um estoque total de 6.656.526 moradias, das quais 5.414.944 teriam de ser construídas na área urbana e 1.241.582 na área rural (Figura 08). Isso se dá com base em uma população total de 169.590.693 pessoas, 137.755.550 das quais vivendo nas cidades e 31.835.143, no campo (Figura 09).



Fonte: Fundação João Pinheiro.

FIGURA 08 – Déficit habitacional no Brasil.



Fonte: Fundação João Pinheiro e Centro de Estatística e Informações.

FIGURA 09 – População residente, Brasil 2002.

As áreas metropolitanas participam com 29,3% da demanda total correspondendo a 1.951.677 unidades, concentradas nas regiões de São Paulo (596 mil) e Rio de Janeiro (391 mil).

As necessidades habitacionais devem ser entendidas pela soma dos déficits quantitativos e qualitativos. Dentro da população considerada de 169.590.693 brasileiros, 20,3 milhões de pessoas moram em habitações improvisadas, rústicas, depreciadas, compartilhadas, ou arcam com o “ônus excessivo de aluguel”, termo criado pelos técnicos, válido para famílias da área urbana que comprometem 30% ou mais de sua renda com este pagamento.

A maior parcela do déficit é composta por moradias em que ocorre a co-habitação familiar (56,1%), seguida pelo ônus excessivo de aluguel (18,2%). Outras características incluem a habitação no déficit - como a rusticidade do domicílio - a improvisação e a depreciação, como responsáveis por 25,8%.

Não só o déficit de moradias está envolvido no contexto das

necessidades habitacionais; também são levados em conta os domicílios que não proporcionam a seus moradores condições desejáveis de habitabilidade, ainda que não necessitem, obrigatoriamente, de construção de novas moradias.

A Fundação João Pinheiro destaca o adensamento excessivo de moradores – mais de três moradores por dormitório – como um dos motivos para classificar inadequado o domicílio.

No Brasil, as moradias nestas condições chegam a 2 milhões de unidades. Há ainda 10,3 de domicílios urbanos classificados como inadequados em função da falta de infra-estrutura básica. Outras moradias (1,5 milhão) não contam com unidade sanitária domiciliar interna, e seus moradores não têm a posse legal dos terrenos onde elas estão construídas.

Além da concentração relativa do déficit nas famílias de menor poder aquisitivo, destaca-se o próprio perfil econômico da população brasileira como desfavorável: 39% das famílias têm renda inferior a três salários-mínimos e 41% auferem renda entre três e dez mínimos.

Diante dessa realidade, conclui-se que os números do setor apresentados apontam para a seguinte questão: a ausência de financiamento público deixa a tarefa de enfrentar o déficit à própria população, que a faz por meio de iniciativas privadas ou coletivas como, por exemplo, o mutirão.

4.2 A evolução do campo organizacional da ICCSE no Brasil

Os dados a seguir formam o ambiente objetivo ou real das empresas pesquisadas no estudo de multicaso e, baseado neles, a coalizão dominante

faz suas percepções, formando o ambiente subjetivo da empresa tendo-os como ponto inicial para serem tomadas as decisões estratégicas.

A descrição da evolução está dividida em fases da conjuntura nacional que apresentaram características semelhantes e marcantes à economia nacional e ao setor da construção civil.

Apesar de este estudo de multicaso longitudinal analisar as adaptações estratégicas ocorridas nas empresas desde 1981, é necessária a discussão da dinâmica ambiental a partir de períodos anteriores, mais especificamente, em meados da década de 60, com o advento da criação de Sistema Financeiro da Habitação (SFH).

4.2.1 Período de 1964 a 1968: sistema financeiro da habitação

A partir da década de 50, o Brasil atravessa um momento especial na industrialização, procurando suprir um mercado com demanda (Baer, 1996). Porém, de 1955 a 1964 ocorreu um rompimento nesse processo devido à falta de investimentos financeiros na produção. Em 1964, através de uma reforma fiscal e monetária, criou-se uma nova estrutura financeira no país, subsidiada por recursos estrangeiros. Nessa época, foi estabelecido o regime burocrático-autoritário após o golpe militar de 64, quando o “governo organizou uma extensiva reforma fiscal e financeira. O SFH implementado no mesmo período para dar suporte a construção e compra de habitações foi também uma parte significativa da nova estrutura financeira” (Werna, 1993).

Com a criação do SFH, estimulou-se a indústria da construção civil – setor de edificações (ICCSE) – seguindo orientações do governo militar

com a intenção de retomar o crescimento e combater a inflação. As reformas previam, além do controle da inflação, contenção do déficit público e aumento de impostos, modernização dos mercados de capitais, incentivo à poupança, atração de capital estrangeiro para financiar a produção e investimentos públicos em projetos de infra-estrutura.

O período de 64 a 68 caracterizou-se por uma série de ajustes devido à nova estrutura de desenvolvimento imposta no Brasil e, pela intervenção do governo na economia, houve a retomada do crescimento a partir de 1968.

O governo criou o Banco Nacional da Habitação (BNH) que “rapidamente tornou-se uma força financeira poderosa devido ao recebimento de parte dos fundos de aposentadoria dos trabalhadores e ao poder de lidar com instrumentos financeiros indexados” (Baer, 1996).

Rapidamente verificou-se o desenvolvimento da atividade da indústria da construção civil, permitindo que o BNH emitisse títulos indexados e indexasse seus empréstimos, pois, de acordo com Werna (1993), a construção massiva de habitações populares financiadas pelo SFH, através do BNH, assumiu importância central no desenvolvimento da ICCSE.

4.2.2 Período de 1968 a 1973: o milagre brasileiro

No final da década de 60, foi superada a crise, em virtude de uma série de medidas internas de política econômica estimulada pela conjuntura internacional, viabilizando a atividade industrial.

O PIB cresceu consideravelmente da ordem de 3,7% de 1962 a 1967 para 11,3% nos anos de 1968 a 1974, expandindo-se a taxas de 12,6% anuais. A inflação atingiu os menores índices desde os anos 50;

aumentando, porém, a concentração de renda (Baer, 1996).

É visível a participação do estado nesse crescimento econômico de vários canais da cadeia produtiva, sendo que as estatais de aço, mineração e produtos petroquímicos representavam quase 80% da capacidade geradora de energia do país.

Para Baer (1996), “o crescimento econômico ocorrido desde 1968 deveu-se ao impacto provocado pelos programas do governo e, devido aos elaborados mecanismos de controle do Estado, a alocação de recursos foi mais um resultado das políticas governamentais do que de forças de mercado”.

A indústria da construção civil sentiu os impactos favoráveis do desenvolvimento econômico, sendo realizadas muitas obras, principalmente, de infra-estrutura.

Os investimentos públicos, na indústria da construção civil, foram bastante representativos, e o setor de edificações recebeu recursos garantidos pelo BNH, cujos financiamentos aumentaram o poder de compra de todas as classes sociais, registrando um nível de atividades sem precedente na história chamado de “o milagre brasileiro”.

Em resumo, o SFH e o BNH tiveram um papel de suma importância para a alavancagem da ICCSE no início da década de 70. Os recursos do SFH eram originados do plano criado pós-64 e os fundos de poupanças forçadas, como o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), criado em 1967, foram responsáveis por 14% da poupança interna do país destinada a programas sociais.

A partir dessa nova estrutura, possibilitou-se a produção em larga escala de habitações, sendo a casa popular o principal produto da ICCSE, com cerca de 74% na média das receitas entre 1970 e 1985 (Werna, 1993).

Porém, de acordo com Baer (1996), grande parte do crédito indexado pelo BNH, cujos recursos eram retirados dos fundos, foi utilizada também para financiar habitações das classes média e alta, outras construções e infra-estruturas urbanas.

Nessa época, houve muitas licitações públicas não legais, levando a maioria dos construtores empreendedores, principalmente os que construía para o governo, a lucrarem sem uma preocupação com produtividade, custos e qualidade. Essa idéia moldou o comportamento das empresas durante o início dos anos 70.

Nesse sentido, as organizações da construção civil se adequavam para atender a uma demanda reprimida, não dando grande importância à qualidade do produto. Podem-se citar as obras do BNH, pois, apesar de incentivado o uso de produção mecanizada na produção em massa de habitações populares que, teoricamente, baixaria os custos, as obras eram contratadas pelo mesmo valor das produzidas pelos métodos convencionais.

Assim a estrutura estabelecida no período pós-64 começou a ser desmontada. Aumentou a concessão de subsídios isentos de indexação na década de 70, pois muitos devedores do BNH não tinham condições de manter seus pagamentos reais, causando uma possível inadimplência generalizada. Os efeitos do desmonte da estrutura financeira, principalmente do SFH, atingiram o auge no final da década de 70 (Baer, 1996).

4.2.3 Período de 1973 a 1980: crescimento e endividamento externo

O período do “milagre brasileiro” foi suspenso devido a um

acontecimento de cunho internacional que causou efeitos em quase todos os países: o chamado choque do petróleo em novembro de 1973, quadruplicando os preços do produto.

De acordo com Baer (1996), o Brasil importava mais de 80% do petróleo consumido internamente, afetando, com isso, as relações de troca com o exterior. O saldo da balança comercial e da conta corrente registra grande déficit, tendo como consequência imediata, principalmente, a produção. Existiam duas opções para enfrentar o problema: (a) reduzir o crescimento, com a finalidade de diminuir, na conta de importações, a parcela referente ao petróleo; (b) optar por taxas elevadas de crescimento, o que implicaria um declínio significativo das reservas do país e/ou aumento da dívida externa.

O país optou por reagir ao choque do petróleo através de taxas contínuas de crescimento. O governo militar do Presidente Geisel que se instalou em 1974, não admitia estagnação econômica justificando que as altas contas do petróleo seriam pagas com receitas obtidas com o crescimento econômico.

Assim, lançou-se o Plano Nacional de Desenvolvimento II (PND II), que tinha como metas: (a) criar a auto-suficiência energética e industrial do país; (b) substituir importações de produtos industriais básicos e bens de capital. Os recursos seriam provenientes do governo e de investidores privados, com apoio do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE) que ajudariam a cobrir o déficit na conta corrente do país.

Essas medidas mantiveram a taxa de crescimento econômico inferior aos anos do milagre brasileiro. Surge, então, a inflação e um rápido aumento na dívida externa.

O governo esperava amortizar a dívida com os resultados dos projetos do PND II. “o crescimento sustentado pela dívida nos anos de 1975 a 1980 chegou a cerca de 6,8% ao ano” (Baer, 1996).

Outro fator que influenciou a entrada de recursos financeiros internacionais foi o contexto mundial do momento. Baer (1996) cita que os mercados financeiros internacionais apresentavam grande liquidez, com os chamados petrodólares e, conseqüentemente, a taxa de juros (LIBOR) estava em níveis considerados baixos. Dessa maneira, o custo da dívida caiu de 13,45% em 1974 para 5,9% em 1975, aumentando ligeiramente em 1976.

Novamente outro acontecimento internacional frustrou os planos de crescimento do governo brasileiro: o segundo choque do petróleo em 1979. O contexto interno de crescimento já havia declinado em 1978 em face da fragilidade da estrutura adotada, piorando com o aumento das taxas de juros internacionais.

O Presidente Figueiredo, recém-empossado, reagiu lançando um pacote econômico cujos pontos principais eram a eliminação de subsídios às exportações, a restrição às importações, a maxidesvalorização do cruzeiro, o aumento dos serviços públicos e a redução de incentivos fiscais.

Para a indústria da construção civil, o contexto de crescimento à custa do endividamento externo manteve os níveis de atividade, pois o setor continuava com as obras iniciadas nos períodos anteriores e com as obras novas financiadas principalmente pelo SFH. Em 1974 e 1975, os efeitos da crise de 1973 são sentidos e o PIB da construção sai de níveis de crescimento de 20% para 8%. Já em 1976, há uma reação resultante das medidas governamentais.

Finalizando, o período é marcado pelo crescimento econômico, refletindo-se em altos níveis de atividade da ICCSE. Porém, a década de 80

começa sob os efeitos de uma política austera e de ajustes, com conseqüências recessivas, diante do grande endividamento externo e da inflação.

4.2.4 Período de 1980 a 1984: recessão

O segundo choque do petróleo em 1979 e as altas taxas de juros internacionais no início dos anos 80 frustraram as expectativas, provocando a dívida que ocasionou uma crise com estagnação econômica e a explosão inflacionária da década de 80 (Baer, 1996).

As medidas adotadas no final de 1979 projetaram um quadro de recessão e ajustes, com o objetivo do pagamento da dívida externa através do corte dos gastos públicos, da diminuição do consumo interno e das importações, e do aumento das exportações com a expectativa de gerar saldo na balança comercial. Enquanto isso, no período de crescimento por meio da dívida (1974 a 1980), o PIB cresceu 48%, mas nos anos de ajuste-recessão caiu 5,1%, afetando mais violentamente a indústria.

Nesse sentido, no período de 1980 a 1983 a ICCSE testemunhou a maior crise de sua história, com exceção do ano de 1980. Os resultados positivos nesse ano deveram-se a uma série de medidas do governo: maior flexibilidade de utilização do FGTS, redução dos juros, ampliação dos prazos e alterações no benefício fiscal.

Houve, ainda, a transferência dos investidores da renda fixa para a área habitacional e o grande número de financiamentos do SFH contribuiu para a diminuição dos estoques de imóveis prontos (Conjuntura Econômica, 1980).

Nos próximos anos, o PIB da ICC testemunhou quedas violentas. Nesse período, entretanto, os custos, principalmente dos terrenos,

cresceram na mesma proporção. As quedas nas atividades da ICCSE são refletidas na diminuição de licenças para a construção: “de 1980 a 1987 houve uma queda de 57% (em área) nas licenças para a construção de novas casas nas principais capitais brasileiras” (Farah, 1992). O baixo nível de atividade também pode ser deduzido pelo consumo e pela produção de cimento.

Em 1981, aumentou a inadimplência dos mutuários devido às mudanças nos esquemas de reajuste das prestações e de reajuste do salário-mínimo abaixo da inflação. Conseqüentemente, o SFH entrou em colapso, e, além do contexto macroeconômico desfavorável, vários fatores contribuíram para a crise na habitação: (a) os financiamentos com juros prejudiciais ao sistema; (b) o cunho social e o inchaço político do BNH; (c) a queda nos salários, que influenciou na baixa do poder aquisitivo, gerando inadimplência, e na diminuição dos recursos do SFH provenientes das taxas cobradas nas folhas de pagamentos; (d) os saques do FGTS pelos desempregados que, em 1983, representaram 62% do montante arrecadado; (e) o contexto inflacionário.

Os financiamentos começaram a cair desde 1980, sofrendo a sua maior queda no período de 1982 para 1983. Dados oficiais do Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE), integrados pelos agentes financeiros BNH/Caixa Econômica Federal (CEF), revelam uma queda de 86% no número de financiamentos. Entre 1979 e 1984, o nível de financiamentos do SFH caiu 73% e em 1985, 82,8%.

Este contexto recessivo alavanca uma mudança nos paradigmas das empresas da construção civil. A expansão de consumo, que era um dos pilares do crescimento das empresas construtoras, é bloqueada devido à

queda do poder aquisitivo, aos juros altos e à falta de financiamentos. Como muitos empreendimentos já se encontravam em execução e o processo produtivo na indústria da construção civil é de longo prazo, era inviável reverter os lançamentos, o que gerou acúmulo de estoques em várias capitais brasileiras (Rossetto, 1998).

De acordo com Arantes (1995) “o mercado existia, [...] a necessidade de morar sempre existiu [...] o poder aquisitivo das pessoas é que passou a diminuir, e os financiamentos a se extinguirem. A partir de 80 pouco se fez para a classe baixa, e a classe média também ficou prejudicada”.

4.2.5 Período de 1984 a 1986: recuperação da ICCSE e o Plano Cruzado

No ano de 1984, os efeitos dos ajustes começam a ser sentidos. A ICCSE mostrou sinais de recuperação. Em 1985, a liberação de recursos no âmbito dos programas habitacionais do BNH recuperou a atividade do setor (Martignago, 1998). O governo adotou medidas na tentativa de atender à classe média, como bônus e equivalência salarial para os reajustes das prestações dos financiamentos. Apesar disso, a recuperação não foi expressiva devido à valorização dos imóveis e às condições de financiamentos disponíveis.

O período de recuperação é marcado pela implantação de um plano de estabilização, visando ao controle da inflação. Em fevereiro de 1986, foi anunciado o Plano Cruzado, reajustando e congelando preços e salários.

Os resultados foram bastante positivos em curto prazo. A taxa mensal de inflação caiu de 22% em fevereiro de 1986 para – 1% em março do

mesmo ano. O PIB do primeiro trimestre de 1986 cresceu 8,6% comparado ao período correspondente no ano anterior (Baer, 1996).

O Plano Cruzado aumentou o poder aquisitivo da população, estimulando os seus gastos pelos aumentos reais de salários, pela fuga dos depósitos da poupança em direção aos bens de consumo duráveis, pelo preço atraente de muitos produtos que estavam defasados na época do congelamento e pelo efeito de riqueza causado pela ausência repentina da inflação e a resultante liberação dos recursos para o consumo (Baer, 1996).

Como consequência para a ICCSE, incentivou-se a procura por ativos mais seguros, como os imóveis. Em termos de mercado, “a indústria teve que limitar as atividades para classes sociais mais altas, adotando ações que substituíssem a falta de financiamento, como o sistema de construção por condomínio” (Werna, 1993).

Com os condomínios, a construção habitacional (residencial), principal produto da ICCSE, tornou-se limitada às classes sociais mais altas, pois os recursos vinham integralmente da poupança dos condôminos.

Como se tornou um mercado atraente, surgiram muitas organizações, para administrar condomínios. Porém, devido ao agravamento da conjuntura e à falta de seriedade das mesmas, inúmeras obras ficaram inacabadas ou inviáveis para os clientes.

Os preços da mão-de-obra e de materiais de construção sofreram aumentos, apesar do congelamento. Pagamentos por fora aos fornecedores tornaram-se praxe e aumento no frete foram as formas de burlar o congelamento (Martignago, 1998).

O setor da construção civil passou por dificuldades, apesar do aumento

das vendas, as receitas estavam congeladas enquanto os custos cresciam devido a ágios e aumento salarial. Isso reduziu o lucro das construtoras, forçando-as a negociar com seus clientes e fornecedores.

Para completar essa situação, o governo extingue o BNH em novembro de 1986, sendo suas operações absorvidas pela Caixa Econômica Federal. Como a CEF não possuía a cultura da habitação popular desenvolvida pelo BNH, nem a de promover a construção de infraestrutura, grande parte da experiência obtida em promover habitações populares e infra-estrutura foi perdida.

Outro ponto notável para a ICCSE nesse período foi a adoção de um instrumento de medição da variação dos custos da ICC. O Custo Unitário Básico (CUB), foi criado por determinação legal em 1964, sendo aceito oficialmente e passou a ser utilizado para reajustes de contratos, visto que os indicadores inflacionários já não mais refletiam a realidade das variações dos custos do setor.

A criação do índice CUB, medido pelos Sindicatos da Indústria da Construção (SINDUSCON's), reforçou a necessidade da utilização de um indicador setorial para reajustes, sendo utilizada uma quantidade grande de indicadores tais como: (a) Índice Nacional de Custo da Construção (INCC), medido pela Fundação Getúlio Vargas (FGV); (b) Unidade Padrão de Financiamento (UPF), medida pela CEF, todos com relação à inflação medida pelo IGP-DI; (c) Índice de Preços ao Consumidor da Fundação Interministerial de Pesquisas Econômicas (IPC-FIPE).

Dessa forma, os efeitos econômicos forçaram a reestruturação da ICCSE, que teve de se adaptar às condições ambientais emergentes da época. De acordo com Formoso (1995), diminuiu o tamanho médio das

empresas da ICCSE, havendo a redução do número médio de empregados registrados de 94 pessoas em 1975, para 47 pessoas em 1985.

4.2.6 Período de 1986 a 1993: estagflação pós-Cruzado e o Plano Collor

Com o passar do tempo, a inflação surgiu e o Plano Cruzado mostrava sinais de fracasso. O governo decidiu lançar o Plano Cruzado II, após as eleições de novembro de 1986, que tinha como objetivo alinhar os preços dos produtos consumidos pela classe média e aumentar os impostos que incidiam sobre eles.

Apesar das medidas, a inflação continuou sua subida. “A explosão inflacionária continuou. [...] em meados de 1987, a taxa anual estava bem acima de 1.000%. Os aumentos não refletiam o amplo emprego do ágio, que elevava os preços em níveis muito mais altos do que os oficialmente cotados” (Baer, 1996). Após o Cruzado II, outros planos econômicos foram lançados para conter a inflação, mas sem sucesso tais como: (a) Plano Bresser (1987); (b) Plano Arroz e Feijão (1988); (c) Plano Verão (1989); (d) Plano Collor I (1990); (e) Plano Collor II (1991) etc...

Para a Indústria da Construção Civil, os efeitos negativos dos Planos Cruzado I e II foram considerados extremamente áspers. Da mesma maneira que proporcionaram uma elevação no nível de vendas, o ágio utilizado pelos fornecedores, o aumento salarial, a inflação e a inadimplência provocaram uma crise que inviabilizou e gerou atraso na entrega da grande maioria das obras (Martignago, 1998). Através da volta da inflação, tornam-se atrativos os investimentos em aplicações financeiras e a queda no valor dos aluguéis desanima os investidores, reduzindo

drasticamente novos lançamentos.

Em 1987, o país pára de investir e o crescimento do PIB da construção cai em torno de 3,5%, apesar do aumento nos financiamentos concedidos pela CEF.

Devido à escassez de recursos, surge uma nova alternativa para os construtores, dirigida a um segmento de renda mais alta, o condomínio fechado a preço de custo.

O ano de 1988 é marcado pela promulgação da nova Constituição e por um crescimento nulo do PIB e tem como destaque a nova legislação trabalhista aumentando os encargos para as organizações da construção civil. Conforme a Confederação Nacional da Indústria (CNI), depois do setor agrícola, foi o da construção civil que amargou um maior ônus com as alterações dos benefícios trabalhistas (Martignago, 1998).

As organizações da ICCSE, preocupadas com a volta da crise, exercem pressão sobre o governo para o retorno de financiamentos através do SFH e para a queda das taxas de juros e da inflação.

Em março de 1990, quando assume o presidente Fernando Collor, a inflação mensal encontrava-se no patamar de 81%. Diante desse contexto hiperinflacionário, o governo institui um plano de estabilização, diminuindo a liquidez do mercado através do confisco de parte dos depósitos de poupança, *overnight* e conta corrente, tentando enxugar os gastos públicos.

O impacto imediato do plano foi a redução da liquidez, a queda da inflação mensal para um dígito e a redução da atividade econômica, revelando um crescimento negativo do PIB de 7,8% no segundo trimestre de 1990.

Graças ao confisco, a Indústria da Construção Civil e os outros segmentos da economia encontravam-se em crise de liquidez. Foram

forçados a manter parcerias com fornecedores e clientes, negociando os pagamentos através de trocas.

Para os analistas, o ano de 1990 foi considerado como o pior desde 1983, tanto para a ICCSE como para os outros setores. Em conjunto com os efeitos do Plano, o contexto setorial apresentava-se bastante desfavorável: queda do nível de renda dos agentes econômicos, inexistência dos mecanismos eficazes de financiamento habitacional, intervenção reguladora do governo no mercado imobiliário, principalmente nos aluguéis, falta de política para acabar com o déficit habitacional e ausência de investimentos públicos.

O governo lança outro plano em fevereiro de 1991, intitulado Plano Collor II, tendo como objetivo acabar com a indexação da economia através de uma reforma financeira. Essas medidas causaram uma diminuição da participação do governo nos investimentos.

O crescimento negativo do PIB nacional e da Indústria da Construção Civil reflete o desaquecimento da economia no período. Em consequência da redução da atividade econômica, estima-se que 20% dos trabalhadores da ICCSE foram demitidos entre 1990 e 1992. Indiretamente, isso representa cerca de quase três milhões de trabalhadores (Martignago, 1998).

Para atenuar a crise, os construtores começaram a utilizar mecanismos que facilitassem a compra do imóvel, como financiamentos facilitados e ausência de comprovação de renda.

O ano de 1993, já no governo de Itamar Franco, foi um ano atípico para a ICCSE, quando apresentou a melhor taxa de crescimento desde 1986. O crescimento foi impulsionado pelas condições econômicas e abertura do crédito em condições mais acessíveis, criando o Fundo de

Investimento Imobiliário e cartas de crédito habitacional.

No período de 1986 a 1993, a estagflação marcou a economia quando o PIB real cresceu a uma taxa anual de 0,6% e a inflação alcançou níveis alarmantes. A ICCSE apresentou pequeno crescimento, com média anual de 1,1%.

Nesse período consolidou-se a diminuição de investimentos públicos. Em meados da década de 70, correspondiam a 25% do PIB, caindo para 22,90% em 1980 e declinando até 1992, quando atingiram apenas 14,50%.

Esse contexto influenciou todos os setores econômicos, principalmente os industriais, como a ICCSE. Entretanto, apesar da crise existente na ICCSE desde 1983, salvo em alguns períodos como no Plano Cruzado, esse período teve características importantes para o setor de edificações. Marcou pela sistematização e a disseminação de informações e de pesquisas sobre métodos de construção racionalizada e industrializada visando à redução de custos.

A dependência do mercado privado de alta renda aumentou a exigência de qualidade das obras por parte dos clientes, apoiados legalmente pelo Código de Defesa do Consumidor, que entrou em vigência em 1991. Surgiram os programas de qualidade total, que permitiram a sobrevivência das empresas em um ambiente com escassez de crédito e maiores exigências por parte dos clientes.

A necessidade de atuar em segmentos de mercado, de possuir uma maior diferenciação do produto e de aumentar a produtividade e reduzir os custos marcaram o fim do período de produção em massa. A ênfase na construção racionalizada permitiria o crescimento da produtividade sem grandes investimentos em máquinas, mas através de pequenas invenções que aproveitavam a mão de obra relativamente barata (Werna, 1993).

As alternativas estratégicas adotadas pelas empresas construtoras, para se adaptarem às condições ambientais da década de 80, são resumidas por Farah (1992) em quatro tendências: (a) incorporação de novos sistemas construtivos à atividade produtiva; (b) transferência de frações de execução da obra para um canteiro central; (c) intensificação da prática da subcontratação; (d) ênfase na gestão do processo de produção, buscando maior eficiência, produtividade e redução de custos.

Nessa época, desencadeou nas organizações da ICCSE um movimento em direção à qualidade, à eficiência e a novas formas de financiamentos que suprissem um mercado mais exigente e atendessem aos segmentos do mercado em que havia demanda reprimida.

Aos poucos as organizações foram adaptando-se ao novo contexto ambiental e retomaram o crescimento, quando o PIB da construção civil marcou um crescimento de 4,9% em 1993.

4.2.7 Período de 1993 a 2003: plano real e a estabilidade econômica

No final do ano de 1993, o governo anunciou um novo programa de estabilização - “O Plano Real” – que, de acordo com Baer (1996), apoiava-se em dois pontos: ajuste fiscal e um novo sistema de indexação (Unidade Referencial de Valor), que levou progressivamente a uma nova moeda.

Com a efetivação do Plano, a inflação baixou de 47% ^am em junho para 1,5% ^am em setembro de 1994. Houve uma alta na taxa de crescimento da economia baseada no aumento das vendas, apesar das medidas para conter o consumo.

Conforme Baer (1996), “nos oito primeiros meses após a introdução

do Plano Real o consumo aumentou em média 20% ao mês, comparado com o ano anterior”.

O Plano Real, apesar de ser contestado por uns e aplaudido por outros apresenta uma inflação controlada e uma moeda com razoável poder aquisitivo. O governo dá prosseguimento ao processo de privatização, bem como promove a abertura da economia.

Porém, para a ICCSE e outras indústrias de bens de consumo duráveis, os resultados imediatos do plano tiveram uma influência negativa. Apesar de, no primeiro trimestre, o PIB da ICC ter crescido 8,1%, a política de juros altos adotada pelo governo tornou mais difícil a produção, elevando a taxa mínima de atratividade das empresas. Como consequência, o PIB da ICC em 1994 e 1995 cresceu apenas 4,5% em média.

Outros problemas que surgiram foram a alta abusiva e preventiva dos preços de setores oligopolizados de materiais de construção e as pressões ocasionadas pelas perdas salariais na transição para a nova moeda (Martignago, 1998).

Entretanto, em 1995, a participação do SFH ainda se mostrava significativa com financiamentos para as classes média e alta. De acordo com o SINDUSCON-SP (1995), 61,5% das vendas contaram com recursos do SFH em outubro de 1995. Porém o perfil das vendas por faixas de valor indica que o crescimento foi localizado no segmento de imóveis de alto padrão.

O efeito regulador do Estado apresenta-se como uma característica importante, fazendo-se presente intensamente na ICCSE, principalmente nas transações comerciais. Nesse período, podem-se citar: (a) as medidas provisórias MP 1.053, no final de 1995, que proibiram cobrança de

resíduos nos contratos (cujos reajustes eram somente anuais), ocasionando uma retração na oferta de unidades e a queda nas vendas; e as MP 1.145 e MP 1.171, que desindexaram os contratos visando à retomada do crescimento dos negócios; (b) ausência de crédito para a compra de imóveis usados; (c) aumento do recolhimento compulsório da poupança ao Banco Central de 20% a 30%, que levou os bancos a suspenderem a concessão de empréstimos às construtoras (Martignago, 1998).

Contudo, a ICCSE apresentava expressiva instabilidade nos níveis de atividade e emprego. Porém, com o aumento do poder aquisitivo da população após o plano, surgiu um segmento de mercado no qual havia grande carência dos produtos da ICCSE: a classe média.

Dos segmentos de mercado, a classe média foi a mais prejudicada desde a crise de 1983, visto que não possuía recursos suficientes, nem existiam financiamentos necessários para a aquisição do produto da ICCSE (Werna, 1993).

Nesse sentido, dentro do processo de adaptação das construtoras à crise iniciada em 1983, e aproveitando a estabilidade econômica pós-Real, surgiram e aprimoraram-se formas de financiamento e captação de recursos para suprir a deficiência do SFH e atender a essa demanda. Podemos citar: (a) sistemas de consórcio; (b) cooperativas; (c) condomínio fechado a preço de custo; (d) obra incorporada a preço fechado com financiamento direto da construtora ou bancário (recursos internos ou estrangeiros); (e) fundos imobiliários de investimento; (f) securitização de recebíveis, cuja captação de recursos ocorre no mercado de capitais.

De acordo com a Confederação Brasileira da Indústria da Construção Civil, o financiamento direto com a construtora foi responsável por 42% do total de unidades comercializadas em 1995 contra 45,7% em 1994. Já o

sistema de condomínio fechado a preço de custo, destinado à classe média/alta, correspondeu a 0,2% em 1994, evoluindo para 3% em 1995.

Entretanto, com o financiamento direto da empresa, aumentaram a necessidade de capital e os riscos do negócio, crescendo também as barreiras de entrada no setor devido à necessidade de grande volume de obras para girar o capital.

Como resultado das estratégias adotadas pelas empresas do setor, a ICCSE contribuiu consideravelmente para a estabilização da economia. A ICCSE foi responsável por 13,5% do PIB nacional, empregando 1 milhão e 200 mil pessoas, exportando mais do que importa e conseguindo reduzir o custo do metro quadrado pela metade nos últimos cinco anos (Rossetto, 1998).

Estudos desenvolvidos pelo SENAI (1965) procuraram descrever estruturalmente a Indústria da Construção Civil. Alguns desses resultados foram: (a) 48% das obras da ICC são de construção de edificações; (b) 83% das empresas admitem ter adotado algum tipo de inovação tecnológica a partir da metade dos anos 80, enquanto que 11% pretendem fazê-lo; (c) 78% das empresas do subsetor de edificações introduziram inovações; (d) 31% das inovações foram em gestão de canteiros de obras, 29% em processos de trabalho, 17% na área financeira e 15% no projeto; (e) 31% introduziram inovações para reduzir custos e racionalizar o trabalho.

De acordo com Rossetto (1998), a indústria da construção civil encontra-se em um momento de crescimento real, com uma taxa estimada de 8% em 1997. Tal expectativa se fundamenta na entrada de novos meios de financiamento para a produção de moradias, devido ao novo Sistema de

financiamento Imobiliário (SFI).

Reforça, ainda, Rossetto (1998) que o ano de 1997 mostrou um cenário para a ICCSE muito claro. O autofinanciamento, a reestruturação de mercado e produto, a adaptação de novos padrões de qualidade e a produtividade com a introdução e implementação de conceitos de inovações tecnológicas, organizacionais e de gestão são as ferramentas prediletas do momento.

Percebe-se claramente que, a partir de 1998, o PIB da construção civil não acompanha o crescimento do PIB Brasil, inclusive em 1999 apresentando PIB menor do que o do ano anterior. De 1995 em diante a participação do PIB da construção civil em relação ao PIB Brasil experimenta uma deflação nos índices percentuais (Tabela 02).

TABELA 02 – PIB do Brasil e da construção civil – 1990 a 2004.

PERÍODO	PIB BRASIL (R\$ Milhões)	PIB (R\$ Milhões)		TAXA CRESCIMENTO REAL DO PIB (EM %)		PARTIC. PIB CONSTRUÇÃO
		Brasil	Construção Civil	Brasil	Construção Civil	PIB Brasil (%)
1995	646.192	571.818	52.708	4,22	-	9,22
1996	778.887	694.966	66.143	2,66	5,21	9,52
1997	870.743	780.422	77.359	3,27	7,62	9,91
1998	914.188	820.788	83.181	0,13	1,54	10,13
1999	973.846	870.459	81.461	0,79	-	9,36
2000	1.101.255	981.861	88.912	4,36	2,62	9,06
2001	1.200.060	1.065.093	90.799	1,42	-	8,52
2002	1.321.490	1.176.168	93.858	1,50	-	7,98
2003*	1.562.200	-	-	0,50	-	-
2004*	1.685.900	-	-	3,50	-	-

(*) Projeção IPEA.

Fonte: IBGE/ Banco de Dados CBIC.

Descreveu-se, portanto, a evolução do ambiente da ICC e da ICCSE no Brasil, ressaltando os principais eventos sócios-políticos-econômicos que, de certa forma, influenciam as organizações construtoras brasileiras. A seguir serão descritas algumas peculiaridades da cidade de Santa Maria dentro do contexto em questão.

4.3 A evolução do campo organizacional da ICCSE na cidade de Santa Maria

Ao relatar sobre a Indústria da Construção Civil – Setor de edificações – da cidade de Santa Maria, deve-se estar ciente de que as relações existentes entre o processo produtivo, político-econômico e administração de verbas destinadas à habitação, tem sido por demais difícil de entender, explicar ou tentar solucionar, tanto em âmbito nacional, como estadual ou municipal.

A cidade de Santa Maria caracteriza-se por ser uma região fortemente influenciada por etnias – alemão, italiano, libanês, judeu, português, espanhol –, berço de uma gama enorme de políticos filhos da terra, que, pela lógica, seriam um instrumento de facilitação à manobra política objetivando um maior desenvolvimento da cidade. Mas se tem observado que a evolução dos padrões de crescimento na construção civil, tanto em nível nacional como em nível municipal tem sido humilde nestes últimos anos.

No início da década de 1830, com o início da imigração alemã e graças ao seu trabalho e de seus descendentes, Santa Maria tornou-se auto-suficiente em produtos industrializados e do artesanato, utilizados na época, com exceção de ferramentaria e sal.

A partir de 1877, foi a vez de os italianos darem sua história e memorável contribuição para a expansão populacional e crescimento da economia do município. No início do século XX a colonização italiana transformou Santa Maria, no maior pólo de produção e exportação de produtos primários do Rio Grande do Sul.

Foi em 13 de outubro de 1885, que Santa Maria iniciava a se beneficiar como centro geográfico do Rio Grande do Sul, conquistando uma ferrovia, ligando a cidade à capital gaúcha. A cidade, após transformar-se no centro ferroviário do Estado, assistiu a um espetacular crescimento do seu comércio, hospitais, instalação de unidades militares e outros serviços públicos, oportunizando grandes negócios e crescimento na indústria da construção civil.

Com a imigração libanesa iniciada em 1888 e a judia, começada em 1904, foi beneficiado o comércio, atividade até hoje muito representativa no município de Santa Maria.

Durante todo o século XX, a economia não parou de crescer, principalmente nas áreas do comércio e das atividades de prestação de serviços. Lamenta-se que, por vários fatores, a indústria não acompanhou esse crescimento. Em contrapartida a Indústria da Construção Civil – Setor de Edificações – transformou-se em uma das maiores indústrias da cidade de Santa Maria.

Após a Segunda Guerra Mundial e principalmente após a instalação da Universidade Federal de Santa Maria – 18 de março de 1961 – houve uma nova fase de expansão. A cidade tornou-se um centro rodoviário ligado por estradas asfaltadas a todas as regiões do Estado.

Houve vários eventos representativos na história da cidade de Santa

Maria, tais como: criação da Base Aérea de Santa Maria, dos Quartéis do Exército Brasileiro, dentre outros, transformando Santa Maria em um celeiro do funcionalismo público, tornando-se os grandes consumidores dos produtos da ICCSE.

A economia regional, por sua vez, é comandada, em última análise, pela política econômica nacional, e estamos sempre dependendo do governo da União.

Em contrapartida o desempenho da Indústria da Construção Civil regional é reflexo do que acontece no país e no estado, com uma série de peculiaridades características da região.

Percebe-se nitidamente na Tabela 03 que o desenvolvimento urbano na cidade de Santa Maria, a partir dos anos de 1950, caracterizou-se em um perfeito êxodo rural, devido à falta de incentivos ao homem do campo, inchando a cidade com bolsões de miséria em função da falta de empregos para todas estas pessoas.

TABELA 03 – Evolução da população do Município de Santa Maria.

POPULAÇÃO SANTA MARIA							
Ano	Total	Urbana	%	Rural	%	Domicílios ocupados	Média de pessoas
1950	83.100	47.904	57	35.097	43	15.185	5,46
1960	120.975	85.014	69	36.961	31	24.205	5,00
1970	156.929	124.288	79	32.641	21	33.580	4,67
1980	181.685	154.619	85	27.066	15	43.569	4,17
1991	217.592	196.342	90	21.250	10	59.160	3,64
2000	243.611	230.673	95	12.928	5	79.496	3,32

Fonte: IBGE.

Este aumento de população acarretou o aumento gradativo do déficit habitacional em Santa Maria, culminando em dados conforme a Tabela 04, com uma ênfase especial à população mais carente - com renda de 1 a 5 salários mínimos - que representa, de acordo com pesquisa realizada pelo SINDUSCON-SM, 64,5% do total, seguido com 23,75% com renda de 6 a 10 salários.

TABELA 04 – Renda familiar dos domicílios de Santa Maria.

Cidade	De 1 a 5 SM	De 6 a 10 SM	De 11 a 15 SM	Acima de 15 SM
Santa Maria	64,5%	23,75%	5,50%	5,00%

Fonte: SINDUSCON-SM.

Esses dados do município de Santa Maria ainda representam o menor déficit habitacional em relação aos da região Sul e do Brasil de acordo com a Tabela 05 que constam de até 3 SM de 80,9% e 83,20% e de 5 a 10 SM, 6,7% e 5,4% consecutivamente.

TABELA 05 – Estimativa do déficit habitacional urbano segundo faixa de renda (SM)

Regiões	Até 3 SM	De 3 a 5 SM	De 5 a 10 SM	Mais de 10 SM	Total
Norte	84,0%	7,2%	6,9%	1,6%	100,0%
Nordeste	91,3%	5,1%	2,1%	0,7%	100,0%
Sudeste	77,6%	11,0%	7,1%	3,0%	100,0%
Sul	80,9%	9,4%	6,7%	2,5%	100,0%
Centro-Oeste	82,9%	7,8%	6,5%	2,0%	100,0%
Brasil	83,2%	8,4%	5,4%	2,0%	100,0%

Fonte: Fundação João Pinheiro (FJP), Centro de Estatística e Informações (CEI).

Constata-se, ainda, que a média das pessoas por domicílio no Brasil resultou numa redução drástica para 3,32 como mostra o total da Tabela 03, acima, refletindo a realidade de Santa Maria de 3,47 conforme pesquisa do SINDUSCON-SM.

Com um PIB de R\$1.003.540.000,00/ano e uma renda per capita de R\$4.199,99/ano (FEE, 1999), tem no setor terciário (comércio e prestação de serviços) a absorção de 80% da população ativa do município, destacando-se no comércio propriamente dito e nas atividades militares, bancárias, educacionais e de saúde, concentrando um grande número de funcionários públicos federais, estaduais e municipais.

O setor primário aparece em segundo lugar e, por último, o setor secundário que engloba indústrias de pequeno e médio porte, voltadas principalmente para beneficiamento de produtos agrícolas, mobiliários, calçados, laticínios e outros.

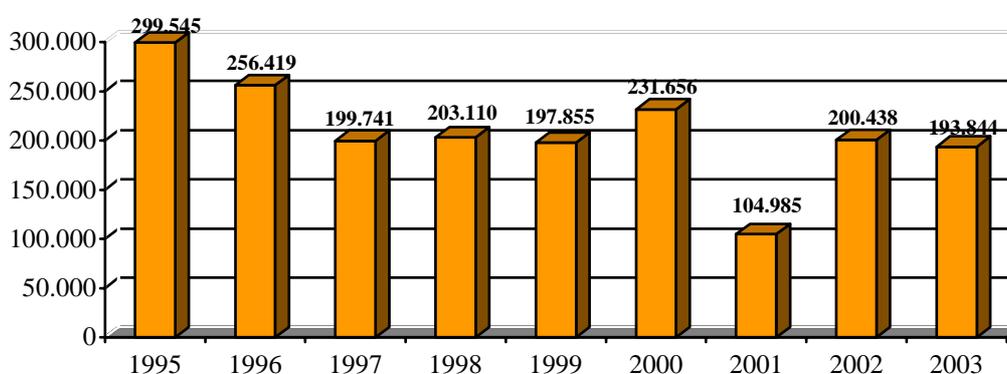
A atividade econômica soma aproximadamente 6355 empresas comerciais, 469 prestadoras de serviços e 737 indústrias de médio e pequeno porte e é reconhecida como pólo comercial e de serviços altamente qualificados.

Devido ao grande número de pessoas que fixam residência em Santa Maria, um dos setores que mais se desenvolveu foi o da habitação. Existem atualmente 56 construtoras associadas ao SINDUSCON-SM, e, de acordo com cadastro da Prefeitura Municipal de Santa Maria, aproximadamente 280 organizações que mantêm investimentos em edificações.

Portanto, duas características da cidade influenciaram a atividade econômica e moldaram o desenvolvimento da indústria da construção civil de Santa Maria: (a) o nível de renda estável que entra no mercado

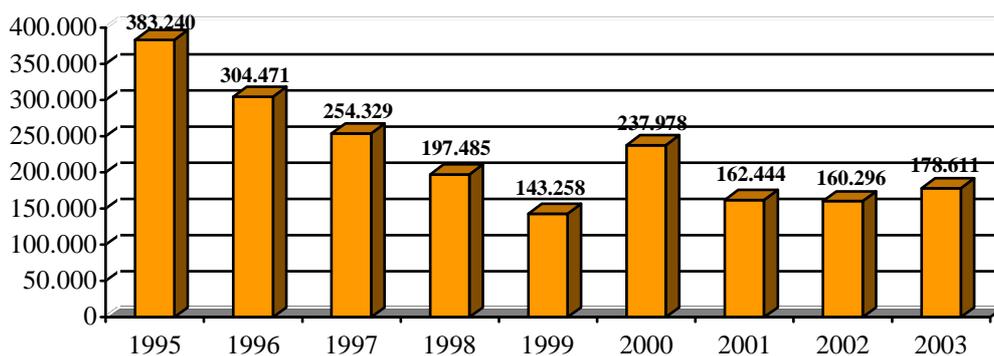
mensalmente gerado pelo funcionalismo público; (b) aumento da população flutuante devido à procura das universidades, gerando uma das maiores receitas para a ICCSE e a economia do município.

Constata-se nas Figuras 10 e 11 que o setor, a partir do ano de 1995, inicia um processo gradativo de redução nos investimentos da construção civil, chegando ao máximo em 1999, permanecendo praticamente constante até os dias de hoje.



Fonte: Prefeitura Municipal de Santa Maria – Secretaria de Obras

FIGURA 10 – Aprovação para construção na cidade de Santa Maria (m²).



Fonte: Prefeitura Municipal de Santa Maria – Secretaria de Obras

FIGURA 11 – Licenciamento para construção na cidade de Santa Maria (m²).

Gradativamente os investimentos públicos foram reduzindo. Entretanto, a situação do Sistema Financeiro da Habitação em Santa Maria também entrou em processo de regressão, adequando-se ao contexto nacional da ICCSE.

Na Tabela 06 é demonstrado o comportamento da liberação de recursos do SBPE, via Caixa Econômica Federal, para o município de Santa Maria, verificando-se um desempenho negativo tanto em nível nacional como em nível municipal, quanto à concessão de financiamentos imobiliários.

TABELA 06 – Financiamentos imobiliários concedidos recursos SBPE.

ANO	FINANCIAMENTOS			
	BRASIL		SANTA MARIA	
	Valor	Nº unidades	Valor	Nº unidades
1996	.x.x.x.x.x.x.x	.x.x.x.x.x.x.x	2.105.347,00	167
1997	.x.x.x.x.x.x.x	.x.x.x.x.x.x.x	13.365.791,00	654
1998	2.083.623.117,00	38.887	3.786.555,00	220
1999	1.695.568.931,00	35.549	2.826.626,00	175
2000	1.909.848.517,00	36.333	5.047.291,00	394
2001	1.870.213.292,00	35.756	2.792.825,00	216
2002	1.768.458.956,00	28.902	4.595.649,00	291
2003	1.682.212.929,00	28.173	1.733.050,00	124

Fonte: DEFIN/DIATE-Estatísticas Básicas do BACEN (SFH-SBPE) – DINOR/DECAD/DIHAB – CEF

Se a proporção histórica da população brasileira (169.590.690) em relação à população do município de Santa Maria (243.601) for de 0,16%, levando em consideração o déficit habitacional do Brasil (6.656.526), o de Santa Maria será de 9.506, conforme Tabela 07.

TABELA 07 – Necessidades habitacionais - Brasil e Santa Maria.

	POPULAÇÃO RESIDENTE		DÉFICIT HABITACIONAL
	Santa Maria	Brasil	Santa Maria
Área urbana	230.673	5.414.944	9.039*
Área rural	12.928	1.241.582	467*

(*) Previsão autor referente às proporções apresentadas.

Fonte: Fundação João Pinheiro (FJP), Centro de Estatística e Informações (CEI).

Relacionando os dados declarados na Tabela 07 (Necessidades habitacionais) com o histórico dos financiamentos imobiliários concedidos de acordo com a Tabela 06 (acima), considerando a média de Santa Maria dos anos de 1996 a 2003 (280 unidades/ano), levaríamos 34 anos para restabelecer o déficit habitacional do município de Santa Maria.

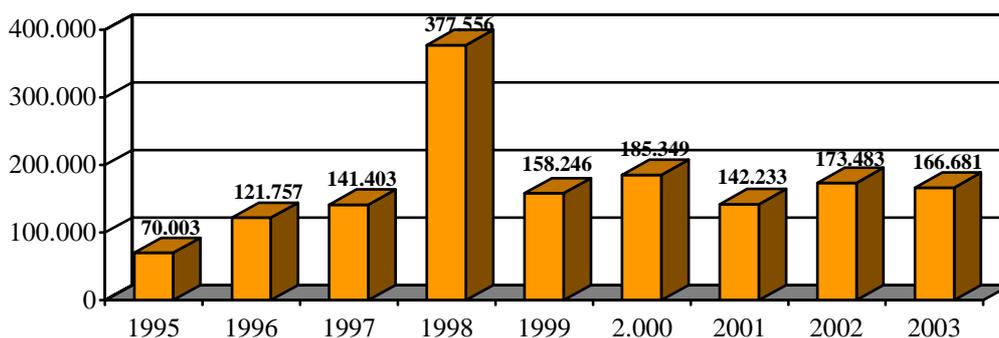
Verifica-se que os financiamentos concedidos para Santa Maria correspondem aproximadamente a uma média de 0,19% do valor concedido ao Brasil, conseqüentemente representando média de 0,70% de unidades financiadas, conforme Tabela 08.

TABELA 08 – Percentual de valores liberados/unidades para Santa Maria.

Ano	Valor liberado para Santa Maria da verba Brasil	Número de unidades Santa Maria do total Brasil
1998	0,18% da verba	0,56% das unidades
1999	0,17% da verba	0,49% das unidades
2000	0,26% da verba	1,08% das unidades
2001	0,15% da verba	0,60% das unidades
2002	0,26% da verba	1,01% das unidades
2003	0,10% da verba	0,44% das unidades

Fonte: Adaptação pelo autor.

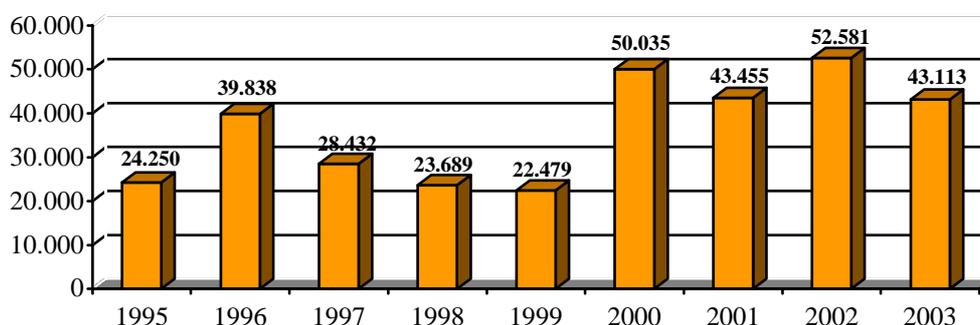
Nota-se perfeitamente nas Figuras 10 e 11 (acima) e na Figura 12 (abaixo), o reflexo de falta de estímulo na indústria da construção civil (Setor de edificações) a partir de 1998, apresentando uma performance em declínio, permanecendo estabilizado desde os anos de 1999.



Fonte: Prefeitura Municipal de Santa Maria – Secretaria de Obras.

FIGURA 12 – Carta de **habite-se** concedidos na cidade de Santa Maria (m²).

Percebe-se que, a partir do ano de 1999, aumentaram as regularizações, conforme Figura 13, junto à Prefeitura Municipal de Santa Maria, de obras clandestinas, permitidas por uma lei municipal facilitando o pagamento de impostos atrasados, possibilitando ao proprietário cadastrar o imóvel, os quais fortaleciam as fileiras da informalidade.



Fonte: Prefeitura Municipal de Santa Maria – Secretaria de Obras

FIGURA 13 – Regularizações concedidas na cidade de Santa Maria (m²)

O baixo nível de atividades da construção civil se reflete também no crescimento do desemprego setorial. Os números das Tabelas 06 e 07 nos mostram o aumento do desemprego no setor, conseqüentemente o aumento da marginalidade e da pobreza, pois a construção civil absorve a maioria da mão-de-obra não qualificada. Conforme anteriormente citado, que as relações produtivas e políticas eram difíceis de compreender na ICCSE, afirma-se que no macrossetor da construção está uma grande parcela da solução do desemprego no país, pois para cada R\$ 1 milhão aplicado na produção são gerados 65 empregos.

Percebem-se, ainda, na Tabela 09, as dificuldades da relação da política econômica com o desenvolvimento das atividades do processo produtivo da ICCSE, devido às discrepâncias de valores que dizem respeito quando o empresário está executando a obra – CUB – e quando ele realiza a venda para o mutuário – IGP-M.

TABELA 09 – Evolução da inflação e Custo Unitário Básico da ICCSE.

Ano	Inflação Variação IGP-M %	CUB Variação %
1995	14,77%	27%
1996	9,33%	10%
1997	7,48%	6%
1998	1,70%	4,7%
1999	19,98%	8%
2000	9,81%	6,6%
2001	10,38%	8,5%
2002	20,78%	9,4%
2003		13,8%

Fonte: SINDUSCON-SM.

O percentual da média por ano significa o número médio de pessoas ocupadas na construção civil de Santa Maria anualmente, em relação à população economicamente ativa (137.296 habitantes) do município (Tabela 10).

TABELA 10 – Distribuição de pessoas ocupadas na construção civil Santa Maria.

ANO/MÊS	SANTA MARIA	
	Valor Absoluto (Média)	% (Média)
1997	1.105	0,81%
1998	1.072	0,78%
1999	992	0,72%
2000	866	0,63%
2001	870	0,64%
2002	759	0,55%
2003	742	0,54%
Média Anual	915	0,67%

Fonte: SINDUSCON-SM.

Nos anos 80, os planos Cruzado I e II proporcionaram um *boom* nas vendas do setor da construção civil, aumentando o número de construtoras. Com sinais de término do Sistema de Financiamento da Habitação, redução do número de obras públicas, a perda do poder aquisitivo do funcionalismo público inicia uma grande preocupação por parte dos empresários da ICCSE de Santa Maria.

Inicialmente acontece uma grande mobilização com a participação dos empresários da construção civil, na criação da ASCON-SM em 07 de agosto de 1986 e culminando com o SINDUSCON-SM em 06 de dezembro de 1995, aumentando o poder de luta e organização do setor, com o objetivo de vencer o mercado em conjunto.

Nessa época, como alternativa à crise enfrentada pelo setor, surgem

muitos condomínios a preço de custo. Os recursos para a execução dessas obras eram custeados pela poupança dos próprios compradores.

Na segunda metade da década de 90, a crise do setor agravou-se, reduzindo a contratação das obras públicas e a liquidez do mercado. As organizações construtoras reduzem o ritmo das obras em virtude da escassez de recursos por parte das construtoras e os salários do funcionalismo público com baixo poder de compra.

O Plano Diretor é antigo e ultrapassado para a realidade de nossos dias; isso facilita a verticalização no centro da cidade, havendo uma grande concentração de obras, trazendo uma série de inconvenientes com relação à infra-estrutura comunitária.

Nessa década, as organizações construtoras da cidade de Santa Maria, por causa do agravamento da competitividade, iniciam o processo de redução dos custos de produção com a implantação, através do SEBRAE e convênio com NORIE, de uma gestão da qualidade. Sete organizações certificaram-se pelas normas ISO 9001 e 9002, sendo, na época, a maior concentração na construção civil de empresas certificadas pelas normas internacionais no Brasil.

Apesar do esforço técnico de aprimoramento do processo procurando a redução de custos, racionalização na produção, maior qualidade nos produtos, não se satisfazem as expectativas do setor, pois em contrapartida, há aumento de juros, redução do poder de compra, falta de financiamentos etc...

O setor da construção civil de Santa Maria, em 1997, encontrava-se executando 59 empreendimentos totalizando aproximadamente 275.000 metros quadrados, iniciando a partir desse momento, um ritmo de

desaceleração. Esse setor executa, 31 empreendimentos, com aproximadamente 185.000 metros quadrados. A absorção da mão de obra direta em 1997 era de 1187 operários e hoje, de 766 (Tabelas 11 e 12).

TABELA 11 – Área construída e nº de edifícios em Santa Maria.

Ano	Nº de edifícios em construção (un.)	Área construída (m²)
1997	55	266.000
1998	49	245.000
1999	46	221.000
2000	38	194.000
2001	31	173.000
2002	27	178.000
2003	26	163.000

Fonte: SINDUSCON-SM.

TABELA 12 – Evolução da oferta, das vendas e velocidade de vendas em Santa Maria, (1997-2003).

ANO	UNIDADES OFERTADAS		UNIDADES VENDIDAS		VELOCIDADE DE VENDAS	
	Residencial	Comercial	Residencial	Comercial	Residencial	Comercial
1997	946	150	21	3	2,26%	1,71%
1998	871	104	21	5	2,49%	5,35%
1999	730	60	21	1	2,85%	2,01%
2000	634	56	20	1	3,10%	1,04%
2001	586	48	17	1	2,92%	1,73%
2002	546	25	22	2	3,85%	6,50%
2003	514	23	15	1	3,03%	0,47%

Fonte: Informativo do mercado imobiliário de Santa Maria – SINDUSCON-SM.

CAPÍTULO 5:

O ESTUDO DO COMPORTAMENTO ADAPTATIVO ORGANIZACIONAL

Apresenta-se, neste capítulo, o comportamento adaptativo organizacional de três empresas caracterizadas como de pequeno porte da Indústria da Construção Civil – Setor de Edificações – localizadas na cidade de Santa Maria.

Este capítulo está organizado da seguinte maneira: 1º) caracterização da empresa atualmente; 2º) de acordo com a entrevista realizada em cada empresa, descreveram-se os eventos críticos, dividindo-os em períodos estratégicos do processo de adaptação (Miles & Huberman, 1984). Para cada um desses períodos estratégicos, identificou-se o tipo de comportamento estratégico – defensivo, analítico, prospector, e reativo – propostos por Miles & Snow (1978).

5.1 O comportamento adaptativo organizacional da empresa BK Construções até 2003: uma perspectiva histórica-interpretativa

5.1.1 Situação atual da empresa

Hoje a empresa BK Construções Ltda é administrada por dois sócios diretores, Engº. Milton Kohlrausch¹ e Engº. Bruno Brondani¹, e atua no ramo imobiliário. Tem como foco principal a execução total ou

parcial de obras e o gerenciamento de serviços de construção civil a terceiros, estando, neste momento, presente em 50 canteiros, com aproximadamente 256 operários em obra, e 11 colaboradores na administração e na equipe técnica.

No mercado imobiliário, desenvolve empreendimentos por incorporação e executa obras para a Universidade Federal de Santa Maria, UNISC, UNIMED, SICRED, UNIFRA, Ministério da Aeronáutica, Ministério do Exército, INPI, dentre outros.

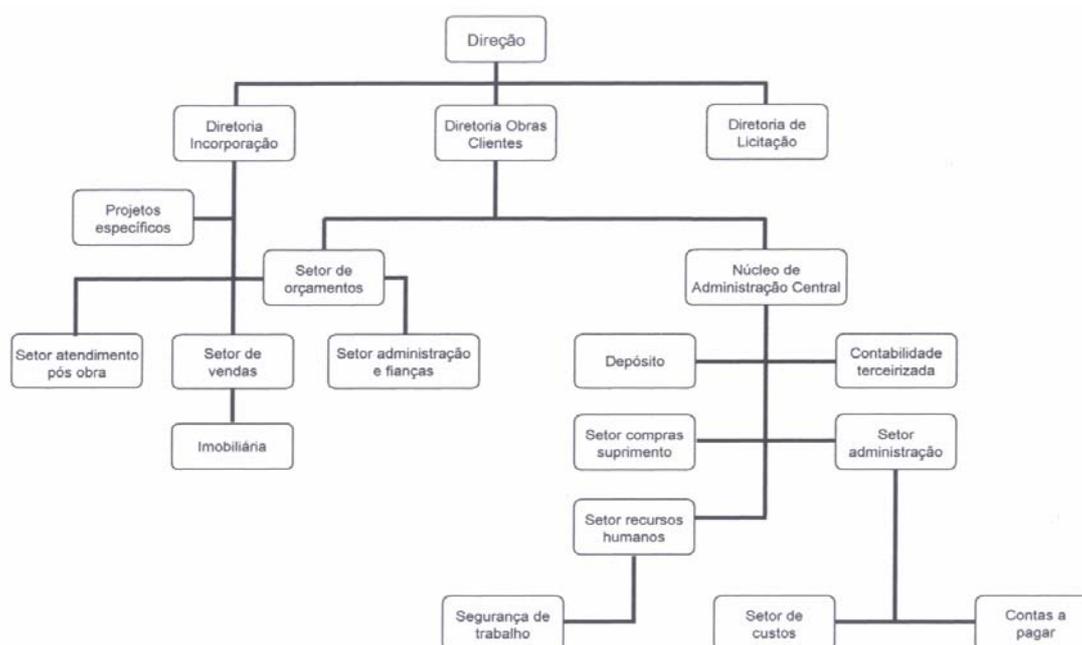
No segmento da construção civil – setor de edificações – a empresa BK Engenharia teve sua origem a partir da empresa Portella Construções através de um diretor (eng^o. Milton) e de um engenheiro responsável (eng^o. Bruno).

Hoje, além das atividades anteriormente citadas, sua principal linha de ação tem sido o desenvolvimento do Plano PAR (Plano de Arrendamento Residencial) para a classe C e essa empresa, recentemente, certificou-se pelo Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade.

A atual estrutura organizacional (Figura 14) é composta por dois diretores gerais, eng^o. Milton e eng^o. Bruno, subordinados a três diretorias, uma de incorporação, outra de obras e clientes e outra de obras de licitação. A diretoria de incorporação e a de obras de licitação têm como responsáveis o eng^o. Milton e o eng^o. Bruno, ligados diretamente ao setor de atendimento pós-obra, setor de vendas e setor de administração e finanças.

1 – BK Construções Ltda – Eng^o Milton Kohlrausch/ Eng^o Bruno Brondani. Avenida Borges de Medeiros, 1875 – Santa Maria (RS) – (55) 223.1999

Enquanto isso, a diretoria de obras de clientes especiais está sob o comando da diretoria geral, mas com liberdade de atuação desenvolvida por quatro engenheiros, formando quatro unidades de negócio; e a diretoria de licitação exerce atividade importante devido ao mercado de que a empresa participa.



Fonte: Entrevistas do autor (2003)

FIGURA 14 – Estrutura Organizacional atual da BK Engenharia.

5.1.2 Fases do comportamento adaptativo organizacional da empresa BK Construções Ltda

Para explicar o comportamento adaptativo organizacional, verificou-se a identificação de eventos críticos que influenciaram alguma mudança adotada pela organização na percepção da liderança, conforme Quadro 03. Através desses eventos críticos, foram definidos os períodos estratégicos, de acordo com o Quadro 04. Descreveram-se os ambientes geral e

específico, enfatizando as mudanças ocorridas desde o ano de 1979 na história da economia e da construção civil.

QUADRO 03 – Eventos críticos do processo de adaptação estratégica da BK Construções.

Evento crítico	Ano
1. Surgimento da empresa Portella Construções Ltda	1971
2. Entrada no nicho de casas populares	1978
3. O retorno à construção imobiliária	1983
4. Integração para trás	1986
5. A construção de edifícios residenciais em novos mercados	1987
6. Retorno ao setor de obras públicas	1991
7. Crise organizacional – mudança de razão social – BK Construções Ltda	1993
8. Parceria com fornecedores mercado imobiliário	1994
9. Fortalecimento com o setor de obras públicas e terceiros	1995
10. Aperfeiçoamento dos processos construtivos	1996
11. Mudanças na estrutura organizacional	1998
12. Busca de competitividade em novos mercados	2000
13. Implantação do Programa de Qualidade	2002
14. Lançamento do Plano de Arrendamento Residencial (PAR)	2003

Fonte: Pesquisa do autor (2003).

QUADRO 04 – Períodos estratégicos do processo de adaptação estratégica da empresa BK Construções Ltda.

Período Estratégico	Ano
1. Entrada e consolidação do mercado	1971-1978
2. Reorientação de mercado	1979-1986
3. Busca de novos mercados	1987-1992
4. Reposicionamento organizacional	1993-1995
5. Busca da competitividade	1996-2003

Fonte: Pesquisa do autor (2003).

Foi colhido, segundo a percepção da liderança, o ambiente subjetivo de cada evento crítico, possibilitando caracterizar a estratégia e o tipo de comportamento adaptativo da organização (Quadro 04).

Realizou-se uma análise teórica dos períodos estratégicos, conforme fatos relacionados com a fundamentação teórica (Capítulo 3) e com a descrição do campo organizacional da ICCSE (Capítulo 4).

De acordo com o Quadro 03, entre os anos de 1971 e 2003, foram definidos cinco períodos estratégicos da empresa BK Construções Ltda. (Quadro 04).

Período estratégico 1: entrada e consolidação de mercado (1971 a 1978)

No período estratégico de 1971 a 1978, aconteceram dois eventos críticos: o surgimento da empresa Portella Construções Ltda e a entrada no nicho de casas populares.

Por falta de maiores lembranças - por parte do líder entrevistado - da história da Construtora Portella nesse período, o autor captou dois eventos críticos importantes. Por questão de uniformidade do período estudado (a partir de 1978) com as outras duas organizações, percebeu-se que esses dois eventos citados, apesar de não aprofundados, demonstram o perfil da Construtora Portella.

Evento crítico 1: o surgimento da empresa Portella Construções Ltda (1971)

A empresa Portella Construções Ltda surgiu em 1971, com sede na cidade de Santa Maria (RS) e apresentava foco muito forte na área imobiliária, tendo boa atuação em obras públicas, caracterizando-se por

construir prédios altos, Classe A, com elevador. Essa empresa familiar era administrada pela família Portella, tendo como diretor-presidente o Sr. Sebastião Portella, seu fundador, e na diretoria o Eng^o. Milton Kolhausch e o Eng^o. Flávio Portella.

Com o capital originado a partir da execução de obras públicas, no ano de 1972, a empresa Portella Construções passou a realizar incorporações e obras para terceiros. A empresa, nesse ano, passou a atuar em três nichos de mercado: edifícios comerciais, edifícios residenciais para clientes com renda média alta e obras públicas.

As obras públicas foram reduzidas, exigindo a elaboração de um processo de planejamento estratégico definindo a forma que, a partir de então, deveria administrar seu negócio. Esse processo surgiu da participação da coalizão dominante em cursos de gestão empresarial.

Em 1975, surgiram problemas com a falta de financiamentos na área imobiliária, forçando a empresa a focar um novo mercado, escolhendo um nicho que lhe pudesse proporcionar condições de alavancar suas operações, conforme o eng. Milton comenta:

“Os negócios começam a preocupar a empresa, pois o mercado se torna mais competitivo, exigindo uma maior preparação gerencial, preocupando-se com o curto prazo e o longo prazo. Estas preocupações fazem com que a empresa se adapte às novas condições de mercado”.

Evento crítico 2: a entrada no nicho de casas populares (1978)

Atento ao mercado de obras públicas e à falta de verbas para financiamento de prédios Classe A e estando finalizando os Edifícios Palácio Machado Borges e Espanha, a empresa resolve optar pela

construção de obras para a classe de renda média baixa, executando 3.000 casas populares, com 700 funcionários, nas cidades de Santa Maria, Alegrete, Panambi, Bagé e Júlio de Castilhos. O eng^o. Milton comenta: “nos anos de 1977 e 1978 o setor imobiliário começou a perder um pouco de força e a empresa reconheceu a oportunidade de atuar em habitações populares, transformando-se em um *boom* nesta área, com avanços técnicos e econômicos”.

Em 1979 a empresa encontrou a receita do sucesso, construindo para uma classe média com financiamentos disponíveis para esse tipo de obra, enquanto que os anos de 1981 e 1982 caracterizaram-se por forte recessão na economia, mercado financeiro atrativo e uma perda de poder aquisitivo da classe média, reformulando o perfil dos imóveis lançados, reduzindo a área útil dos apartamentos e surgindo as construções em terrenos menos valorizados de periferia.

⇒ **Análise teórica do período estratégico 1**

Do ponto de vista teórico, o período de formação da Portella Construções Ltda, foi dirigido por uma estratégia de configuração, que tem como sinal peculiar a ação de situar a empresa em um nicho de mercado que permite se proteger dos concorrentes e estabelece um conjunto de elementos altamente integrados e sinérgicos entre si (Mintzberg, 1983). Essa estratégia de configuração gera fundamentos de ação organizacional, influenciando no seu desenvolvimento ao longo do tempo.

Esse período estratégico caracteriza-se pelos reflexos positivos do *boom* da construção civil dos anos 70, já em fase de término. A coalizão

dominante estabelece uma atitude defensiva do termo emprestado de Miles & Snow (1978), pois possui os domínios definidos de produto e mercado, buscando a manutenção ou a defesa da ação dos concorrentes. Mas existe a preocupação de se ter o domínio da eficiência das operações, buscando a estabilidade.

Coincide essa fase com a queda do potencial da construção civil, e a liderança da Construtora Portella Ltda, percebendo essas mudanças no campo organizacional, continua no segmento de prédios residenciais, envolvendo-se em um novo nicho de mercado – casas populares em mercados distintos – caracterizando-se, segundo Miles & Snow, como um comportamento estratégico prospectivo, adotando uma preocupação com a busca de novas oportunidades de mercado, reagindo com respostas potenciais às tendências emergentes do meio ambiente.

A partir da definição desse segmento de mercado, a empresa estabeleceu uma atitude defensiva com planos cautelosos de ação, porque, nessa época, as empresas da construção civil dependiam muito dos recursos financeiros, liberados pelas instituições financiadoras. Esses recursos eram muito importantes, pois ofereciam uma maior vantagem competitiva que culminava com o sucesso estabilizando os negócios.

Abaixo, encontra-se um quadro-resumo do primeiro período estratégico da empresa BK Construções (Quadro 05).

Quadro 05

Período estratégico 2: reorientação de mercado (1979 a 1986)

No período estratégico de 1979 a 1986, houve dois eventos críticos: o retorno à construção imobiliária e a integração para trás.

Evento crítico 3: o retorno à construção imobiliária (1983)

Devido à redução acentuada da atuação do Banco Nacional de Habitação (BNH), com o fechamento das linhas de financiamento para obras de grande porte, conseguiam-se apenas financiamentos para prédios de quatro pavimentos, com 2 e 3 dormitórios enxutos. Assim a empresa Portella muda o foco estratégico, lançando no mercado os edifícios Mônaco, Brasil, Dinamarca e Escócia, mudando, consideravelmente, seu nicho de mercado e produto por meio de financiamentos com repasse da CEF, adequando-se às condições de poder de compra do cliente, parecendo ser a melhor estratégia adotada como reação ao ambiente específico do momento. Sobre isso, o engº. Milton comenta: “O nicho de casas populares parou, então a empresa procura outra proposta, surgindo através de uma análise de mercado, que desse uma boa rentabilidade e que mantivesse a equipe formada ao longo de tempo adequando-se ao preço de mercado, pois tínhamos mais de 700 funcionários”.

Evidencia-se que a crise do SFH, que teve seu auge nos anos 1983 e 1984, interferiu diretamente nos negócios da construção civil. Mas, conforme o engº. Milton, “apesar da crise, o mercado imobiliário não diminuiu o ritmo. Houve muitos problemas de atraso de obras e descapitalização por parte da empresa. Passamos por um momento difícil, estimulando o pensamento em novas alternativas de negócios”.

Evento crítico 4: integração para trás (1986)

Nessa época, a empresa encontrava-se capitalizada quando lançou o Edifício Costa Rica com recursos próprios e financiamento direto da construtora.

Os anos de 1986 e 1987 caracterizaram-se por forte instabilidade provocada pelos reflexos do Plano Cruzado. Fatores do ambiente geral dificultaram as atividades das construtoras, mesmo daquelas que dispunham de financiamento. A variação da UPC (índice utilizado para liberação de financiamentos) não acompanhou o aumento nos custos da indústria da construção civil (INCC), devido ao ágio dos fornecedores.

Com o Plano Cruzado, congelaram-se os preços por 12 meses, prejudicando as empresas construtoras que tinham financiamentos da Caixa Econômica Federal pelo sistema de repasse, devido ao realinhamento de 73%. Houve uma grande corrida, por parte dos clientes, para saldarem seus compromissos com a empresa construtora antes do realinhamento, pois não havia um obstáculo contratual que evitasse o recebimento, gerando um grande problema administrativo e de caixa.

Apesar de um contexto negativo, surgiu a oportunidade de diversificação de produto, com a criação da Cerâmica Santa Maria, que produzia blocos de alvenaria não estruturada e estruturada, artefatos de concreto, para suprirem com qualidade e baixo custo as suas obras e o mercado em geral da construção civil da região. O eng^o. Milton relembra o seguinte:

“Devemos, nos momentos de crise, criar novas alternativas de sobrevivência para nosso negócio, fechando ou enfrentando de frente os problemas. Apesar desses 3 ou 4 anos de recessão que as empresas da construção civil de Santa Maria vivenciaram ocasionando reflexos negativos, sou o primeiro presidente da ASCON-SM, criada para solucionar os problemas do setor em conjunto”.

⇒ **Análise teórica do período estratégico 2**

Do ponto de vista teórico, nessa fase, devido ao fechamento das linhas de financiamento para edificações e à mudança na política de repasse de financiamentos, a empresa busca novos mercados, reposicionando-se em seu campo organizacional.

Durante esse período, foram realizadas duas estratégias corporativas de negócio: uma, através de desenvolvimento de mercado e outra, de movimento de integração para trás na cadeia produtiva. Essa integração se deu através da diversificação com a criação de uma indústria de cerâmica, inter-relacionando-se ativamente com o ambiente e buscou os recursos necessários para seu próprio benefício (Pfeffer & Salancik, 1978).

A coalizão dominante, pelo processo de observação gerencial, demonstrou um comportamento pró-ativo, quando percebeu uma oportunidade de negócio em um mercado promissor com alta renda per capita. Esse fato comprova que os gerentes organizacionais mudam suas estratégias em função de suas percepções das condições de seus ambientes (Rossetto, 1998).

De um comportamento analítico adotado em 1983, quando prestou serviços ao Banco do Brasil, em 1986, a empresa, através da sua liderança, mudou sua postura estratégica para um comportamento defensivo, mantendo os atuais domínios de produtos e mercados para sua permanência competitiva em nível institucional. Em nível administrativo planeja e controla as operações para assegurar ou aumentar a eficiência atual, enquanto que, em nível operacional, torna-se prospectiva mantendo flexibilidade nas tecnologias para acompanhar as mudanças nos domínios (Miles & Snow, 1978).

Abaixo, encontra-se um quadro-resumo do segundo período estratégico da empresa BK Construções (Quadro 06).

QUADRO 06 –

Período estratégico 3: a busca de novos mercados (1987 a 1992)

No período de 1987 a 1992, ocorreram dois eventos críticos: a construção de edifícios residenciais em outros mercados e o retorno ao setor de obras públicas.

Evento crítico 5: a construção de edifícios residenciais em outros mercados (1987)

Percebendo o crescimento do volume de obras de edificações na cidade de Santa Cruz do Sul, a empresa, em 1987, resolveu lançar-se neste mercado.

Na chegada à cidade de Santa Cruz, seguindo a intenção de seu líder, a empresa adotou como seu principal foco o segmento de incorporações imobiliárias para classe de renda média alta. A intenção da empresa ficou clara nas palavras do Eng^o. Milton:

“A empresa resolveu ir para o mercado de Santa Cruz no ramo imobiliário, porque em Santa Maria encontrava-se complicado. Nós queríamos aproveitar a oportunidade de um novo segmento de mercado, no qual estava muito claro o sucesso de um empreendimento, devido ao fato de ser uma cidade com renda per capita”.

A construção de 24 apartamentos de luxo no mercado da cidade de Santa Cruz do Sul configura-se como uma estratégia de expansão de negócios e como uma saída dos problemas causados pela crise proporcionada pelo Plano Cruzado. A decisão de entrada, nesse mercado, representa uma forma de buscar novas oportunidades.

O mercado da cidade de Santa Cruz caracterizava-se como um público de maior renda per capita do interior do estado do RS, resultando em uma

alternativa na área imobiliária. As obras nessa cidade iniciaram em pleno Plano Bresser, quando houve um aumento da inflação e os empresários passaram seus recursos do produtivo para o financeiro.

Em meados de 1990, quando o edifício se encontra praticamente concluído, ocorreu o Plano Collor, confiscando os ativos circulantes e desencadeando um grande aumento da inflação (80%). Um fato marcante, de acordo com a percepção do eng^o. Milton, foi que os apartamentos foram todos vendidos em tempo recorde, de forma que os clientes tivessem seus valores liberados. Como diz o eng^o. Milton: “No Plano Collor houve uma oportunidade que, na realidade, enganou, pois as pessoas, para liberarem seus recursos, compravam apartamentos pelo preço à vista do início do mês e devido à inflação perdeu-se 50% das unidades vendidas”.

Evento crítico 6: o retorno ao setor de obras públicas (1991)

Buscando novas oportunidades, em um período no qual o mercado imobiliário se encontrava reprimido, a empresa Portella volta, em 1991, a atuar também na construção de obras públicas.

Para essa empresa, este nicho de mercado representou uma permanência rápida apesar de ter realizado duas grandes obras da POUPEX (Santa Maria e Porto Alegre) e dois CIEPS do governo do Estado do Rio Grande do Sul. A tomada de decisão às obras públicas resultou do momento complicado em que se encontrava a área imobiliária, a qual sempre foi o seu foco principal. Como cita o eng^o. Milton: “O cliente POUPEX foi um marco negativo, sendo protagonista de uma crise financeira na empresa Portella. Ao mesmo tempo, os governos federal, estadual e municipal começaram a atrasar o pagamento de seus

compromissos com as empresas que estavam executando obras”.

⇒ Análise teórica do período estratégico 3

Do ponto de vista teórico, nessa fase, a empresa procurou expandir seu negócio essencial, através de várias mudanças estratégicas, reposicionando-se em seu campo organizacional. Essas mudanças foram buscadas devido a uma quantidade enorme de lançamentos de prédios a preço de custo para as classes altas. Assim, diversas ações foram executadas, originando duas estratégias corporativas.

A primeira estratégia corporativa, em 1987, foi promovida com a utilização da chamada estratégia de desenvolvimento de mercado (Ansoff, 1990). O objetivo da empresa era atuar em um novo segmento de mercado: o de edifícios residenciais Classe A.

O comportamento prospectivo da coalizão dominante tornou-se claro quando se percebeu que estavam ocorrendo mudanças no campo organizacional; observou-se a ação da concorrência perante a instabilidade do mercado, explorando e localizando novas oportunidades com produtos a uma classe que poderia suportar os recursos necessários de investimento. Santa Cruz do Sul foi o mercado escolhido pelo fato de ser, nas proximidades de Santa Maria, o mais promissor e com maior renda *per capita* do interior do estado.

Já a segunda estratégia corporativa realizada pela empresa, em 1991, foi entrar no segmento de obras públicas, pois a Construtora Portella buscava aproveitar uma oportunidade de negócio, já que muitas outras empresas vinham prestando esses serviços para o governo.

Essa estratégia demonstrou um comportamento analista no nível institucional por parte da coalizão dominante, pois a empresa percebeu que

outras já se utilizavam dessa oportunidade de negócio, como saída para a crise instaurada pós 1990, e adotou-a também. Então, nos níveis intermediário e operacional, foi dada ênfase à conservação no problema administrativo e na tecnologia utilizada com relação à adequação tecnológica, caracterizando um comportamento defensivo (Miles & Snow, 1978).

Como pode ser verificado pela análise feita às mudanças estratégicas, implementadas pela Construtora Portella, observou-se a influência do isomorfismo institucional mimético. Esse comportamento privilegia a adaptação da empresa ao mercado, através da repetição de ações de outras empresas, como meio de conseguir superar as instabilidades do campo organizacional (DiMaggio & Powell, 1983).

As reorientações estratégicas ocorridas nesse período geraram uma expansão do negócio essencial (Edifício Classe A e obras públicas) da Construtora Portella. Essas estratégias ocorreram de forma emergente, usando o termo emprestado de Mintzberg & McHugh (1985), ou seja, surgiram de mudanças não planejadas, visto que os tomadores de decisão não desenvolveram uma perspectiva de futuro, apenas seguiram as ações dos concorrentes.

Abaixo, encontra-se um quadro-resumo do terceiro período estratégico da empresa BK Construções (Quadro 07).

QUADRO 07

Período estratégico 4: reposicionamento organizacional (1993 a 1995)

No período de 1993-1995, houve três eventos críticos: a crise organizacional (mudança de razão social – BK Construções Ltda), a parceria com fornecedores do mercado imobiliário e o fortalecimento com o setor de obras públicas e terceiros.

Evento crítico 7: a crise organizacional – mudança de razão social - BK Construções Ltda (1993)

A empresa Portella, devido a uma série de fatos de cunho administrativo e político reduziu suas atividades no mercado imobiliário. Um de seus sócios, eng^o. Milton, e um dos engenheiros responsáveis, eng^o. Bruno, assumiram e alteraram a razão social para BK Construções em agosto de 1993. Com pesar, esclarece o eng^o. Milton: “Foi muito difícil tomar uma decisão de adormecer algo que construímos com muita dedicação e amor, mas entendemos que seria a melhor forma de solucionar um problema que era realidade perante os clientes, fornecedores e a comunidade onde atuávamos”.

Evento crítico 8: a parceria com fornecedores do mercado imobiliário (1994)

No início de 1994, devido à grande experiência, ao conhecimento e à credibilidade junto aos fornecedores, os engenheiros buscaram parceria com estes, ajustando os pagamentos somente depois de receberem do cliente, pois, de acordo com o eng^o. Milton, os bancos e os planos foram responsáveis pelo insucesso da antiga empresa, de forma que não gostariam de errar novamente.

Nesse mesmo ano, lançou-se o plano Real, considerado como o maior aliado da BK Construções, pois os preços permaneciam estáveis,

facilitando o convívio com os procedimentos adotados com os fornecedores e clientes. Caiu a inflação e ocorreu um aumento de competitividade com produtividade, permitindo um planejamento mais longo e um re-investimento no setor produtivo.

O sucesso da empresa ficou claro nas palavras do seu diretor:

“A empresa BK iniciou praticamente do zero, zero, zero, com alguns equipamentos e o Bruno teve uma importância muito grande, ele buscou fornecedores, e fomos acumulando um volume de obras rapidamente, com aversão a Banco, e conseqüentemente crescendo o número de clientes e faturamento”.

Posteriormente, iniciou-se a construção do Residencial Presidente, constituído de dois blocos de 4 pavimentos, com 32 apartamentos de classe média, bem como remodelaram-se agências do Banco do Brasil e da CEF em várias cidades do RS.

Construíram-se também o complexo industrial de Calçados Bibi Ltda, com área de 6.984,97 m² na cidade de Parobé, pavilhões industriais, concessionárias Volkswagen, Centro Comercial Trevicenterl, dentre outros.

Dessa forma a saída da crise foi atuar no segmento de serviços para terceiros, os quais detinham uma larga experiência administrativa, de engenharia e de tecnologia. A coalizão dominante percebeu isso como uma alternativa viável.

Evento crítico 9: fortalecimento com o setor de obras públicas e terceiros (1995)

Devido à falta de capital da empresa BK Construções, a liderança entendeu que deveria fortalecer nichos de mercado conhecidos explorados inadequadamente no passado, ocasionando o insucesso. Buscando alternativas, em um período em que o mercado da área imobiliária encontrava-se reprimido, resolveu fortalecer seu relacionamento de negócio em 1995, com a execução de obras públicas e obras de terceiros.

Executou obras na Base Aérea de Santa Maria, como a construção da torre de controle, a infra-estrutura para instalação do radar e a estação de tratamento de esgoto. Teve sua participação também em obras na UFSM: o INPE e os prédios às faculdades de Farmácia e Educação Física (Quadros 08A e 08B).

QUADRO 08A – Relação das obras executadas pela BK Construções Ltda (1993 a 2003).

Obra	Área construída (m²)	Ano
Forno Túnel Cerâmica Desconzi	2.475,00	1993
Ginásio Poliesportivo Tancredo Neves	1.470,00	1993
Núcleo Habitacional Vila Maringá	2.982,84	1993
Remodelação Praça Saldanha Marinho		1993
Blocos 21, 22, 31, 32 – Casa Estudante UFSM		1994
Ampliação Hospital Veterinário UFSM	483,00	1994
Construção Estação Rádio – Min. Exército	437,87	1994
Ginásio de Esporte Regimento Mallet	1.679,85	1994
Castelo Central Parque Oásis	1.900,00	1995
Prédio Residencial Vila Militar-Santa Maria	3.300,00	1995
Prédio Residencial Min. Exército-Rosário do Sul	3.300,00	1995
Prédio 4º Blog – Min. Exército	2.002,00	1996
Ampliação Hospital Base Aérea Santa Maria	600,00	1996
Pavilhão Poliesportivo Escola Coração de Maria	2.069,70	1996
Escola Técnica Agrícola São Vicente do Sul	340,00	1996
Prédio de apartamentos Vila Maringá	2.906,44	1997
Hangar da Base Aérea de Santa Maria	1.208,00	1997

Fonte: BK Construções (2003).

QUADRO 08B – Relação das obras executadas pela BK Construções Ltda (1993 a 2003).

Obra	Área construída (m ²)	Ano
Prédios para EBCT Passo Fundo	1.193,27	1997
Supermercado Passini	3.435,00	1997
Residencial Villes de France	11.865,96	1997
Sala de aulas Colégio Fátima	4.800,00	1998
Prédio 25º Grupo de Artilharia Bagé	3.457,28	1998
Complexo Industrial Calçados Bibi Ltda	6.984,97	1999
Observatório do Instituto Nacional Pesquisas Espaciais	1.684,00	1999
Prédio Incubadora Tecnológica da UFSM	408,34	2000
Obras do INPE no Campus da UFSM	8.843,00	2000
Prédio Concessionária Volkswagen-Bagé	4.180,00	2001
Prédios do Instituto Schöenstat	2.220,00	2001
Centro Comercial Trevicenter	800,55	2002
Pavilhão Industrial Favarin	2.798,53	2002
Residencial Presidente	2.576,96	2002
Prédio Colégio Santana	9.000,00	2002
Prédio Laboratório UNIFRA	4.500,00	2002
Prédio Salas de aula UNIFRA	6.000,00	2002
Prédio Escola Fundamental	2.346,67	2002
Residencial Las Palmas	2.216,70	2003
Prédio 35 – UNISC	3.104,68	2003
Sede FATEC – Campus UFSM	873,22	2003
Ginásio Escola Santa Catarina	1.019,14	2003
Residencial Ayala	1.034,12	2003
Escola Pôr do Sol – Nova Santa Marta	1.933,92	2003
Residencial Costa Del Sol	6.406,97	2003
Edifício Silva Jardim	4.931,39	2003
Laboratório da Microeletrônica UFSM	3.560,00	2003
Ginásio de Esporte Colégio Santana	1.195,92	2003
Ampliação da Casa de Saúde de Santa Maria	1.437,11	2003

Fonte: BK Construções (2003).

Esse regime de construções trouxe uma série de situações positivas com o aumento de clientes e de faturamento, pois seus diretores tinham uma larga experiência nesse tipo de mercado.

⇒ Análise teórica do período estratégico 4

Nesse período, após o adormecimento da empresa Construtora Portella Ltda, um dos sócios e um engenheiro criaram a BK Construções Ltda, dominados por uma estratégia de configuração. Segundo Mintzberg

(1978), essa estratégia apresenta duas características: primeiro, coloca a empresa em um nicho de mercado que lhe permite se proteger do ataque dos concorrentes, e, segundo, estabelece um conjunto de elementos altamente integrados, que, normalmente, apresentam sinergia. O processo de configuração da BK Construções Ltda foi fundamentado em dois fatores: a experiência dos sócios no *core business* e a grande carteira de clientes com a qual os sócios mantinham relacionamento comercial.

A criação da empresa, a partir de 1993, aconteceu por meio de uma estratégia corporativa, objetivando a estratégia de penetração, termo emprestado por Ansoff (1990), na região escolhida para a construção de seus empreendimentos. Essas estratégias de penetração se dão a partir da base de produtos e mercados existentes, quando a organização deseja aumentar sua participação de mercado.

O comportamento da BK Construções Ltda caracterizou-se como analítico (Miles & Snow, 1978) em nível institucional, ao mesmo tempo em que foi influenciado pelo isomorfismo institucional mimético, termo de DiMaggio & Powell, *apud* Rossetto (1998), observando-se a forma de como a antiga empresa (Construtora Portella) e a concorrência agiam no mercado, utilizando-se as boas práticas de sucesso, resultante dos padrões de respostas à incerteza.

Em nível administrativo, o comportamento da referida empresa mostrou-se prospectivo (Miles & Snow, 1978), dando ênfase à mudança organizacional, facilitando e coordenando as freqüentes e diversas mudanças nas atividades e operações da empresa, enquanto que, em nível operacional, caracterizou-se como defensivo (Miles & Snow, 1978), com a produção dos bens ou serviços de maneira mais eficiente, através da

intensificação da tecnologia atual.

Entre 1993 e 1995, o processo de adaptação ocorreu com as estratégias emergentes (Mintzberg & Mchugh, *apud* Oliveira, 1998) que surgiram de mudanças não planejadas. O tomador de decisão não desenvolveu uma perspectiva de futuro, apenas recebeu o ambiente de uma determinada ótica e agiu com eventos inesperados, oportunistas e acidentais.

Já no ano de 1994, a empresa implantou uma aliança estratégica, com um comportamento pró-ativo, no sentido de Miles & Snow (1978), criando uma parceria com fornecedores de produtos e serviços para pagar somente após receber de seus clientes, porque ela dependia de financiamentos que, dentro do campo organizacional, proporcionavam recursos necessários e importantes para sua sobrevivência.

Assim, a empresa realiza a última mudança do período em 1995, diversificando concentricamente e retornando às obras públicas e à prestação de serviços a terceiros. Essa diversificação buscou aproveitar o desenvolvimento de mercado (Ansoff, 1990) de pequenos serviços de execução de obras e reformas, permitindo bons dividendos para as empresas de ICCSE em Santa Maria e região. Utilizando a mesma força de trabalho dispensada desde sua fundação, além de desenvolver obras para terceiros e para o setor público, expande sua atuação à execução do regime de incorporação de novos lançamentos de prédios residenciais, para clientes privados de classe de renda média alta e alta.

Abaixo, encontra-se um quadro-resumo do quarto período estratégico da empresa BK Construções (Quadro 09).

QUADRO 09

Período estratégico 5: busca de competitividade (1996 a 2003)

No período de 1996 a 2003, houve cinco eventos críticos: aperfeiçoamento dos processos construtivos, mudanças na estrutura organizacional, a busca de competitividade em novos mercados, implantação do Programa de Qualidade e o lançamento do Plano de Arrendamento Residencial (PAR).

Evento crítico 10: o lançamento do plano de arrendamento residencial (2003)

Na metade da década de 90, houve uma preocupação acentuada das organizações com relação ao aumento da competitividade do setor. Isso ocorreu a partir da implantação do Plano Real, em 1994, que provocou grandes mudanças no ambiente geral, levando diversas empresas a investirem no aperfeiçoamento dos seus processos produtivos.

Com a BK Construções não foi diferente. Ela procurou consolidar e melhorar as mudanças seus processos. Buscando esse aperfeiçoamento, a empresa investiu em desenvolvimento tecnológico e em treinamento de mão-de-obra.

As melhorias foram buscadas através de cursos de capacitação e pesquisa em outras empresas, além da experiência adquirida no dia-a-dia.

Com relação ao treinamento da mão-de-obra, a BK Construções investiu maciçamente, em 1996 e 1997, pois constatou ser esse um dos problemas que faziam com que a construção civil, em Santa Maria, não fosse tão desenvolvida. Esse investimento objetivava reduzir custos e aumentar a produtividade e qualidade da obra. Porém foram muitas as dificuldades em treinar a mão-de-obra terceirizada.

A empresa começou, então, a valorizar outros fatores que não eram

considerados, tais como: a prospecção de mercado; a preocupação com custos e, conseqüentemente, a diminuição do preço de venda; os prazos de entrega das obras e a melhoria de relacionamento com seus fornecedores internos e externos.

Evento crítico 11: Mudanças na estrutura organizacional (1998)

Em 1998 o mercado continua aquecido com os condomínios a preço de custo, exigindo das empresas que não atuavam nesse segmento, investir em qualidade, produtividade e tecnologia para permanecerem no mercado. O poder aquisitivo do santamariense, em declínio, redução de lançamentos imobiliários e velocidade de vendas em torno de 2,8%, dão sinais expressivos de retração no mercado imobiliário.

Por causa disso, empresa concretizou os cortes no pessoal administrativo, reduzindo sua estrutura organizacional, ajustando, assim, os seus custos à sua capacidade operacional.

Foram criadas unidades de negócio, distintas, comandadas por engenheiros contratados, supervisionados pelos sócios-diretores. Essas unidades geravam recursos suficientes para permanecerem fazendo parte da BK Construções. O comando das obras foi descentralizado, oferecendo agilidade e um gerenciamento adequado para a condução dos negócios.

Evento crítico 12: a busca de competitividade em novos mercados (2000 a 2002)

O contexto no qual isso ocorreu foi descrito pelo entrevistado com um momento muito delicado, principalmente pela falta de poder aquisitivo na cidade e pela dificuldade na obtenção de financiamentos.

Essa parada nos financiamentos, via CEF, foi considerada a mudança mais relevante no ambiente geral da construção civil. Como uma

alternativa para a falta de financiamento, a empresa começou a operar com a modalidade de autofinanciamento.

Esse novo sistema de financiamento exigiu que as empresas buscassem maior diferenciação em seus produtos, principalmente por meio do aumento de sua qualidade.

A época é marcada por lançamentos imobiliários comerciais e de Classe A, utilizando redução de custos através do movimento de padronização dos processos e da cadeia produtiva.

Apesar da *performance* apresentada nos últimos anos pelo setor da indústria da construção civil, a empresa não se intimida perante as incertezas do mercado, reagindo com cautela, demonstrando a busca incessante de competitividade, fortalecendo as estratégias cooperativas (Nielsen, 1988) e de negócio (Bourgeois, 1980), conforme cita o eng^o Milton: “Acreditamos no mercado de Santa Maria e sabemos que isso é apenas sazonal, de forma que já sofremos bastante e agora a construção civil retornará a ser a maior indústria da cidade”.

Evento crítico 13: implantação do programa de qualidade e o lançamento do plano de arrendamento residencial (PAR)

Embora a empresa BK Construções Ltda tenha-se inserido no mercado de obras públicas com sucesso, o foco estratégico sofreu um pequeno desvio, de forma que a ordem é não perder o contato com os outros segmentos do mercado da construção civil, o que é percebido claramente pelas palavras do eng^o. Milton: “Nunca se deve apegar muito em um cliente com apenas um perfil, deve-se procurar mantê-lo e criar novos desafios”.

É muito marcante, na coalizão dominante, a utilização de parceria, por

isso, além da execução de obras públicas e de administração para terceiros, a empresa em 1998, lançou o Residencial Las Palmas – prédio de cinco pavimentos com 24 apartamentos de 2 dormitórios -, com a intenção de suprir um nicho que se encontrava latente, e também o Residencial Costa Del Sol – prédio com 13 pavimentos e 32 apartamentos à classe média alta – com a participação de investidores e parcerias. Além desses, ainda foi construído o Edifício *Ville de France* – prédio em 2 blocos com 12 pavimentos, apartamentos de 2 e 3 dormitórios, classe A.

Em 2000, iniciou-se a construção do Residencial Silva Jardim – prédio com 11 pavimentos e 32 apartamentos.

Já no ano de 2003, a BK Construções certificou-se através do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, investindo então em um novo empreendimento com apartamentos de 2 dormitórios para a classe média baixa, com renda de até 6 salários mínimos. Iniciaram-se assim aproximadamente 200 unidades em três canteiros de obra de um Plano de Arrendamento Residencial, financiado pela Caixa Econômica Federal e patrocinado pela Prefeitura Municipal de Santa Maria, vindo a contribuir para a redução do déficit habitacional na cidade e criando novas oportunidades de emprego para o setor da construção civil.

Para a BK Construções esse momento representa o sucesso tecnológico e financeiro da empresa, com cita o eng^o. Milton:

“Após uma insistência da Caixa Econômica Federal, aderimos ao Plano de Arrendamento Residencial, mas para isso, existia a exigência legal de nos certificarmos no Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, demonstrando o empenho e o espírito de corpo dos integrantes da empresa”.

⇒ **Análise teórica do período estratégico 5**

Do ponto de vista teórico nessa fase, a empresa expandiu seu negócio essencial e, dessa forma, a BK Construções Ltda buscou, através de mudança estratégica, reposicionar-se em seu campo organizacional.

No ano de 1996 e 1997, houve um forte desenvolvimento de mercado, com a construção de obras públicas e terceiros, caracterizada por uma mudança de estratégia corporativa (Ansoff, 1977).

Entretanto os anos de 1998, 1999 e 2000, por meio de lançamentos em parceria com investidores e fornecedores de materiais de construção, demonstraram a utilização da estratégia cooperativa (Nielsen, 1988). Também marcou este período a estratégia de negócio (Ansoff, 1977) através da diversificação horizontal com o regime de incorporação.

Nos anos 2001 a 2003, originou-se uma estratégia corporativa de negócio, implantada pelo desenvolvimento de mercado (Ansoff, 1990), influenciada por dois elementos: a insistência da CEF e a pesquisa de mercado (corretores), acoplada a uma estratégia de liderança de custo (Porter, 1986) e estratégia de negócio por meio da reformulação do processo produtivo.

A coalizão dominante, através do processo de observação gerencial, demonstrou um comportamento pró-ativo, quando percebeu que seria um nicho interessante, no momento, para o sucesso da BK Construções Ltda, decidiu construir empreendimento de casas populares para clientes da baixa renda, captados pela Prefeitura Municipal de Santa Maria e financiados pela Caixa Econômica Federal. Esse fato comprovou que os gerentes organizacionais mudam suas estratégias em função de suas percepções e das condições de seus ambientes (Rossetto, 1998).

De um comportamento analítico, a empresa desde sua fundação, mudou sua postura estratégica para um comportamento prospector (Miles & Snow, 1978) em nível institucional, explorando e localizando novas oportunidades de produtos/mercados, com a busca de novos domínios, ainda que transitórios. Ao mesmo tempo foi influenciada pelo isomorfismo institucional mimético, termo de DiMaggio & Powell, *apud* Rossetto (1998), ação utilizada por outras empresas em outros campos organizacionais.

Nos aspectos administrativos e operacional, essa empresa caracterizou-se como prospectiva (Miles & Snow, 1978), dando ênfase à mudança organizacional, facilitando e coordenando as freqüentes e diversas transformações nas suas atividades e operações e, com a produção dos bens ou serviços de maneira mais eficiente, pela intensificação da tecnologia atual.

Abaixo, encontra-se um quadro-resumo do quinto período estratégico da empresa BK Construções (Quadro 10).

QUADRO 10

5.2 O comportamento adaptativo organizacional da empresa Barcellos Engenharia Ltda até 2003: uma perspectiva histórica-interpretativa

5.2.1 Situação atual da empresa

A empresa Barcellos Engenharia Ltda hoje é administrada por seu sócio-diretor, Eng^o. Ricardo Barcellos² e especializada na área da construção civil, atuando na região de Santa Maria, com a seguinte missão: “Conceber e promover negócios imobiliários e executar obras, com excelência nos padrões e na identidade com os clientes, maximizando resultados e reinvestindo-os na valorização das pessoas e no crescimento e desenvolvimento da empresa”.

Essa empresa tem como objetivo qualquer atividade de engenharia civil, elétrica, hidráulica, arquitetônica, por conta própria ou de terceiros; planejamento de negócios imobiliários, compra e venda de prédios construídos ou em construção, bem como imóveis em geral; construção e venda de unidades habitacionais, incorporação e edificação em condomínio e loteamento em qualquer de suas formas, compra, venda, representação, comércio, fabricação, industrialização, em geral, de materiais e de equipamentos de construção civil.

Fundada em junho de 1982, localizada próxima ao centro da cidade de Santa Maria, em local próprio, com terreno de 9.346 m², abriga a parte administrativa com 554 m², almoxarifado central com 519 m², central de serviços coberta com 500 m².

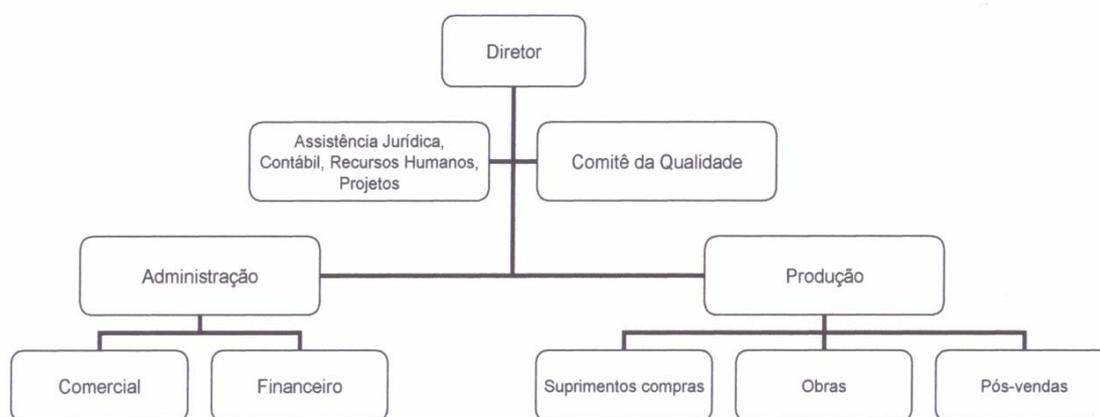
2 – Barcellos Engenharia Ltda – Eng^o Ricardo Barcellos. Rua Barão do Triunfo, 503 – Santa Maria (RS) – (55) 222.5858

Ainda, são realizados os trabalhos de produção de pré-moldados, armadura, carpintaria, serralheria, esquadrias, oficina de manutenção de ferramentas e equipamentos, pátio para armazenagens diversas, e pavilhão para treinamento e lazer com 150 m².

No momento, sua principal linha de ação tem sido o desenvolvimento de um Condomínio Fechado de casas na Vila Madre Paulina, constituído de 160 terrenos, já comercializadas 60 unidades da obra, de dois e três dormitórios com possibilidades de alteração no futuro, adaptando-se às necessidades do cliente da classe média.

Quanto à incorporação de prédios – Setor de Edificações – a empresa Barcellos Engenharia Ltda. reduziu suas atividades, devido ao mau momento pelo qual o setor da construção civil de Santa Maria está passando.

A estrutura organizacional (Figura 15) da Barcellos Engenharia é composta por três níveis: a direção, assessorada pelo comitê de qualidade no nível das diretrizes gerais, dos princípios e das políticas; o nível de gerência, como organizador e facilitador das atividades; e nível operacional, como executor e também participante da avaliação e das melhorias.



Fonte: Entrevistas do autor (2003).

FIGURA 15 – Estrutura organizacional atual da Barcellos Engenharia.

As áreas são: (1) administração: comercial e financeira, assessorias: jurídica, contábil, recursos humanos e projetos, planejamento, empreendimentos e marketing, e (2) produção: suprimentos/compras, obras e pós-venda.

5.2.2 Fases do comportamento adaptativo organizacional da empresa Barcellos Engenharia Ltda.

Para determinar o tipo de comportamento adaptativo organizacional proposto por Miles & Snow (1978), verificou-se, com a identificação de eventos críticos, que influenciaram alguma mudança adotada pela organização, à percepção da liderança, conforme Quadro 11. Através desses eventos críticos, foram definidos os períodos estratégicos, de acordo com Quadro 12. Descreveram-se o ambiente geral e específico, enfatizando as mudanças ocorridas desde o ano de 1979 na história da economia e da construção civil. Também foi colhido, segundo a percepção da liderança, o ambiente subjetivo de cada evento crítico, possibilitando caracterizar o tipo de comportamento adaptativo da organização.

QUADRO 11 – Eventos críticos do processo de adaptação estratégica da Barcellos Engenharia Ltda.

Evento crítico	Ano
1. Fundação da empresa Barcellos Engenharia Ltda.	1982
2. Entrada no nicho de edifícios residenciais projeto enxuto	1982
3. Criação da ASCON	1986
4. Mudança de tecnologia construtiva	1990

5. Busca de novos produtos (Shopping)	1993
6. Entrada no nicho condomínios de casas	1997
7. Certificação ISO 9001	1999
8. Reposicionamento organizacional	2001

Fonte: Pesquisa do autor (2003).

QUADRO 12 – Períodos estratégicos do processo de adaptação estratégica da empresa Barcellos Engenharia Ltda.

Período Estratégico	Ano
1. Entrada e consolidação de mercado	1982-1989
2. Consolidação de um novo regime construtivo	1990-1992
3. Busca de novos nichos de mercado	1993-1996
4. Reposicionamento estratégico organizacional	1997-2003

Fonte: Pesquisa do autor (2003).

Uma análise teórica dos períodos estratégicos realizou-se conforme fatos relacionados com a fundamentação teórica (Capítulo 3) e com a descrição do campo organizacional da ICCSE (Capítulo 4).

De acordo com o Quadro 11, entre os anos de 1982 e 2003, foram definidos quatro períodos estratégicos da empresa Barcellos Engenharia Ltda. (Quadro 12). Esses períodos, caracterizados pelo conjunto de decisões percebidas pela coalizão dominante, estabeleceram um tipo de comportamento adaptativo à organização, identificados de acordo com o referencial da base teórica que norteia esta pesquisa.

Período estratégico 1: entrada e consolidação de mercado (1982 a 1989)

No período estratégico de 1982 a 1989, aconteceram três eventos críticos: a fundação da empresa Barcellos Engenharia Ltda., a entrada no nicho de edifícios residenciais com projeto enxuto e a criação da ASCON.

Evento crítico 1: a fundação da empresa Barcellos Engenharia Ltda. (1982)

A empresa Barcellos Engenharia Ltda. foi fundada em 24 de junho de 1982, com sede na cidade de Santa Maria (RS). O seu diretor, Ricardo Barcellos iniciou suas atividades na construção civil em Porto Alegre e, no fim do *boom* e no início da queda do setor de edificações, retornou à sua cidade natal. Sobre a mudança, o engº. Barcellos comenta: “Tinha planos de construir em Santa Maria, como mais um desafio de empreendedor, pois a construção civil é um desafio em cima de outro, sentindo em Santa Maria um mercado estimulante”.

Essa empresa apresentava foco muito forte na área imobiliária, construindo prédios residenciais pelo Sistema Financeiro da Habitação (SFH), com quatro pavimentos, destacando-se, desde o início com fortes diferenciais de mercado, como qualidade, evolução e estilo, o que a levou a um lugar de destaque na região. Nessa trajetória, a empresa Barcellos Engenharia Ltda. conquistou grande clientela, incluindo, como ótima parceria, grandes, tradicionais e importantes fornecedores.

Evento crítico 2: a entrada no nicho de edifícios residenciais com projetos enxutos (1982)

Apesar de a economia encontrar-se recessiva, o mercado financeiro atrativo em termos de ambiente geral, na percepção do engº. Barcellos, não influenciou o mercado da construção civil de Santa Maria, e é lançada a sua primeira obra – Edifício Caraguatá – financiada pela Caixa Econômica Federal, que originalmente seria um condomínio a preço de custo.

É bastante marcante, na época, a grande perda do poder aquisitivo da classe média, mudando o perfil das obras lançadas, sendo a empresa a precursora de obras com projetos adequados ao poder de compra dos

clientes, isto é, peças menores e preço mais acessível.

Com seu espírito prospector e inovador, a empresa Barcellos Engenharia mudou o conceito de obra até o momento válido e começou a construir apartamentos de 2 dormitórios com banheiro auxiliar e a utilizar concreto usinado e diferenciais tecnológicos.

De acordo com a percepção da liderança, a história não condiz com a realidade do ambiente geral, pois, de acordo com eng^o. Barcellos, entende-se a sua estratégia de condução dos negócios: “Santa Maria era uma ilha, estável, venda igual, sem inadimplência. Santa Maria não tem pulos e nem saltos, tem preços de vendas parecidos e margem de lucros pequena”.

A empresa, desde a sua fundação até meados de 1989, construiu oito prédios (Quadro 13) com as características de quatro pavimentos, totalizando aproximadamente 15.000 metros quadrados.

QUADRO 13 – Relação das obras executadas pela Barcellos Engenharia Ltda. (1983 a 2003).

Obra	Área construída (m²)	Ano
Edifício Caraguatá	1.458,25	1983
Edifício Maria Tereza	1.760,00	1984
Edifício Dom Manuel	2.016,75	1985
Edifício Portal do Moinho	1.415,74	1986
Edifício Village Cureau	1.396,65	1986
Edifício Aldeia do Parque	2.202,07	1987
Edifício Vila Morena	3.140,40	1988
Edifício Alto da Eira	1.595,62	1989
Edifício San Lorenzo	9.481,37	1990
Edifício Cidadelma	2.979,60	1990
Edifício Mont’ Sucrê	1.218,54	1992
Edifício Doraville	714,68	1992
Edifício Vila Georgina	1.678,90	1993
Edifício Clube do Professor Gaúcho	490,00	1993
Edifício Monte Líbano	8.205,27	1994
Edifício Maison Saint Louis	1.551,29	1994
Edifício Montebelluna	2.104,36	1995

Edifício Ana Cristina	1.527,99	1996
Edifício Ybytory	4.040,34	1997
Edifício Ilha de Santa Clara	7.310,31	1997
Edifício Santa Maria Shopping	15.774,85	1998
Sede da Autolocadora Guanabara	184,17	2002
Villa Madre Paulina	15.000,00	2003

Fonte: Barcellos Engenharia (2003).

Evento crítico 3: criação da ASCON (1986)

A empresa Barcellos Engenharia sempre foi marcante por sua atuação no mercado dando ênfase à qualidade, à penetração no mercado de seus produtos de uma forma diferenciada e à participação efetiva de seu líder em associações de classe, culminando, na sua percepção, a criação da Associação da Construção Civil de Santa Maria, no ano de 1986.

A participação foi plena daqueles que atuavam no setor, pois esse ano caracterizou-se por uma forte instabilidade provocada pelos reflexos do Plano Cruzado. Fatores do ambiente Real (Capítulo 4) dificultaram as atividades das construtoras, mesmo daquelas que dispunham de financiamento. A variação da UPC (índice utilizado para liberação de financiamentos) não acompanhou o aumento nos custos da indústria da construção civil (INCC), devido ao ágio dos fornecedores, distorcendo, com isso, o valor do Custo Unitário Básico (CUB).

Nessa época, no mercado de Santa Maria, havia uma baixa barreira de entrada, como explica o engº. Barcellos: “qualquer pessoa que compra uma betoneira é construtor e vieram muitas empresas de fora para construir os quartéis”.

Surge então uma grande falta de mão-de-obra, conseqüentemente aumenta o salário, acarretando um sério problema às empresas, que se aglutinam para solucionar o impasse criado, fundando assim, a ASCON-

SM, considerada um marco divisor para a indústria da construção civil de Santa Maria.

⇒ **Análise teórica do período estratégico 1**

A disposição da empresa Barcellos Engenharia, nesse período, estava fundamentada em três fatores importantes: a experiência de seu fundador no seu *core business*, o espírito empreendedor de seu líder e uma persuasão íntima da existência de um mercado promissor à construção civil na cidade de Santa Maria.

Do ponto de vista conceitual, o líder foi dominado por uma estratégia de configuração, objetivando colocar a empresa em um segmento de mercado que lhe permitisse proteger-se dos concorrentes e estabelecer um conjunto de elementos altamente integrados e sinérgicos entre si (Mintzberg, 1978).

O processo de construção dessa estratégia concedeu à Barcellos Engenharia uma característica empreendedora relevante ao desenvolvimento de suas atividades no setor, já que o líder/fundador dirige seus negócios de uma forma autocrática, com o poder e o controle nele centralizados; a estrutura organizacional é simples e o *staff* reduzido (Mintzberg & Quinn, 1992). Nessas condições, o líder se confunde com a própria coalizão dominante, como define Child (1972). Ele avalia os campos organizacionais, seguindo suas crenças, valores e ideologia (Pettigrew, 1987; Child & Smith, 1987), para definir as estratégias da empresa.

A consolidação do mercado, a partir de 1982, aconteceu através de estratégias corporativas, as quais objetivavam o desenvolvimento de mercado e podiam ser percebidas em dois momentos: quando o engº.

Barcellos se transferiu para a cidade de Santa Maria e quando a empresa iniciou a construção de imóveis com projetos enxutos adaptados à realidade dos clientes.

A característica prospectora de Miles & Snow (1978) pode ser observada na coalizão dominante quando a empresa foi transferida para Santa Maria, optando por um mercado novo, evitando a concorrência mais acirrada onde atuava. O líder escolheu atuar no segmento de mercado de classe média/alta com utilização de tecnologias e métodos de trabalho diferenciados dos até então utilizados na cidade e na região.

Ao tomar essa decisão, a empresa fez uma opção dentre várias existentes no ambiente, demonstrando, conforme a perspectiva da escolha estratégica (Child, 1972), a capacidade que a coalizão dominante tem de criar e atuar no ambiente que é relevante para a organização.

Em 1985, percebeu-se o comportamento prospectivo no problema de empreendedorismo e uma mudança de comportamento defensivo para prospectivo no problema tecnológico, quando da introdução de produtos com utilização de novas concepções de projetos e tecnologias, gerando um fato novo no mercado.

As estratégias implementadas, no período estratégico 1, foram deliberadas (Mintzberg, 2001), ou seja, oriundas de intenções antecipadamente afirmadas pela liderança da organização. O sucesso estava associado à estabilidade advinda de suportes das instituições financeiras.

Abaixo, encontra-se um quadro-resumo do primeiro período estratégico da empresa Barcellos Engenharia (Quadro 14).

QUADRO 14

Período estratégico 2: consolidação de um novo regime construtivo (1990-1992)

No período estratégico de 1990 a 1992, houve um evento crítico: a mudança de tecnologia construtiva.

Evento crítico 4: a mudança de tecnologia construtiva (1990)

No ano de 1990, iniciou-se uma preocupação acentuada das empresas com o aumento de competitividade no setor, que provocou grandes avanços no ambiente específico, levando diversas empresas a investirem no aperfeiçoamento dos seus processos construtivos.

Com a Barcellos Engenharia não foi diferente, pois procurou consolidar seu forte propósito em qualidade, produtividade e competitividade, os quais lhe eram peculiares. Buscando esse aperfeiçoamento, investiu em cursos na NEO-LABOR (Desafio da Produtividade), e no NORIE/UFRGS (Gestão da Qualidade em empresa de construção de pequeno porte), em desenvolvimento tecnológico e em treinamento de mão-de-obra, sendo agraciada, na época, com o Primeiro Lugar no Concurso Nacional Falcão Bauer, na categoria Novos Equipamentos e Ferramentas com o equipamento “Formas metálicas para estruturas de concreto”.

Investiu-se maciçamente em treinamento da mão-de-obra, pois o eng^o. Barcellos acreditava ser este o diferencial de mercado, constatando que era um dos problemas da construção civil em Santa Maria. Esse investimento buscou reduzir custos, aumentando a qualidade e a produtividade da obra.

A conduta da empresa Barcellos Engenharia a fez participar de inúmeras oportunidades de reconhecimento e evidência comunitária, tais como: Mérito Industrial 1990 – CACISM e Top of Mind 1993.

⇒ Análise teórica do período estratégico 2

Nesse período estratégico, a empresa, apesar de se ressentir dos

reflexos gerados pelo Plano Collor, continuou acreditando e investindo no *core business* de fundação, não lhe faltando financiamentos.

Essa fase caracterizou-se por uma mudança de comportamento defensivo para prospectivo, termo de Miles & Snow (1978), nos problemas administrativo e tecnológico no seu ambiente específico, enquanto que, no problema de empreendedorismo, o líder continuou com comportamento prospectivo, explorando e localizando novas oportunidades de produtos e mercados.

Isso ocorreu quando a coalizão dominante percebeu que empresas de sucesso do centro do país já começavam a reestruturar seus processos produtivos e organizacionais e, devido à exigência de mais competitividade no setor da construção civil, começou também a reformular esses processos.

Essa mudança estratégica de negócio (Bourgeois, 1980) pode ser explicada tanto pelo processo de *benchmarking*, como pela influência do isomorfismo institucional mimético (DiMaggio & Powell, 1983), uma vez que a empresa utilizou como fonte para sua nova estratégia a cópia de práticas de empresas do centro do país.

Também se pode observar a influência do ambiente institucional sobre a organização, quando ela busca a implantação de novas tecnologias e o treinamento de mão-de-obra. Teóricos institucionais, como Hirsch (1975), Meyer & Rowan (1977), Zucker (1987), DiMaggio & Powell (1983) e Rowan (1982), afirmam que organizações formais, como associação de clientes, pressionam-nas a adotarem estratégias que reflitam regras que são legitimadas por essas instituições.

Abaixo, encontra-se um quadro-resumo do segundo período estratégico da empresa Barcellos Engenharia (Quadro 15).

QUADRO 15

Período estratégico 3: a busca de novos nichos de mercado (1993 a 1996)

No período estratégico de 1993 a 1996, houve um evento crítico: a busca de novos produtos (*Shopping*)

Evento crítico 5: a busca de novos produtos (Shopping) (1993)

A diversificação à construção do *Shopping* Santa Maria significou outra busca de oportunidades e a entrada em um mercado que lhe parecia promissor para a região. Sobre isso, o entrevistado comenta:

“Devido às características de Santa Maria e ao poder aquisitivo da massa de servidores públicos, ser estável, os diferenciais que deveriam acontecer nos nossos negócios eram mudar o produto e a tecnologia, criando fatos que gerassem alguma economia”.

Assim, a empresa Barcellos Engenharia adquiriu um terreno no centro da cidade de Santa Maria, considerado estrategicamente perfeito para o empreendimento. Também foi aproveitadas linhas de crédito com recursos liberados pelo RECONVERSUL por intermédio do Banrisul S.A.

Nesse ano, devido ao tamanho da obra - aproximadamente 15.774 metros quadrados, com quatro subsolos, no centro da cidade - e à sua complexidade, construção entre dois edifícios já existentes, a empresa integrou-se para trás, na cadeia produtiva, com a fabricação de componentes de obras, por meio de uma central de serviços, em que se realizam os trabalhos de produção de pré-moldados, armadura, carpintaria, serralheria e esquadrias.

Essa integração foi realizada em função da qualidade encontrada no mercado e da falta de espaço no canteiro de obras, resolvendo alguns problemas de fornecimentos com empresas especializadas.

⇒ Análise teórica do período estratégico 3

Do ponto de vista teórico, nessa fase, a empresa procurou expandir seu negócio essencial, com várias mudanças estratégicas, reposicionando-se em sua estratégia corporativa, implantada através do desenvolvimento de mercado (Ansoff, 1990).

Nesse período, surgiu forte no mercado a concorrência dos condomínios a preço de custo, fazendo com que a coalizão dominante se preparasse para competir, adotando um comportamento prospector, com a observação ambiental e as informações de como o novo concorrente atuava no mercado.

Usando a mesma força de vendas e o espírito empreendedor, advindos do ramo de construção de edifícios residenciais, a empresa teve a flexibilidade para iniciar a construção de um *Shopping* com salas comerciais, no centro da cidade. Considera-se que a entrada neste novo segmento caracterizou um comportamento prospector no problema de engenharia da coalizão dominante, como resposta às complicações de mercado.

Após escolher o nicho de mercado de construção de Shopping, o líder desenvolveu padrões efetivos de interação entre a empresa e o mercado em que ela operava. Para isso, iniciou uma modificação em sua estrutura organizacional e de processo de subcontratação de tarefas, assegurando, assim, que pudessem ser alcançadas as metas definidas (Ansoff, 1990).

O comportamento analista (Miles & Snow, 1978), em nível administrativo e em nível operacional da empresa, ficou claro quando houve a percepção do líder sobre as mudanças que ocorriam no campo organizacional, observando-se uma ameaça quanto à entrada de novos

produtos concorrentes e desencadeando, rapidamente, mudanças estratégicas no desenvolvimento de novo mercado.

Quanto ao empreendedorismo, mais uma vez, ficou caracterizado pela liderança seu comportamento prospectivo, termo de Miles & Snow (1978), buscando novos domínios, ainda que transitórios.

Como pode ser constatado pela análise realizada até este momento, em todas as mudanças estratégicas implementadas pela Barcellos Engenharia, observou-se a influência do isomorfismo institucional mimético que privilegia a adaptação da empresa ao mercado, via cópia de ações, com o objetivo de conseguir superar as instabilidades do campo organizacional.

O desenvolvimento estratégico nesse período ocorreu através de estratégias emergentes (Mintzberg & Mchugh, 1985), ou seja, mudanças não planejadas.

Abaixo, encontra-se um quadro-resumo do terceiro período estratégico da empresa Barcellos Engenharia (Quadros 16).

QUADRO 16

Período estratégico 4: o reposicionamento estratégico organizacional (1997 a 2003)

No período estratégico de 1997 a 2003, houve três eventos críticos: a entrada no nicho de condomínios de casas, a certificação ISO 9001 e o reposicionamento organizacional.

Evento crítico 6: A entrada no nicho de condomínios de casas (1997)

Nesse período, a empresa foi influenciada por vários fatores: diminuição do poder aquisitivo da cidade de Santa Maria como um todo, redução considerável de negócios envolvendo imóveis, adoção de inovações tecnológicas e convicção da existência de um mercado promissor para obras de menor preço de venda.

Com a retomada dos créditos imobiliários e uma perspectiva de utilização das ferramentas da qualidade e produtividade adquiridas através da experiência, a construção de condomínios de casas passou a ser uma saída do mercado para atender às necessidades dos clientes.

Esse período foi caracterizado por mudança, a qual alterou radicalmente as ações da empresa, que, para Tushman & Romanelli (1985), é denominada de revolucionária, pois, além de afetar a estratégia, atinge principalmente os processos, levando a empresa a mudar por completo.

A Barcellos Engenharia, nessa fase, começou a construir a Villa Madre Paulina, composta por 150 casas de 2 e 3 dormitórios, com paredes e lajes pré-moldadas de concreto armado, em uma área real total aproximada de 15.000 metros quadrados.

Essa mudança deu lugar a um novo *core business* com a construção de condomínios de casas, financiada com recursos próprios e com recursos oriundos do Sistema Financeiro Imobiliário (SFI), gerando uma expansão

do negócio e deixando de lado a incorporação de edifícios.

De acordo com a percepção do líder, devido a esse momento bastante delicado, a empresa necessitava redirecionar-se, o que fez de forma planejada. O mercado com bastante oferta e pouca demanda passou a exigir produtos de qualidade a preços mais acessíveis, fazendo com que a empresa buscasse, na evolução tecnológica, novos sistemas de produção, bem como novos equipamentos, que possibilitassem a diminuição de custos, a racionalidade na utilização de insumos e a melhoria na qualidade dos produtos.

Inicia, então, uma grande retração no mercado da construção civil de Santa Maria, reduzindo a motivação de investimentos neste setor, como justifica o engº. Barcellos: “Nessa época eu resolvi que era hora de não mais construir obras de vulto em Santa Maria, porque o poder aquisitivo reduziu e percebi que tão cedo não melhoraria, não enxergando perspectivas de um fato novo”.

Evento crítico 7: a certificação ISO 9001 (1999)

Desde 1982, a Barcellos Engenharia, tendo como objetivo e parte de sua filosofia, entende que melhorias no setor da construção civil são fundamentais para o constante aperfeiçoamento de seus processos e inevitáveis à satisfação dos interesses do ambiente específico em que está inserida.

A empresa sempre revelou pioneirismo e visão estratégica de nível mundial, antecipando-se às necessidades dos clientes e da sociedade, destacando-se no cenário da construção civil brasileira e elevando o nome do setor da construção civil de Santa Maria. O engº. Barcellos comenta:

“A direção justifica essa intenção pela necessidade de demonstrar a seus clientes, bem como aos demais consumidores da região, que a empresa está adequada à realidade do momento e que preza por padrões de qualidade elevados e pela garantia dos prazos contratados”.

Com a implantação de programas de qualidade e produtividade, a empresa obtém várias melhorias: (1) redução do desperdício e do custo das obras; (2) utilização de equipamentos especiais fornecendo maior precisão e rapidez nas obras; (3) paletização de produtos; (4) implantação de centrais de ferragem e madeira; (5) redução de acidentes consideráveis; (6) informatização total da empresa.

Nessa época o engº. Barcellos já era uma referência em utilização das ferramentas da qualidade, inclusive no âmbito brasileiro, sendo muito solicitado para relatar sua experiência.

“Desde 1987, já me preocupo com a qualidade total, de forma que outros colegas se chateavam, como se eu os estivesse logrando, querendo fazer as coisas para diferenciar-me dos outros. Tudo isso valeu, porque o grupo se moveu e foram atrás, começando a qualidade total no ano de 1993 em Santa Maria”.

A certificação nas normas da série ISO 9001 vem coroar, em 1999, os programas de qualidade de que a Barcellos Engenharia já participou, adequando os seus processos ao novo Sistema de Garantia da Qualidade, adaptando-se aos padrões internacionais propostos.

Assim os seus processos estavam formalizados com a criação de procedimentos e instruções de trabalho que estabeleciam, por escrito, o desenvolvimento da empresa.

Evento crítico 8: o reposicionamento organizacional (2001)

Apesar de a empresa Barcellos Engenharia ter demonstrado, desde sua criação, uma postura empreendedora e prospectiva, ser uma referência e estar sempre um passo à frente na inovação e no progresso da indústria da construção civil de Santa Maria, resolveu, por força do mercado, retrair sua atuação, restringindo seu quadro de pessoal, que chegou a 27 funcionários no escritório, 7 engenheiros e 300 homens em obra, para uma estrutura totalmente terceirizada.

Fazendo parte de sua estratégia, desde 1996, reduzir a velocidade de sua atuação no setor da construção civil de Santa Maria, a organização decide ajustar seu planejamento no aguardo de melhores oportunidades, como comenta o engº. Barcellos:

“A ICC não é por si só uma atividade que represente desenvolvimento. Ela é sempre consequência do desenvolvimento dos outros setores ou segmentos. A ICC não gera riqueza, pois é um meio, não um fim. Nós vivemos do desenvolvimento dos outros. Ou se adapta ao mercado ou pára”.

⇒ Análise teórica do período estratégico 4

O reposicionamento ocorrido na empresa nesse período deu-se a partir de três mudanças estratégicas: uma corporativa, uma de negócio e uma cooperativa. A mudança corporativa aconteceu quando a empresa redefiniu seu nicho de mercado; a mudança cooperativa, quando idealizou o plano de execução do condomínio de casas, realizando parceria com uma congregação de ensino.

A partir de 1995, através da primeira mudança estratégica corporativa de desenvolvimento de mercado, o líder redefiniu o seu *core business*: condomínios de casas para clientes de classe média/baixa, com financiamento próprio. Esse processo culminou, em 1997, com o lançamento do Condomínio Madre Paulina.

Como estratégia de negócio, a adoção do autofinanciamento foi a solução encontrada pela empresa frente às condições do ambiente da ICCSE. Essa estratégia já era utilizada por algumas empresas na cidade de Santa Maria, e constatou-se a força do isomorfismo institucional mimético, pois, conforme afirmam DiMaggio & Powell (1983), quando o ambiente gera incertezas na coalizão dominante, a empresa busca moldar-se às formas ou ações desenvolvidas por outras organizações.

Por outro lado a estratégia cooperativa, estabelecida pela parceria com uma congregação religiosa de ensino, colaborou para a implantação do projeto pelo fato de um entrar com a área a ser edificada e o outro com o planejamento, a execução e as vendas do empreendimento.

Conforme a tipologia de Mintzberg (2001), o líder da organização, pela primeira vez, idealizou a ação organizacional com as estratégias pretendidas, caracterizando-se como um modo planejador de tomada de decisão (Mintzberg, 1983). A construção do empreendimento de condomínios de casas Madre Paulina foi a estratégia realizada.

Nesse período, a empresa adotou comportamento prospectivo e analítico (Miles & Snow, 1978). Prospectivo em nível empreendedor, buscando novos domínios ainda que transitórios e analítico em nível administrativo e tecnológico, procurando diferenciar a estrutura e os processos organizacionais, para acomodar e equilibrar áreas de operação

estável com áreas dinâmicas e instáveis, adotando tecnologia para servir um domínio híbrido, respectivamente.

Dessa forma, essa fase é marcada por um comportamento analista por parte da coalizão dominante. Isso ocorreu quando se perceberam novos métodos de gerenciamento das obras (processo, administrativo e tecnológico), provocando o aumento da competitividade do setor da construção civil. Isso foi recomendado por órgãos internacionais credenciados à certificação nas normas da série ISO 9001 que vem coroar, em 1999, os programas de qualidade de que a Barcellos Engenharia já participou, adequando os seus processos ao novo Sistema de Garantia da Qualidade, adaptando-se aos padrões internacionais propostos.

No ano de 2001, apesar de a empresa Barcellos Engenharia apresentar um comportamento defensivo nos níveis empreendedor, administrativo e de engenharia, garantindo e conservando o domínio atual de produtos/mercados, planejando e controlando, as operações da empresa são feitas para assegurar ou aumentar a eficiência atual e dar ênfase à tecnologia utilizada, respectivamente.

Abaixo, encontra-se um quadro-resumo do quarto período estratégico da empresa Barcellos Engenharia (Quadro 17).

QUADRO 17

5.3 O comportamento adaptativo organizacional da empresa Becker Engenharia Ltda até 2003: uma perspectiva histórica-interpretativa

5.3.1 Situação atual da empresa

A empresa Becker Engenharia Ltda., com características familiares, é administrada por seu sócio-diretor, Eng^o. Carlos Humberto Becker³, sendo especializada na área da construção civil, atuando na região de Santa Maria, com um foco muito forte na incorporação de prédios Classe A, e com a seguinte política: “Nós, direção e funcionários da Becker Engenharia Ltda, em parceria com os fornecedores, estamos comprometidos em produzir e oferecer a nossos clientes imóveis e serviços de qualidade que satisfaçam as suas necessidades proporcionando rentabilidade que garantam o nosso crescimento”.

Essa empresa tem como objetivo qualquer atividade de engenharia civil, tanto na prestação de serviços a terceiros como na incorporação, em Santa Maria e em Gramado. Localiza-se na Rodovia BR-158, nº 9500, na cidade de Santa Maria, em local próprio, abriga a administração, o depósito e o CICO (Centro Integrado de Componentes de Obras) que monta kits hidrossanitários, formas e armaduras e racionaliza os canteiros de obras.

A Becker Engenharia Ltda atua no mercado desta cidade desde 1981, com um total de 64.530,51 metros quadrados de área construída em 20 empreendimentos.

3 – Becker Engenharia Ltda – Eng^o Carlos Humberto Becker. BR 158, 1500 – Santa Maria (RS) – (55) 211.2001

No momento, sua principal linha de ação tem sido o desenvolvimento de duas incorporações (Ed. Royal Victoria e Royal Garden) destinadas à Classe A, em Santa Maria, com aproximadamente 9.200,00 metros quadrados e outro empreendimento na cidade de Gramado com características semelhantes. A empresa recentemente sofreu a terceira avaliação da certificação das normas ISO 9001, demonstrando resultado satisfatório à organização, à qualidade e à responsabilidade para com seus funcionários e a comunidade onde está inserida.

A atual estrutura organizacional (Figura 16) da Becker Engenharia Ltda. é composta por três níveis com segmentos de apoio direto. Tem na sua direção o eng^o. Carlos Becker, como assistentes a assessoria à qualidade e projetos, o nível de gerência técnica, como organizador e facilitador das atividades operacionais com assistentes estagiários e a gerência administrativa com assessoria das vendas e secretaria e, no último nível subordinado à gerência técnica, o setor de obras e de atendimento ao cliente, subordinados à gerência administrativa, os setores financeiro, recursos humanos e compras.



Fonte: Entrevistas do autor (2003).

FIGURA 16 – Estrutura organizacional atual da Becker Engenharia.

QUADRO 18 – Relação das obras executadas pela Becker Engenharia Ltda (1981 a 2003).

Empreendimentos	Área Construída (m²)	Ano
Edifício Tropical	1.319,58	1983
Edifício Nanci	1.535,84	1985
Edifício Talismã	647,80	1986
Edifício Morada do Parque	6.040,84	1990
Edifício Condor	1.283,34	1992
Residencial Três Villas	4.182,82	1992
Residencial Dona Elisa	3.664,88	1993
Edifício Ícaro	2.140,45	1994
Edifício Albatroz	1.614,98	1994
Edifício Royal Palace	12.282,38	1997
Residencial Caravelas	3.617,03	1998
Condomínio Res. Águas Claras*	2.432,14	1999
Condomínio Res. Águas Fortes*	2.176,36	1999
Condomínio Res. Pedras Brancas*	2.295,64	1999
Residencial Juriti	3.551,59	2000
Altavista Village	1.154,20	2000
Palazzo D'Istrana**	2.195,08	2001
Residencial Morada do Bosque	3.269,90	2002
Royal Victoria	6.201,17	2003
Royal Garden	2.924,49	2003

(*) Obras realizadas com um consórcio de empresas: Becker Engenharia Ltda., Frantz & Cortez Construções Ltda e Reyes & Rasquin Arquitetura e Engenharia Ltda.

(**) Obra por administração

Fonte: Becker Engenharia Ltda.

5.3.2 Fases do comportamento adaptativo organizacional da empresa Becker Engenharia Ltda

A determinação do tipo de comportamento adaptativo organizacional

proposto por Miles & Snow (1978) verificou, através da identificação de eventos críticos, que influenciaram alguma mudança adotada pela organização na percepção da liderança, conforme Quadro 19. Com esses eventos críticos, foram definidos os períodos estratégicos de acordo com Quadro 5.8. Descreveram-se os ambientes geral e específico, enfatizando as mudanças ocorridas desde o ano de 1979 na história da economia e da construção civil. Foi colhido, conforme a percepção da liderança, o ambiente subjetivo de cada evento crítico, possibilitando caracterizar o tipo de comportamento adaptativo da organização.

QUADRO 19 – Eventos críticos do processo de adaptação estratégica da Becker Engenharia.

Evento crítico	Ano
1. Criação da Becker Engenharia Ltda	1981
2. Entrada no nicho de edifícios residenciais	1982
3. Construção da 1ª sede própria.	1986
4. Início da utilização de financiamento Plano Popular	1990
5. Início programas de qualidade SEBRAE	1993
6. Entrada no nicho construção Classe A	1995
7. Reformulação dos processos construtivos	1996
8. Expansão geográfica do mercado	2001

Fonte: Pesquisa do autor (2003).

Realizou-se uma análise teórica dos períodos estratégicos, conforme fatos relacionados com a fundamentação teórica (Capítulo 3) e com a descrição do campo organizacional da ICCSE (Capítulo 4).

De acordo com o Quadro 19, entre os anos de 1981 e 2003 foram definidos quatro períodos estratégicos da empresa Becker Engenharia Ltda (Quadro 20). Esses períodos, caracterizados pelo conjunto de decisões percebidas pela coalizão dominante, estabeleceram um tipo de

comportamento adaptativo na organização, identificados de acordo com o referencial teórico que norteia esta pesquisa.

QUADRO 20 – Períodos estratégicos do processo de adaptação estratégica da empresa Becker Engenharia Ltda.

Período Estratégico	Ano
1. Entrada e consolidação do mercado	1981-1989
2. Diversificação e busca de competitividade	1990-1994
3. Reformulação dos processos construtivos	1995-2000
4. Busca de novos mercados	2001-2003

Fonte: Pesquisa do autor (2003).

Período estratégico 1: entrada e consolidação de mercado (1981 a 1989)

No período estratégico de 1981 a 1989, foram identificados três eventos críticos: a criação da empresa Becker Engenharia Ltda., a entrada no nicho de edifícios residenciais e a construção da primeira sede própria.

Evento crítico 1: a criação da empresa Becker Engenharia Ltda. (1981)

A empresa Becker Engenharia teve sua origem quando, nos anos 1980, o engº. Becker rompeu a sociedade da extinta Construtora Venturini, que atuava fortemente em obras públicas e em serviços para terceiros, pois percebia grandes negócios na área imobiliária, diferentemente de seu sócio. O engº. Becker explica: “Percebi que o cenário estava mudando com um *boom* da construção civil e a empresa deveria também mudar, com perspectivas de grandes negócios. Agora era o momento para iniciar o meu grande sonho na área imobiliária”.

Nesse ano, aconteceu um estímulo à construção civil com um desestímulo às aplicações financeiras, com redução e tabelamento de juros, proporcionando

ao eng^o. Becker ânimo e motivação para se lançar em incorporações, pois gozava de uma grande experiência em obras públicas e edificações.

A Becker Engenharia, no início das suas atividades, decidiu construir suas obras no regime de incorporação e prestou serviços a terceiros, fazendo um caixa razoável para entrar nesta área.

“Estava sentindo prenúncio de que o cenário estava mudando rapidamente e que a construção civil passaria por uma certa crise, mas eu vi nessa crise uma oportunidade muito grande de investir em incorporação, que sempre foi o meu sonho e o meu forte. A obra pública deve existir, mas como complemento de investimentos privados, colaborando para o caixa da empresa”.

Em 1981, a economia entrou em recessão, a empresa continuou executando obras para terceiros e, na metade do segundo semestre, foi incorporado, à primeira obra da Becker Engenharia, o Edifício Tropical, com quatro pavimentos, sem elevador e o poço de luz encostado na divisa, com laje apoiando parede, seguindo uma característica até hoje bastante forte na cidade de Santa Maria.

Evento crítico 2: a entrada no nicho de edifícios residenciais (1982)

Apesar das vendas com comportamento muito baixo, o mercado retraído, com uma maxidesvalorização, criando uma crise na construção civil, a empresa acreditou no futuro, como relata o eng^o. Becker: “A sorte minha é que eu já tinha concluído o Edifício Tropical e entregue os apartamentos, de forma que a maxidesvalorização me pegou sem compromissos e continuava prestando serviços a terceiros”.

Em final de 1984, a empresa passou a direcionar seu negócio quase que

exclusivamente para obras no regime de incorporação, quando adquiriu um terreno de 10.000 metros quadrados, localizado em uma zona nobre da cidade, lançando seu segundo empreendimento – Edifício Nanci – com as mesmas características do anterior, já que era o negócio do momento, em virtude da grande quantidade de recursos disponíveis. Como explica o entrevistado:

“Começou a dar uma certa reação no mercado; devido à inflação alta eu tinha que aplicar o dinheiro que ganhava nas obras privadas para imobilizar, fugindo dessa fase muito difícil, em que muitas empresas estavam quebrando devido ao fato de atrelarem os negócios ao dólar, encontrando-me, mais uma vez, em uma fase intermediária, sem muitos compromissos”.

Evento crítico 3: a construção da primeira sede própria (1986)

Com a indefinição econômico-financeira verificada no país que vivia sob os efeitos do Plano Cruzado, quando o ágio tomava conta do mercado da Indústria da Construção Civil e os recursos eram todos direcionados para o mercado de ativos financeiros, reduzindo os financiamentos, tornou-se prática o autofinanciamento como uma saída do mercado para atender às necessidades dos clientes. Como recorda o eng^o. Becker:

“Já estavam previstas as eleições presidenciais, começando uma certa reação da indústria da construção e uma certa reação nas vendas de imóveis; então começamos um novo empreendimento com sucesso de vendas e início de vendas na planta, pois até então a minha empresa não era conhecida e tinha que subsidiar todos os apartamentos com meus recursos”.

Além de lançar outros blocos no terreno da Avenida Itaimbé, foi lançado o Edifício Talismã, local onde passou a funcionar a primeira sede da Becker Engenharia e iniciou uma história de sucesso, conforme palavras do seu diretor: “Já com bastante credibilidade no mercado, parti para a minha primeira sede própria, sendo uma coisa muito bonita chamando de Talismã, pois este edifício vai me dar sorte-e-deu”.

A empresa, nesse período, iniciou um processo de preparação para entrar em novos mercados, enfocando, com maior ênfase, a qualidade de seus produtos e de seus colaboradores. A intenção da empresa ficou clara na sua declaração:

“A partir de 1987, começa o foco na qualidade, pois notei que compravam os apartamentos na planta, porque os clientes diziam que: não tem em Santa Maria quem faça apartamentos que nem a tua empresa, pois tu fazes poucos, devagar, mas preza pela qualidade”.

⇒ **Análise teórica do período estratégico 1**

Este foi um período dominado por uma estratégia de configuração. Conforme Mintzberg (1978), essa estratégia apresenta duas características: primeiro, coloca a empresa em um nicho de mercado que lhe permite se proteger do ataque dos concorrentes, e, segundo, estabelece um conjunto de elementos altamente integrados, que, normalmente, apresentam sinergia. O processo de configuração da empresa Becker Engenharia foi fundamentado em dois fatores: a experiência do sócio-diretor e a aquisição do terreno na Avenida Itaimbé.

É bastante marcante a característica empreendedora da empresa Becker Engenharia, já que, em uma organização empreendedora, o líder/fundador administra a empresa de forma autocrática, com o poder e o

controle nele centralizados, a estrutura organizacional é simples, e o *staff* reduzido (Mintzberg & Quinn, 1991). Nessas condições, o líder se confunde com a própria coalizão dominante, definida por Child (1972). O líder avalia o campo organizacional, seguindo suas crenças, seus valores e sua ideologia (Pettigrew, 1987), para definir as estratégias da empresa.

A consolidação da empresa, a partir de 1982, ocorreu através de uma estratégia corporativa, objetivando o desenvolvimento de mercado, na região escolhida para a construção de seus empreendimentos.

Entre os anos de 1981 e 1989, o processo de adaptação da Becker Engenharia realizou-se por meio de estratégias emergentes, termo por Mintzberg & McHugh (1985), a partir de mudanças não planejadas. A coalizão dominante não desenvolveu uma perspectiva de futuro, apenas teve a percepção que o ambiente oferecia e agiu com eventos inesperados, oportunistas e acidentais.

Esse período caracterizou-se por uma mudança do comportamento analítico para prospectivo, de Miles & Snow (1978), no problema de empreendedorismo, pois buscou a estabilidade de um domínio conhecido e, simultaneamente, procurou novo domínio no seu ambiente específico, explorando e localizando novas oportunidades de produtos e mercado. Nos problemas administrativo e tecnológico, a empresa Becker Engenharia apresentou o comportamento defensivo dando ênfase à conservação e à tecnologia utilizada até o momento (Quadro 21).

O comportamento do processo de adaptação foi influenciado pelo isomorfismo institucional mimético, pois observou a maneira como os concorrentes construíam em Santa Maria e seguiu as características executadas no mercado.

QUADRO 21

Período estratégico 2: diversificação e busca de competitividade (1990 a 1994)

No período estratégico de 1990 a 1994, foram identificados dois eventos críticos: o início da utilização de financiamento Plano Popular e dos programas de qualidade SEBRAE.

Evento crítico 4: o início da utilização de financiamento plano popular (1990)

Nessa fase, a empresa começou a construir um novo tipo de obra, o Plano Empresário Popular, com característica popular financiado com recursos oriundos do Sistema Financeiro da Habitação, gerando uma expansão nos negócios e um incremento aos seus recursos.

Utilizou-se uma tentativa de diversificação de mercado, devido às incertezas constantes na indústria da construção civil, produzindo um novo *mix* de produtos que pudessem satisfazer as necessidades dos clientes, encaixando-se no seu orçamento. A obra executada levava o nome de Residencial Três Villas. Como comenta o eng^o. Becker:

“Em 1991, eu visualizei com o plano Collor, a autorização de um PEP através da CEF, então fui a Brasília e consegui, apesar da minha empresa pequena, o financiamento, pois a CEF avalizou, havendo um incremento no caixa. Quando eu terminei o PEP, eu me senti em condições de atuar naquilo que era o meu sonho - obras de Classe A”.

A primeira obra Classe A foi no início de 1993 e chamou-se Residencial Dona Elisa, com foco fortíssimo na qualidade, momento em que as obras da Becker Engenharia eram reconhecidas, perante o mercado, como um produto diferenciado. Cita o diretor: “Lancei o meu primeiro

classe A porque a imagem da Becker já era conhecida como obra de qualidade, por isso mudei o meu nicho e cada vez mais me convenci que estava no caminho correto”.

Evento crítico 5: o início dos programas de qualidade SEBRAE (1993)

Nesse período, inicia, na Becker Engenharia, em parceria com o NORIE/UFRGS e SEBRAE, a participação no projeto ISO 9000, de modo a adotar o padrão da ISO 9001 como forma de gestão do seu sistema da qualidade. Um dos principais motivos que levaram a empresa a participar desse programa foi a conscientização, da sua liderança, de que a certificação traria inúmeros benefícios à empresa e a seus clientes, tais como melhor controle de operações, melhor eficiência e produtividade, melhor conformidade e atendimento às exigências e, principalmente, o aumento da confiança, da satisfação dos clientes e do moral dos funcionários. O engº. Becker explica:

“Começa a racionalização das obras civis, programa de qualidade, e cada vez mais a imagem da empresa com relação à qualidade foi-se solidificando. Os anos de 1991 e 1992 foram o divisor de águas, pois mudei inclusive a tecnologia até hoje desenvolvida”.

⇒ Análise teórica do período estratégico 2

O reposicionamento ocorrido na empresa Becker Engenharia, nesse período, deu-se a partir de duas mudanças estratégicas: uma corporativa e uma de negócio. A mudança corporativa aconteceu quando a empresa resolveu empreender obras em um novo nicho de mercado. Já a mudança de negócio ocorreu quando a empresa utilizou o autofinanciamento e

idealizou um plano paralelo ao seu *core business*.

A partir de 1990, com a primeira mudança estratégica corporativa de desenvolvimento de mercado, construíram-se edifícios residenciais, para clientes de baixa renda com financiamentos bancários.

A adoção do financiamento foi a solução encontrada pela empresa Becker Engenharia, para resolver problemas às condições do ambiente da ICCSE, como estratégia de negócio já era utilizada por algumas empresas do setor da construção civil de Santa Maria. Constatou-se a força do isomorfismo institucional mimético, pois, conforme afirmam DiMaggio & Powell (1983), quando o ambiente gera incertezas na coalizão dominante, a empresa busca moldar-se às formas ou ações desenvolvidas por outras organizações, considerado o grande momento da sua alavancagem nos negócios.

Nessa fase, a empresa adota comportamento defensivo e prospector. O primeiro ocorreu em pleno lançamento do Plano Collor (1990) – garantindo e conservando o domínio de seu *core business*, no nível empresarial – empreendedorismo, enquanto que apresentava comportamento defensivo em nível administrativo, dando destaque à conservação. No nível tecnológico, o comportamento mudou de defensivo para prospectivo, flexibilizando a área tecnológica.

A coalizão dominante percebendo que outras empresas utilizavam filosofia japonesa de gerenciamento de obras, provocando o aumento da competitividade no setor da construção civil, implantou o Programa de Qualidade Total, coroado com a certificação da ISO 9001. A Becker Engenharia implantou essas ferramentas da qualidade através de um processo de isomorfismo institucional mimético, conforme DiMaggio &

Powell (1983).

O objetivo principal da introdução dessa mudança estratégica foi a de trabalhar com liderança de custo (Porter, 1986), modificando todo o seu processo produtivo, administrativo, reduzindo os custos e aumentando a confiabilidade e a rastreabilidade de seus produtos.

Esse processo ainda colaborou a fim de controlar os serviços prestados e os produtos fornecidos em obra, ajustando sua estrutura para melhor atender à estratégia proposta.

Abaixo, encontra-se um quadro-resumo do segundo período estratégico da empresa Becker Engenharia (Quadro 22).

QUADRO 22

Período estratégico 3: reformulação dos processos construtivos (1995 a 2000)

No período estratégico de 1995 a 2000 foram identificados dois eventos críticos: a entrada no nicho da construção Classe A e a reformulação dos processos construtivos.

Evento crítico 6: a entrada no nicho da construção Classe A (1995)

Nessa fase, a empresa, assim como as demais, foi influenciada por vários fatores: a falta de liquidez do mercado decorrente do enxugamento financeiro e da escassez de financiamentos a longo prazo através do SFH, e o aumento da competitividade com produtividade.

A indústria da construção civil no país, para continuar com suas atividades, buscou alternativas de *marketing* tais como: Planos 100, Planos 120, condomínios a preço de custo. Dessa forma, a Becker Engenharia resolveu entrar no nicho classe A com autofinanciamento a longo prazo, utilizando como moeda contratual o CUB (custo unitário básico da construção civil), pois entendia que se tratava ainda de um segmento com condições de suportar um comprometimento de pagamentos.

“Em pleno momento de reflexos do Plano Real, contratos congelados por 12 meses e resíduos proibidos, estava iniciando minha obra de classe A, sem muitas vendas, mais uma vez dando muita sorte com o momento, considerando-me um iluminado porque sempre realizei meus projetos com pé no chão”.

Evento crítico 7: a reformulação dos processos construtivos (1996)

Na metade da década de 90, houve uma preocupação acentuada das empresas com o aumento da competitividade, com o objetivo de

sobrevivência no setor. Isso ocorreu após o Plano Real, em 1994, provocando grandes mudanças no ambiente geral, forçando as empresas a investirem no aperfeiçoamento dos seus processos construtivos.

Nesse período, devido à sua situação no mercado, a empresa entendeu que deveria introduzir novos padrões de qualidade e adotar inovações tecnológicas.

Aproveitando o momento da retomada dos créditos imobiliários e de uma leve melhora no poder de compra da classe média, lançou seu *top de linha* o Edifício Royal Palace, com 40 unidades, 12.282,00 m², localização privilegiada e central, elevador panorâmico, piscinas adulta e infantil, *play-ground* e quadra poliesportiva. Todos os apartamentos possuíam lareira, churrasqueira, banheira de hidromassagem e gás central. Como explica o eng^o. Becker:

“Continuei meu salto tecnológico, já mudando a nossa visão com relação a processos construtivos passando para a laje plana, prospectando o mercado Classe A, pois tinha uma grande participação do mercado com tendências a crescer, mas deveria evoluir tecnologicamente, sendo muito visitado por empresas de outras cidades e alunos da UFSM”.

Essa época foi caracterizada pela necessidade de a empresa redirecionar-se, o que fez de forma planejada. O mercado passou a exigir produtos de qualidade a preços mais acessíveis, por isso a empresa buscou a introdução de novos processos construtivos, de controles administrativos mais eficientes, bem como de novos equipamentos que possibilitassem a diminuição de custos e a racionalidade na utilização de insumos, adequando-se gradativamente aos requisitos das normas internacionais da

Série ISO 9001. Vinha-se preparando para isso, de acordo com o entrevistado:

“Esse ano é marcado por um grande esforço de aglutinação de todos os cursos de qualidade de que a empresa participou, dando um norte para a empresa e culminando na certificação da ISO 9001, no ano de 1999, significando o coroamento do esforço da empresa”.

⇒ **Análise teórica do período estratégico 3**

No início desse período estratégico, em 1995, com a escassez de financiamentos a longo prazo, a empresa encontrou a saída com uma mudança estratégica de negócio, termo de Bourgeois (1980), construindo através de autofinanciamento.

O comportamento da empresa Becker Engenharia, frente aos problemas no ambiente geral, foi prospectivo caracterizado pela exploração e localização de novas oportunidades de produtos/mercados, por meio da construção de edifícios residenciais para clientes das classes de renda média-alta e alta. O comportamento adaptativo, em nível administrativo (Miles & Snow, 1978), foi defensivo, dando ênfase à conservação e, em nível tecnológico, prospectivo, mantendo flexibilidade nas tecnologias para acompanhar as mudanças nos domínios e modificar continuamente as operações.

As estratégias desse período, como em todos os anteriores, foram emergentes (Mintzberg & McHugh, 1985), pois o líder, percebendo as oportunidades de mercado, estruturou e conduziu a organização na busca de seus objetivos.

A partir de 1996, essa fase caracterizou-se por um comportamento

analista (Miles & Snow, 1978). Isso ocorreu quando o líder, constatando que outras empresas já começavam a reestruturar seus processos produtivos, devido à exigência de mais competitividade no setor, começou também a reformular os seus.

Essa mudança estratégica de negócio (Bourgeois, 1980) pode ser explicada tanto pelo processo de *benchmarking* competitivo, como pela influência do isomorfismo institucional mimético (DiMaggio & Powell, 1993), quando a empresa utilizou, como fonte para a sua nova estratégia, a cópia de práticas de empresas concorrentes.

Abaixo, encontra-se um quadro-resumo do terceiro período estratégico da empresa Becker Engenharia (Quadro 23).

QUADRO 23

Período estratégico 4: Busca de novos mercados (2001 a 2003)

No período estratégico de 2001 a 2003, foi identificado um evento crítico: a expansão geográfica do mercado.

Evento crítico 8: a expansão geográfica do mercado (2001)

A procura de um novo mercado resultou de a construção civil de Santa Maria não estar correspondendo aos anseios da Becker Engenharia. Assim, expandiu geograficamente sua atuação, levando sua experiência e sua empresa à cidade de Gramado (RS) em busca de novas oportunidades, entrando em um mercado em que outras empresas de renome já vinham atuando, colocando, dessa forma, à prova, a sua eficiência e competência. Como relata o engº. Becker:

“Segundo minha visão, a classe média teve uma oferta muito grande, a concorrência ficou muito acirrada, os resultados financeiros diminuíram, então me forçou a segurar cada vez mais meu quinhão de Classe A. Porém em 1999, 2000, 2001, o poder aquisitivo em Santa Maria começou a cair violentamente, e o meu nicho de Classe A começou a diminuir, então eu não abandonei Santa Maria, mas fui buscar outro nicho Classe A em Gramado”.

A estratégia de nicho sempre foi muito marcante na Becker Engenharia, pois garantia clientes e recursos para o desenvolvimento de suas atividades e sempre que era percebida essa escassez, a busca pelo desenvolvimento, pela ampliação e pela diversificação de mercado aumentava.

O comportamento analista da empresa ficou claro quando o líder

percebeu estarem ocorrendo mudanças no campo organizacional e, observando os concorrentes, buscou rapidamente uma estratégia de mudança através do desenvolvimento de um novo mercado, mas não deixou aquele em que atuava há mais de 22 anos.

⇒ **Análise teórica do período estratégico 4**

Do ponto de vista teórico, nessa fase, a empresa tentou expandir seu negócio essencial. Dessa forma, procurou, por meio de uma mudança estratégica corporativa (Ansoff, 1977), reposicionar-se em seu campo organizacional.

Essa estratégia foi implantada em 2001, através do desenvolvimento de mercado (Ansoff, 1977), influenciada pelo mercado emergente na cidade de Gramado e pela recessão em Santa Maria, no seu *core business*.

A coalizão dominante, pelo processo de observação gerencial, demonstrou um comportamento analítico, quando buscou estabilidade de um domínio e, simultaneamente, a procura de novos domínios – mercado de Gramado – e um comportamento prospectivo (Miles & Snow, 1978), nos níveis administrativo e tecnológico, enfatizando uma mudança organizacional e flexibilidade tecnológica.

Esse fato comprova que os gerentes organizacionais mudam suas estratégias em função das percepções das condições de seus ambientes (Child, 1972; Miles & Cameron, 1982).

O líder obteve informações de mercado, para estruturar sua entrada, por meio de uma pesquisa à definição desse potencial e da concorrência. Com estes dados conhecidos, ele partiu para a execução do seu plano.

No novo mercado, a empresa teve que se ajustar ao Plano Diretor do

Município de Gramado, alterando alguns detalhes de projeto e ajustes administrativos no uso da mão-de-obra da cidade, necessária à execução do empreendimento. Esses ajustes feitos pela Becker Engenharia mostraram a influência que sofrem as empresas da construção civil, via isomorfismo institucional coercitivo (DiMaggio & Powell, 1993), quando o poder público municipal, pela sua legislação, especifica os termos e as condições para o comportamento da organização.

Conforme a tipologia de Mintzberg & McHugh (1985), pela primeira vez o líder da organização planeja esta ação organizacional (estratégias pretendidas), caracterizando um modo planejador de tomada de decisão (Mintzberg, 1983).

Abaixo, encontra-se um quadro-resumo do quarto período estratégico da empresa Becker Engenharia (Quadro 24).

QUADRO 24

CAPÍTULO 6:

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Nesse capítulo serão percorridas as conclusões deste trabalho, baseadas nos objetivos traçados no Capítulo 1, item 1.2, e apresentadas as recomendações para trabalhos futuros.

De acordo com a abordagem descrita tanto no Capítulo 2 (revisão bibliográfica), quanto no Capítulo 3 (metodologia), a proposta deste estudo foi desenvolver uma pesquisa de caráter contextualista, através do conceito de campo organizacional, composto pelas dimensões técnico-econômica e institucional, com a estratégia de estudo de multicaso histórico-organizacional.

Esta pesquisa foi realizada por meio de um estudo longitudinal, levando em consideração a percepção da coalizão dominante em relação às variáveis do ambiente real e à sua influência na formulação de estratégias.

Para tanto, analisou-se o comportamento da adaptação organizacional de três organizações da Indústria da Construção Civil de Santa Maria, identificando as estratégias adotadas no período de 1981 a 2003, utilizando o Modelo de Miles & Snow (1978) à classificação das escolhas estratégicas, resgatando assim, a história dessas empresas.

Assim sendo, o estudo descreveu o processo de adaptação estratégica de acordo com as condições mutantes no ambiente da organização e, em seguida, respondeu, através de ajustes internos, evidenciando as principais características verificadas nessas organizações.

6.1 O processo de adaptação estratégica das três organizações da ICCSE em Santa Maria

Este estudo verifica como as organizações da Indústria da Construção Civil de Santa Maria agem a partir das pressões dos ambientes geral e específico, adaptando-se estrategicamente, de acordo com a percepção da coalizão dominante.

Dessa forma este processo apresenta as seguintes características marcantes:

1. Percebe-se que nas organizações estudadas, na maioria das mudanças estratégicas implementadas, há influência do isomorfismo institucional mimético, pois este comportamento privilegia a adaptação da organização ao mercado, via cópia de ações, com o objetivo de conseguir superar as instabilidades do campo organizacional.

2. Nota-se também que o desenvolvimento estratégico das organizações ocorreu através de estratégias emergentes (Mintzberg & Mchugh, 1985), surgindo mudanças não planejadas.

3. As organizações estudadas demonstraram um forte espírito empreendedor de seus líderes, dominados por uma estratégia de configuração, colocando-as em segmentos de mercado que permitissem proteger-se dos concorrentes.

4. Os líderes/fundadores dirigem seus negócios de uma forma autocrática, com o poder e o controle centralizados neles e com uma estrutura organizacional simples.

5. Os campos organizacionais são avaliados pelos seus líderes seguindo suas crenças, seus valores e sua ideologia para definirem as estratégias das organizações.

6. O planejamento da ação organizacional não foi tratado com naturalidade pelos líderes através das estratégias pretendidas, caracterizando fortemente a utilização de estratégias que surgem de acordo com as incertezas das condições do ambiente da indústria da construção civil.

7. As organizações estudadas demonstram uma grande preocupação com o gerenciamento das obras, a fim de se tornarem competitivas e diferenciadas na qualidade e na produtividade. Duas delas foram recomendadas por órgãos internacionais credenciados à certificação nas normas da série ISO 9001.

8. A utilização da estratégia corporativa de negócio caracterizada nas organizações e implantada através do desenvolvimento de mercado é percebida pelo líder nas oportunidades, estruturando e conduzindo a organização à busca de seus objetivos.

Outro importante aspecto contemplado nos objetivos específicos foi o posicionamento estratégico adotado pelas três empresas estudadas.

6.2 O comportamento estratégico das três organizações da ICCSE em Santa Maria

De acordo com a proposta deste estudo, define-se o comportamento do processo de adaptação estratégica das organizações, utilizando o modelo de Miles & Snow (1978), nas empresas BK Construções Ltda, Barcellos Engenharia Ltda e Becker Engenharia Ltda, nas oscilações do contexto ambiental, em um período de tempo predeterminado.

O comportamento de adaptação organizacional é definido pela análise dos eventos político e histórico do ambiente geral ocorridos no período de

1981 a 2003, relacionados com o ambiente específico, oportunizando, de acordo com a percepção da coalizão dominante, um ambiente subjetivo que caracterizou o tipo de comportamento estratégico: defensivo, prospectivo, analítico e/ou reativo.

Dessa forma, identificaram-se quatro períodos estratégicos no processo de adaptação, os quais foram analisados teoricamente, buscando-se explicar as mudanças estratégicas das organizações estudadas. Na análise teórica, procuram verificar mudanças com base na revisão bibliográfica proposta.

Neste estudo, para definir o comportamento estratégico das organizações, com o modelo de Miles & Snow (1978), levam-se em consideração os três maiores problemas relacionados à tomada de decisão do topo administrativo: os problemas de empreendedorismo (empresariais), os problemas administrativos e os problemas de engenharia (tecnológicos).

Nesta pesquisa, conclui-se que:

1. A empresa BK Construções Ltda, no problema empresarial teve como comportamento estratégico característico o analítico, revezando-se levemente com características prospectivas. Quanto ao problema administrativo, apresentou um comportamento defensivo, dando ênfase à conservação de sua eficiência e no problema de tecnologia recomendou características comportamentais prospectivas, enfatizando a tecnologia utilizada.

2. A Barcellos Engenharia Ltda foi enfática no problema empresarial, predominando o comportamento prospectivo, sendo que, no quarto período estratégico, a organização oscila para um comportamento defensivo, retraindo-se no mercado e reduzindo sua estrutura organizacional. No problema administrativo, no primeiro período, demonstrou um comportamento defensivo oscilando no segundo e terceiro períodos, para

prospectivo e, no último, para defensivo, dando ênfase à conservação e em problema de adequação tecnológica apresentou comportamento prospectivo caracterizando fortemente esta organização em toda a sua existência, oscilando no quarto período para um comportamento analista.

3. As empresas Becker Engenharia Ltda e Barcellos Engenharia Ltda, demonstraram um comportamento semelhante como problema empresarial, havendo divergência apenas no quarto período, quando a Becker Engenharia se posiciona como analista. Em relação ao problema administrativo, apresentou um comportamento estratégico defensivo nos três primeiros períodos, oscilando no quarto período para comportamento prospectivo, enfatizando a mudança organizacional. No problema tecnológico, no primeiro período, caracterizaram-se pelo comportamento defensivo e, nos outros períodos, mostraram um comportamento prospectivo, enfatizando a flexibilidade tecnológica.

4. Concluiu-se ainda que das quatro tipologias – defensiva, prospectiva, analista e reativa – de Miles & Snow (1978), as organizações estudadas utilizaram-se de três – defensiva, prospectiva e analista – para o desenvolvimento de seus negócios, comprovando que o processo de adaptação estratégica organizacional exige delas um constante aprendizado de como se relacionar com o ambiente organizacional.

O resumo do comportamento estratégico das empresas construtoras estudadas é apresentado no Quadro 25.

QUADRO 25 – Comportamento estratégico das empresas construtoras estudadas.

Empresa	1º Período	2º Período	3º Período	4º Período	5º Período
BK Construções	(Nicho casas populares) Defensivo/ Analítico	(Edifícios Residenciais e obras públicas) Prospectivo/ Analítico	(Crise organizacional) Analítico	(Obras públicas e PAR) Analítico/ Prospectivo	Busca da competitividade/ PAR Analítico/ Prospectivo
Barcellos Engenharia	(Nicho edifícios residenciais projeto enxuto) Prospectivo	(Mudança tecnológica de construção) Prospectivo	(Busca de novos produtos) Prospectivo	(Certificação ISO 9001/reposicionamento organizacional) Prospectivo/Defensivo	-
Becker Engenharia	(Nicho de edifícios residenciais) Prospectivo	(Plano Empresário Popular/programas de qualidade) Prospectivo	(Construção Classe A/reformulação processo construtivo/Certificação ISO 9001) Prospectivo	(Expansão geográfica de mercado) Analítico	-

Fonte: Pesquisa do autor (2002/2003).

6.3 Recomendações

Recomenda-se, por este estudo, a possibilidade de novas iniciativas ligadas à adaptação estratégica organizacional na indústria da construção civil – setor de edificações, de acordo com a percepção do líder, de forma que outros pesquisadores utilizem o modelo proposto, reunindo maior número de dados do setor, testando e construindo novas proposições de formação de estratégias.

Além de alcançar os objetivos propostos nesta pesquisa, possibilitar a aquisição e a ampliação dos conhecimentos sobre a percepção da coalizão dominante no setor da construção civil, sugere-se a expansão dos estudos à formulação e à implantação de estratégias funcionais (marketing, finanças, produção, entre outros).

Outras pesquisas de multicaso, na cadeia produtiva da construção civil, poderão vir a agregar evidências importantes, possibilitando maior conhecimento da percepção dos líderes do macrossetor da construção civil, fornecendo padrões comparativos aos aqui estudados.

Finalmente, um aspecto relevante para futuros estudos é acrescentar à pesquisa qualitativa dados quantitativos que possam estimar a efetividade da implantação de determinada mudança estratégica, em relação ao ambiente subjetivo das organizações analisadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALDRICH, H. E. & PFEFFER, J. Environments of organizations. **Annual Review of Sociology**, 1976.

ALVES, A. J. O Planejamento de estudos qualitativos em educação. **Caderno de Estudo**, n. 77, São Paulo, 1991.

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. Tradução de Antonio Zoratto Sanvincente. São Paulo : Atlas, 1990.

_____. **Estratégia empresarial**. São Paulo : McGraw-Hill, 1977.

ANSOFF, H. I. & McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo : Atlas, 1993.

BAER, W. **A economia brasileira**. 4. ed. São Paulo : Nobel, 1996.

BOURGEOIS, L. J. Strategy and environment: a conceptual integration, **Academy of Management Review**, v. 5, n. 1, p. 25-39. 1980.

BOWDITCH, J. I. & BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo : Pioneira, 1992.

BOYD, Harper W. *et al.* **Marketing research: text and cases**. 7nd ed. Homewood : R.D. Irwin, 1989.

CHILD, J. & SMITH, C. The context and Process of Organizational Transformation. Cadbury Limited in its Sector. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 565-596, 1987.

CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v. 6, p. 2-22, 1972.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**. 3. ed. São Paulo : Atlas, 1991.

CUNHA, C. J. C. A. **Adaptação estratégica em ambiente turbulento**. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

DiMAGGIO, P. J. & POLIU, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, p. 147-160, 1983.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. 3. ed. São Paulo : Pioneira, 1991.

ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. São Paulo: Prentice-Hall, 1964.

FARAH, M. F. S. **Gia: processo de trabalho e construção habitacional**. 1992. Tese (Doutorado) – Departamento de Ciências Sociais da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1992.

FORMOSO, C. **Um perfil da construção civil no estado do rio grande do sul**. Porto Alegre : Norie; Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1995.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre : Bookman, 2000.

GLASER, B. G. & STRAUSS, A. L. **The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research**. New York : Aldine de Gruyter, 1967.

GRAVE, P. S. & MENDES. A. A. Pensamento estratégico contemporâneo: possíveis fundamentos antigos da estratégia como uma medida administrativa atual ou em busca ao elo perdido? In: XXV ENANPAD, Campinas. **Anais...**, Campinas, 2001. 15p.

GREENWOOD, R. & HININGS, C. R. Organization design types, tracs and the dynamics of strategic change. **Organization Studies**, v. 9, n.3, p. 293-316, 1988.

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. 3. ed. Tradução de Wilma Ribeiro sob a supervisão de Ana Maria Jacó Vilela. Rio de Janeiro : Prentice Hall, 1984.

HARRINGTON, James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. Tradução de Luiz Liske. Revisão técnica de Luciano Sabóia Lopes Filho. São Paulo : Makron Books, 1993.

JAVIDAN, M.; MURRAY, A.; RESCHENTHALER, G. Strategic change: the search for new equilibria. **Journal of Organizational Strategic Change Management**, v. 3, n. 3, p. 59-76, 1990.

KATZ, D. & KHAN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo : Atlas, 1987.

KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais:um tratamento conceitual**. Tradução de Helena Mendes Rotundo. Revisão técnica de José Roberto Malufe. São Paulo : EPU, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. Revisão técnica de Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTTER, J. P. **A escolha de estratégias para mudança**. São Paulo : Nova Cultural, 1978.

LACERDA, L. A. T. **As estratégias utilizadas numa empresa do setor fumageiro: um estudo de caso – indústria de cigarros**. 2001. 156f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2001.

LAWRENCE, P. & LORSCH, J. **Organization and environment**. Boston : Harvard University Press, 1973.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos.** 3. ed. São Paulo : Atlas, 1994.

MARTIGNAGO, G. **Mudanças estratégicas na indústria da construção civil – setor de edificações.** 1998. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

MEIRELLES, A. M. & GONÇALVES, C. A. O que é estratégia: histórico, conceito e analogias. In: GONÇALVES, C. A.; REIS, M. T.; GONÇALVES, C. (Orgs.). **Administração estratégica: múltiplos enfoques para o sucesso empresarial.** Belo Horizonte : UFMG/CEPEAD, 2001.

MILES, R. H. **Macro organizational behavior.** Glenview, Illinois : Scot Foresman and Company, 1980.

MILES, R. H. & CAMERON, K. S. **Coffin Nails an Corporate Strategies.** New Jersey : Prentice Hall; Englewood Cliffs, 1982.

MILES, M. B. & HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: a source book of new methods.** Beverly Hills, C. A. : Sage, 1984.

MILES, R. E. & SNOW, C. C. **Organizational strategy structure and process.** New York : Mc Graw Hill, 1978.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento.** São Paulo : Hucitec-Abrasco, 1993.

MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia.** 3. ed. Tradução de James Sunderland Cook. Porto Alegre : Bookaman, 2001.

_____. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre : Bookman, 2000.

_____. **Power in and around organizations.** Englewoods Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1983.

_____. An emerging strategy of “direct” research. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, p. 582-589, 1979.

MINTZBERG, H. & QUINN, J. B. **The strategy process: concepts, contexts and cases**. 2. ed. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1991.

MINTZBERG, H. & McHUGH, A. Strategy formation in na adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, n. 1, p. 160-197.1985.

NIELSEN, R. P. Cooperative Strategy. **Strategic Management Review**, v. 9, p. 475-492, 1988.

OLIVEIRA, Luiz Carlos Pistóia de. **Ploy: a estratégia do engano**. Exame de Qualificação. PPGEP. Florianópolis : UFSC, 1998.

PETTIGREW, A. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n .6, p. 649-670, 1987.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Revisão técnica de Jorge A. Garcia Gómez. Rio de Janeiro : Campus, 1986.

ROSSETTO, C. R. **Adaptação estratégica organizacional: um estudo multi-caso na indústria da construção civil – setor de edificações**. 1998. 194f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

RUMMLER, Geary A. **Melhores desempenhos das empresas**. Tradução de Kátia Aparecida Roque. Revisão técnica de Alan Melo de Albuquerque. São Paulo : Makron Books, 1994.

SCOTT, W. Richard. **Teoria das organizações**. São Paulo: Atlas, 1978)

SENAI. **Estudo setorial da construção civil: características estruturais do setor**. Rio de Janeiro, 1965.

SILVA, P. R. da. **O desenho organizacional – perspectiva desenvolvida por Mintzberg**. Economia e Sociologia, Évora: Gabinete de Investigação e

Ação Social do Instituto Superior Económico de Évora, n. 69, p. 43-93, 1993.

SINDUSCON (Sindicato da Indústria da Construção Civil de Santa Maria). **Pesquisa do mercado imobiliário em Santa Maria**. Santa Maria: 1995-2003 (mensais).

STEINER, G. A. & MINER, J. B. **Política e estratégia administrativa**. Rio de Janeiro : Interciência, 1981.

STRAUSS, A. & CORBIN, J. **Basics of qualitative research**. Thousand Oaks California : Sage Publications, 1996.

STONER, James A. F. & FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Tradução de Alves Calado. Revisão técnica de Souza Bethlem. Rio de Janeiro : LTC, 1999.

THOMPSON, J. D. **Dinâmica organizacional (fundamentos sociológicos da teoria administrativa)**. São Paulo: McGraw-Hill, 1976.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais : a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo : Atlas, 1987.

WERNA, E. The concomitant evolution and stagnation of the brazilian building industry. **Construction Management and Economics**, 1993.

ZUCKER, L. G. Normal change or risk business: institutional effects on the “hazard” f change in hospital organizations, 1959-79. **Journal of Management Studies**, v. 24, n.6, 1987.

ANEXOS

ANEXO A – ROTEIRO PARA DESENVOLVIMENTO DA BUSCA DE INFORMAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES JUNTO A COALIZÃO DOMINANTE.

Fases do processo de adaptação (eventos críticos)

1) Qual o ano do surgimento da empresa e qual o motivo?
2) Se houve a busca de novo mercado? Residenciais/comerciais e outros?
3) Se houve parceria com corretores da cidade ou outros fornecedores?
4) Qual o nicho de mercado que atua e se mudou de nicho no decorrer dos anos?
5) Se houve crise organizacional. Qual foi e quando foi?
6) Se houve algum colapso do regime de condomínio fechado ou incorporação ou outro regime que desenvolve?
7) Se entrou no nicho de obras públicas? Conte?
8) Se houve saída do setor imobiliário e se houve retorno?
9) Se houve integração para frente ou para trás?
10) Se houve eventos que dificultaram o desenvolvimento da atividade das organizações? Quais e quando?
11) Se houve saída do setor de obras públicas e retorno?
12) Se houve expansão geográfica de atuação?
13) Se houve implantação do planejamento estratégico corporativo?
14) Se houve utilização de autofinanciamento? Ou como obtinha recursos para exercer as atividades produtivas da organização?
15) Se houve preocupação em entrar em mercados considerados sociais, tais como projetos de casas populares para clientes de baixa renda?
16) Se houve reestruturação organizacional? Quando e porque?
17) Se houve entrada no mercado de construção de condomínios a preço de custo?
18) Se houve reformulação dos processos produtivos?
19) Se com relação à qualidade e produtividade a organização procurou se certificar pelas normas da ISO?
20) Verificar a estrutura organizacional através de seu organograma?
21) Verificar a relação de obras executadas dos anos estudados?

ANEXO B – DADOS PARA ENTENDIMENTO DA ORGANIZAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DO ESTUDO DE MULTICASO

Instrumento de coleta de dados

Data de preenchimento do questionário: ___/___/_____

1. Caracterização da empresa

• Nome da empresa ou razão social :

• Endereço:

Rua/Av.....n.....

Cidade.....

Estado.....CEP.....

Telefone/Fax.....

Endereço eletrônico.....

• Cargo de responsável pelo fornecimento das informações:.....

• Formação do diretor proprietário:

() primeiro grau completo () segundo grau completo

() superior em _____

• Ano de fundação ou qual o tempo de funcionamento da empresa:

() menos de 5 anos () de 5 a 15 anos () de 16 a 30 anos () mais de 30 anos

• A alta administração – diretores – é composta por:

() familiares do dono da empresa () executivos contratados () misto primeiro

• Qual o número total de funcionários (carteira assinada – próprios) na empresa

() até 20 () de 21 a 50 () de 50 a 100 () mais de 100

• Qual o faturamento anual da empresa

() menos de R\$200 mil () entre R\$200 e R\$500 mil () entre R\$500 e R\$1000 mil

() acima de R\$1000 mil

• Qual a área construída (m²) nos seguintes anos

(1996).....(1997).....(1998).....(1999).....

(2000).....(2001).....(2002).....(2003).....

- Qual o principal ramo de atividade da empresa:

incorporação projeto construção outro, qual?

- O mercado alvo da empresa é:

setor público setor privado restrito variado

- A divulgação dos empreendimentos é realizada pela:

empresa corretor terceiros

- Qual a forma de divulgação dos empreendimentos:

propaganda no jornal televisão mala direta outra, qual?

- A empresa é certificada pelas normas ISO 9001 ou outra?

não sim, qual(is)?

- Em que ano se certificou:_____

- O processo de certificação continua ativo?

sim não, por quê?

2. Caracterização do produto

- Os imóveis são:

residenciais comerciais diversificados personalizados

- Os projetos executados pela empresa são flexíveis permitindo variações no uso (por exemplo, transformar o dormitório e empregada em um novo dormitório social:

não sim

- Quais os documentos disponibilizados para o cliente durante a visita:

folder com perspectiva do prédio planta baixa mobiliada

memorial descritivo cronograma mostruário de materiais

outro (s), qual (is)?

- Quais os documentos entregues ao comprador do imóvel:

manual do proprietário projeto as built outro (s), qual (is)?

- O que a empresa considera como fator de competição dos seus imóveis (produto):

qualidade prazo de entrega preço assistência pós-venda

inovação imagem da empresa

outro (s), qual (is)?

3. Caracterização do Processo

1) Cliente

- A empresa identifica sistematicamente quem são seus clientes (fase de planejamento):

não sim, de que forma?

- A empresa mantém sistematicamente contato direto com os clientes (antes da execução do empreendimento):

não sim, de que forma?

- A empresa mantém sistematicamente algum tipo de contato com os clientes após a venda:

não sim, de que forma?

- A empresa elabora o programa de necessidades do empreendimento:

não sim, de que forma?

- A empresa verifica se o comprador do imóvel foi o tipo de cliente identificado na fase de planejamento?

não sim, de que forma?

- A empresa desenvolve um planejamento estratégico a curto, médio e longo prazo?

não sim, de que forma?

- O planejamento estratégico é realizado com a participação de:

dono da empresa dono + diretoria dono + diretoria + administração

dono + diretoria + administração + clientes

- Existe na empresa um fluxograma do processo de trabalho: não sim

- A empresa desenvolve cronograma para as etapas do processo de trabalho

não sim, ele costuma ser cumprido? não sim

4. Informação e tecnologia

- A empresa utiliza algum método para monitorar as mudanças de mercado – demanda por um tipo específico de imóvel ou por características específicas no imóvel:

não sim, qual (is)

- Como ocorre o gerenciamento da informação e comunicação entre os integrantes da empresa

jornais cursos, palestras superiores para os subordinados a informação não é difundida

- A empresa conhece as características dos imóveis dos concorrentes:

não sim, de que forma?

- O corretor de imóveis fornece algum tipo de informação para a empresa:

não sim, qual (is)?

- A empresa usa algum tipo de software para o desenvolvimento de projetos, orçamento, planejamento, edição de textos:

não sim, qual (is)?

- O engenheiro, mestre, carpinteiro, pedreiro etc.. durante a execução ou durante algum momento é utilizado como fonte de informação para o processo:

não sim, de que forma?

- O cliente durante a venda (através do corretor de imóveis) ou durante o uso do imóvel é utilizado como fonte de informação:

não sim, de que forma?

- A empresa utiliza indicadores (projeto, planejamento, venda, assistência técnica) sistematicamente:

- O custo do processo é uma informação importante para a empresa?

não sim, por quê?

ANEXO C – QUADRO-RESUMO DO AMBIENTE GERAL, ESPECÍFICO E SUBJETIVO.

Período	Ambiente Geral	Ambiente específico (Santa Maria)	Ambiente subjetivo
1979	Crise no setor devido à queda do FGTS e liberação das taxas de juros. Especulação imobiliária como foco inflacionário.	Queda do potencial do mercado da construção civil	
1980	Boom na ICC. Redução e tabelamento dos juros. Flexibilidade de utilização do FGTS. Grande número de financiamentos cedidos pelo SFH. Desestímulo às aplicações financeiras. Redução dos estoques e valorização dos terrenos	Início de aquecimento com foco em habitações populares	
1981	Recessão na economia. Mercado financeiro atrativo. Perda no poder aquisitivo da classe média. Fim da pré fixação da correção monetária. Construção: Investimentos em terrenos. Empresas lançam obras enquanto o mercado está problemático. Governo limita os recursos do BNH. Mudança no perfil dos imóveis lançados, reduzindo a área útil dos apartamentos e construindo na periferia das capitais para classe média. O mercado de imóveis de luxo continua aquecido.	Idem	
1982	Idem	Idem	
1983	Crise profunda do setor. Baixa competitividade e altas retiradas da caderneta de poupança. Maxidesvalorização da moeda em relação ao dólar. Construção: Fechamento das linhas de financiamento para edificações, mudança na política de repasse dos financiamentos.	Início de preocupação por parte das construtoras devido à redução acentuada da atuação do BNH. Muda o perfil das obras para 2 e 3 dormitórios enxutos. Financiamento direto	
1984	Crise: cai a massa de salários Construção: Sobe os estoques de imóveis para a classe média, cai os saldos do FGTS, aumenta a inadimplência dos mutuários, incerteza nas regras de financiamentos. Governo lança bônus e equivalência salarial.	Permanece constante o mercado, pois Santa Maria caracteriza-se pelo funcionalismo público e poder aquisitivo constante.	

Período	Ambiente Geral	Ambiente específico (Santa Maria)	Ambiente subjetivo
1985	Melhora o nível de renda e de emprego. Eleições Presidenciais. Construção: Liberação de recursos do BNH para execução de obras, reage a venda de imóveis, SBPE fecha as linhas de financiamento.	Idem	
1986	Plano Cruzado – congelamento dos preços, eliminação da correção monetária, ativos reais atraentes, diminuição da liquidez das poupanças, aumento dos saques para a compra de bens duráveis. Construção: aumenta o PIB e o consumo de empreendimentos novos em faixas de alta renda, alta restrição aos financiamentos aumento da inadimplência e baixa capacidade de empréstimos das instituições, aumento do custo pelo ágio. Pós-cruzado – período de estagflação: aumenta a inflação, cai a demanda de imóveis e os investimentos no setor. As obras são reprogramadas, prazos estendidos devido ao alto número de unidades a venda, ágio faz com que os condomínios fechados a preço de custo sofram problemas de continuidade.	Aquece mercado de obras públicas (Quartéis, Banco do Brasil). Início de obras no regime de condomínio a preço de custo. Existência de financiamentos para suprir o estoque produzido. Problemas de relação das construtoras com o SFH, deflagrando uma crise no setor.	
1987	Plano Bresser: aumento da inflação e continua a aplicação em outros ativos financeiros. Construção: Só a CEF financia negócios na ICC, incorporadores adotam lançamentos a preço de custo para classes altas, e os empresários passam seus recursos do produtivo para o financeiro.		
1988	Cai o poder aquisitivo da faixa de assalariados devido ao aumento da inflação e juros, investimentos em ativos reais. Construção: aumenta o custo da construção e diminuem os lançamentos e os estoques de prédios novos, financiamentos e obras canalizados para renda alta, nova constituição prejudica o setor.	Aumento considerável de obras em condomínios a preço de custo.	
1989	Aumenta os saques do FGTS, diminui a arrecadação do SFH, cai a competitividade da carteira de poupança. Construção: diminui a qualidade, quantidade e a rotatividade da mão de obra, aumentam os custos das obras		

Período	Ambiente Geral	Ambiente específico (Santa Maria)	Ambiente subjetivo
1990	<p>Plano Collor – confisco dos ativos circulantes, aumenta a inflação, diminui o salário real e também os níveis de emprego, caem os investimentos públicos, diminuem os recursos arrecadados pelo SFH e aumenta a inadimplência dos mutuários. Construção: autofinanciamento para faixas altas de renda. As que não atuam no mercado de classe alta fazem apartamentos menores e mais baratos.</p> <p>Cai o ritmo das obras iniciadas e congelamento das novas. O Plano Collor afasta os consumidores de mercado de imóveis. Empresas: redução do capital de giro, perda da lucratividade, demissão de 20% da mão-de-obra da construção civil.</p>	<p>Apesar da preocupação, muita expectativa e incerteza, retiram dinheiro da poupança e investem na construção.</p> <p>Construtoras fazem muitos lançamentos com recurso próprio.</p>	
1991	<p>Continua a crise. Indisponibilidade de financiamentos, baixo poder aquisitivo. Nova Lei do Inquilinato, provoca aquecimento no setor de locações. Impulso ao FGTS.</p>		
1992	<p>A situação persiste. O salário real cai, como também cai o nível de emprego.</p> <p>Diminuição dos gastos públicos com redução das obras.</p> <p>Construção: caem os recursos à disposição dos agentes financeiros (Plano Collor). As construtoras facilitam financiamentos e dispensam comprovação de renda. Cai o PIB e os depósitos no FGTS.</p>		
1993	<p>As atividades de edificações foram o carro chefe da expansão econômica.</p> <p>O governo cria o Fundo de Investimento Imobiliário. Cai 6,6% do contingente de mão-de-obra empregada porque aumentou a produtividade e os serviços terceirizados.</p>	<p>Mercado aquecido. Acaba o desconforto emocional, a insegurança e instabilidade no setor. As construtoras nunca venderam tão bem.</p>	

Período	Ambiente Geral	Ambiente específico (Santa Maria)	Ambiente subjetivo
1994	Plano Real: Cai a inflação. Aumento da competitividade com produtividade. Planejamentos mais longos. Reinvestimento no setor produtivo. O negócio de locação dá sinais positivos. Contratos congelados por 12 meses, e resíduos proibidos (Medida Provisória 1053) prejudicando novas construções. Empresas: Programas de Qualidade e produtividade incluídos na gestão das construtoras, com parcerias entre empresas e instituições (Universidades, SEBRAE, SENAI e algumas fundações). Empresas oferecem novas formas de financiamento sem a dependência do Governo.	O mercado da construção civil se transforma na maior indústria da cidade de Santa Maria. Excelente estoque de imóveis. Grande número de lançamentos tanto com recursos próprios.	
1995	Escassez de financiamentos à longo prazo. Saída é o autofinanciamento através de preço fechado ou preço de custo.	Existência de uma quantidade enorme de condomínios a preço de custo	
1996	Retomada dos créditos imobiliários. Aumento do poder de compra da classe baixa renda. Aumento da competitividade.	Mercado chega ao seu auge de metragem construída, velocidade de vendas e lançamentos novos. 360.000 m ² - maior área construída do interior do estado do RS	
1997	Criação do SFI. Busca da qualidade e produtividade. Inovações tecnológicas	Inicia declínio em lançamentos. Escassez de financiamentos. As empresas iniciam gradativamente a redução de empregados. Velocidade de vendas em torno de 2,5%.	
1998	Intensificação em qualidade e produtividade. Início do processo de desemprego no setor mobiliário. Grande oferta de imóveis. Baixa renda Per Capita. Redução dos preços dos imóveis. Programa Carta de Crédito da CEF. Cresce a demanda por apartamentos menores	Continua aquecido mercado de condomínios a preço de custo. Poder aquisitivo em declínio. Redução de lançamentos imobiliários em Santa Maria. A velocidade de vendas continua em torno de 2,8%.	
1999	Início da retração no setor imobiliário. Dificuldade de acesso a crédito para construtoras, somente para pessoas físicas. Investimentos de fundos de pensão	Idem	

Período	Ambiente Geral	Ambiente específico (Santa Maria)	Ambiente subjetivo
2000	Aumento do PIB nacional em 15,6% . Emprego de 3,6 milhões de pessoas. Prazo médio de construção superior a 24 meses. Perdas de 15%. Mercado pouco concentrado. Empresas mais verticalizadas. Pouca padronização de materiais e processos. Deficiência na estrutura de serviços especializados	Lançamentos imobiliários comerciais. Poder aquisitivo baixo. Velocidade de vendas constante. Redução de custos através do movimento de padronização através da cadeia produtiva	
2001	Preocupação constante com o desempenho de indicadores de produção. Cai o PIB da construção em 2,7%. Racionamento de energia elétrica, crise Argentina e atentados terroristas paralisaram a atividade produtiva do país. Redução da taxa de emprego. Inicia queda nas operações de crédito	Redução de lançamentos na cidade. Liberação de projetos por parte de órgãos públicos lento. Mercado prejudicado pela incerteza da política. Maior poupança registrada na história – R\$600 milhões -	
2002	PIB em declínio mais 1,9%. Declarada moratória da dívida externa Argentina e a guerra dos EEUU contra a Afeganistão (parceiros comerciais do Brasil). Dívidas geradas em relação as incertezas da sucessão presidencial , elevação da taxa de câmbio, Redução da taxa de emprego. Aumenta a queda das operações de crédito imobiliário devido a instabilidade econômica.	Construtoras procuram novos mercados para atuarem. Início da descapitalização das empresas construtoras, reduzindo a motivação de permanecer no mercado da construção civil. Velocidade de vendas 2,2%.	
2003	Pior desempenho do PIB da construção desde 1990, queda de 8,5%. Elevação abrupta da taxa de inflação. Aumento da taxa de juros chegando a 26,5% ao ano. Redução da taxa de emprego. Acentuada redução da participação do crédito habitacional. Fundo do poço no crescimento.	Mercado da construção civil de imóveis novos e de Classe A praticamente estagnado. Mercado aquecido em imóveis usados. Financiamentos obras baixa renda. Taxa de desemprego maior de todos os tempos.	

QUADRO 14 – Resumo do ambiente geral, específico, subjetivo, estratégias e comportamento do período estratégico 1 – Barcellos Engenharia.

Período	Ambiente Geral	Ambiente Específico	Ambiente Subjetivo	Evento	Estratégia	Comportamento Miles & Snow
1982	Recessão na economia. Mercado financeiro atrativo. Perda no poder aquisitivo da classe média. Fim da pré-fixação da correção monetária. Construção: Investimentos em terrenos. Empresas lançam obras enquanto o mercado está problemático. Governo limita os recursos do BNH. Mudança no perfil dos imóveis lançados, reduzindo a área útil dos apartamentos e construindo na periferia das capitais para classe média. O mercado de imóveis de luxo continua aquecido.	Início de aquecimento com foco em habitações populares	Início da queda da construção civil. Fim do <i>boom</i> . Mercado necessitando imóveis com características enxutas e preços menores dos que vinham sendo aplicados no mercado.	Fundação da Barcellos Engenharia. Lançamento Ed. Caraguatá	Estratégia de configuração (<i>gestalt strategy</i>) (Mintzberg, 1978) Estratégia corporativa (Ansoff, 1977) – desenvolvimento de mercado	PE – prospectivo, busca de novos domínios ainda que transitórios PA – defensivo, ênfase na conservação PT – defensivo, ênfase na tecnologia utilizada
1983	Crise profunda do setor. baixa competitividade e altas retiradas da caderneta de poupança. Maxidesvalorização da moeda em relação ao dólar. Construção: fechamento das linhas de financiamento para edificações, mudança na política de repasse dos financiamentos.	Início de preocupação por parte das construtoras devido à redução acentuada da atuação do BNH. Muda o perfil das obras para 2 e 3 dormitórios enxutos. Financiamento direto	Não existiu crise no setor pelo fato de Santa Maria ter uma classe média estável mensalmente, sem inadimplência.	Constrói Edifício Caraguatá		PE – prospectivo, busca de novos domínios ainda que transitórios PA – defensivo, ênfase na conservação PT – defensivo, ênfase na tecnologia utilizada
1984	Crise: cai a massa de salários Construção: Sobem os estoques de imóveis para a classe média, caem os saldos do FGTS, aumenta a inadimplência dos mutuários, incerteza nas regras de financiamentos. Governo lança bônus e equivalência salarial.	Permanece constante o mercado, pois Santa Maria caracteriza-se pelo funcionalismo público e poder aquisitivo constante.	Idem	Constrói o Edifício Maria Tereza		Idem
1985	Melhora o nível de renda e de emprego. Eleições Presidenciais. Construção: liberação de recursos do BNH para execução de obras, reage a venda de imóveis, SBPE fecha as linhas de financiamento.	Idem	Financiamento não falta. Utiliza-se da introdução de produtos com a utilização de tecnologia para gerar um fato novo no mercado.	Constrói Edifício Dom Manuel	Estratégia de diferenciação (Porter, 1986) Estratégia de negócios (Bourgeois, 1980) – reformulação dos processos construtivos	PE – prospectivo, explora e localiza novas oportunidades de produtos/mercados PA – defensivo, ênfase na conservação PT – prospectivo, mantém flexibilidade nas tecnologias para acompanhar as mudanças nos domínios e modificar continuamente as operações
1986	Plano Cruzado – congelamento dos preços, eliminação da correção monetária, ativos reais atraentes, diminuição da liquidez das poupanças, aumento dos saques para a compra de bens duráveis. Construção: aumentam o PIB e o consumo de empreendimentos novos em faixas de alta renda, alta restrição aos financiamentos aumento da inadimplência e baixa capacidade de empréstimos das instituições, aumento do custo pelo ágio. Pós-cruzado – período de estagflação: aumenta a inflação, caem a demanda de imóveis e os investimentos no setor. As obras são reprogramadas, prazos estendidos devido ao alto número de unidades a venda, ágio faz com que os condomínios fechados a preço de custo sofram problemas de continuidade.	Aquece mercado de obras públicas (Quartéis, Banco do Brasil). Início de obras no regime de condomínio a preço de custo. Existência de financiamentos para suprir o estoque produzido. Problemas de relação das construtoras com o SFH, deflagrando uma crise no setor.	Mercado interessante vendendo toda a obra no lançamento, porém congela os preços em fevereiro, inicia a utilização do ágio. Recebe do cliente congelado e compra materiais com ágio. Houve uma distorção no CUB da época, trazendo grandes prejuízos.	Executa o Ed. Portal do Moinho e Edifício Village Cureau. Criado a ASCON-SM (Associação da Construção Civil de Santa Maria) com a intenção de barreira de entrada no mercado.	Estratégia de custo (Porter, 1986)	PE – prospectivo, explora e localiza novas oportunidades de produtos/mercados PA – defensivo, ênfase na conservação PT – prospectivo, mantém flexibilidade nas tecnologias para acompanhar as mudanças nos domínios e modificar continuamente as operações
1987	Plano Bresser: aumento da inflação e continua a aplicação em outros ativos financeiros. Construção: só a CEF financia negócios na ICC, incorporadores adotam lançamentos a preço de custo para classes altas, e os empresários passam seus recursos do produtivo para o financeiro.	Idem	Idem.	Constrói o Edifício Aldeia do Parque		Idem
1988	Cai o poder aquisitivo da faixa de assalariados devido ao aumento da inflação e juros, investimentos em ativos reais. Construção: aumenta o custo da construção e diminuem os lançamentos e os estoques de prédios novos, financiamentos e obras canalizados para renda alta, nova constituição prejudica o setor.	Aumento considerável de obras em condomínios a preço de custo.	Considera o mercado de condomínios a preço de custo inoperante, pelo fato de a cidade ser de porte médio, e que os condomínios deveriam ter na sua formação pessoas afins, o que não acontecia.	Constrói Edifício Vila Morena	Estratégia corporativa (Ansoff, 1977) – desenvolvimento de mercado	PE – prospectivo, explora e localiza novas oportunidades de produtos/mercados PA – defensivo, ênfase na conservação PT – prospectivo, mantém flexibilidade nas tecnologias para acompanhar as mudanças nos domínios e modificar continuamente as operações
1989	Aumentam os saques do FGTS, diminui a arrecadação do SFH, cai a competitividade da carteira de poupança. Construção: diminuem a qualidade, quantidade e a rotatividade da mão de obra, aumentam os custos das obras	Idem	Parceria com corretores para venda de seus imóveis	Constrói o Edifício Alto da Eira	Estratégia cooperativa (Nielsen, 1988) – aliança estratégica	PE – prospectivo, explora e localiza novas oportunidades de produtos/mercados PA – defensivo, ênfase na conservação PT – prospectivo, mantém flexibilidade nas tecnologias para acompanhar as mudanças nos domínios e modificar continuamente as operações

PE – Problema de engenharia PA – Problema administrativo PT – Problema tecnológico

QUADRO 15 – Resumo do ambiente geral, específico, subjetivo, estratégias e comportamento do período estratégico 2 – Barcellos Engenharia.

Período	Ambiente Geral	Ambiente Específico	Ambiente Subjetivo	Evento	Estratégia	Comportamento Miles & Snow
1990	Plano Collor – confisco dos ativos circulantes, aumenta a inflação, diminuem o salário real e também os níveis de emprego, caem os investimentos públicos, diminuem os recursos arrecadados pelo SFH e aumenta a inadimplência dos mutuários. Construção: autofinanciamento para faixas altas de renda. As que não atuam no mercado de classe alta fazem apartamentos menores e mais baratos. Cai o ritmo das obras iniciadas e congelamento das novas. O Plano Collor afasta os consumidores de mercado de imóveis. Empresas: redução do capital de giro, perda da lucratividade, demissão de 20% da mão-de-obra da construção civil.	Apesar da preocupação, muita expectativa e incerteza, retiram dinheiro da poupança e investem na construção. Construtoras fazem muitos lançamentos com recurso próprio.	Aumenta consideravelmente a procura por apartamentos para aluguel.	Constrói o Ed. Daravihas.	Estratégia de negócio (Bourgeois, 1980) – autofinanciamento	PE – prospectivo, explora e localiza novas oportunidades de produtos/mercados PA – defensivo, ênfase na conservação PT – prospectivo, mantém flexibilidade nas tecnologias para acompanhar as mudanças nos domínios e modificar continuamente as operações
1991	Continua a crise. Indisponibilidade de financiamentos, baixo poder aquisitivo. Nova Lei do Inquilinato provoca aquecimento no setor de locações. Impulso ao FGTS.	<i>Boom</i> em lançamentos de condomínios a preço de custo.	Surge a necessidade de investir em qualidade e produtividade, buscando novos métodos e processos para redução de custos. Busca de inovações na Método Engenharia, iniciando processo de mudança em todo o setor da construção civil de Santa Maria.	Constrói o Edifício Mont’Sucrê, utilizando processos de minimização no processo.	Estratégia de negócio (Bourgeois, 1980) – reformulação dos processos produtivos	PE – prospectivo, explora e localiza novas oportunidades de produtos/mercados PA – prospectivo, ênfase na mudança organizacional PT – prospectivo, mantém flexibilidade nas tecnologias para acompanhar as mudanças nos domínios e modificar continuamente as operações
1992	A situação persiste. O salário real cai, como também cai o nível de emprego. Diminuição dos gastos públicos com redução das obras. Construção: caem os recursos à disposição dos agentes financeiros (Plano Collor). As construtoras facilitam financiamentos e dispensam comprovação de renda. Caem o PIB e os depósitos no FGTS.	Continuam lançamentos de condomínios a preço de custo	Continua a necessidade de investir em qualidade e produtividade, buscando novos métodos e processos para redução de custos. Busca de inovações na Método Engenharia, evoluindo rapidamente o processo de mudança em todo o setor da construção civil de Santa Maria	Constrói o Edifício Doraville	Estratégia de custo (Porter, 1986) – busca redução dos custos	PE – prospectivo, explora e localiza novas oportunidades de produtos/mercados PA – prospectivo, ênfase na mudança organizacional PT – prospectivo, mantém flexibilidade nas tecnologias para acompanhar as mudanças nos domínios e modificar continuamente as operações

PE – Problema de engenharia PA – Problema administrativo PT – Problema tecnológico

QUADRO 16 – Resumo do ambiente geral, específico, subjetivo, estratégias e comportamento do período estratégico 3 – Barcellos Engenharia.

Período	Ambiente Geral	Ambiente Específico	Ambiente Subjetivo	Evento	Estratégia	Comportamento Miles & Snow
1993	As atividades de edificações foram o carro chefe da expansão econômica. O governo cria o Fundo de Investimento Imobiliário. Cai 6,6% do contingente de mão-de-obra empregada porque aumentaram a produtividade e os serviços terceirizados.	Mercado aquecido. Acaba o desconforto emocional, a insegurança e instabilidade no setor. As construtoras nunca venderam tão bem.	Surge a necessidade de investir em qualidade e produtividade, buscando novos métodos e processos para redução de custos. Busca de inovações na Método Engenharia, iniciando processo de mudança em todo o setor da construção civil de Santa Maria	Constrói o Edifício Vila Georgina e Edifício Clube do Professor Gáúcho	Estratégia de negócio (Bourgeois, 1980) – reformulação de processos construtivos Estratégia de custo (Porter, 1986) – busca da redução de custos	PE – prospectivo, explora e localiza novas oportunidades de produtos/mercados PA – prospectivo, ênfase na mudança organizacional PT – prospectivo, mantém flexibilidade nas tecnologias para acompanhar as mudanças nos domínios e modificar continuamente as
1994	Plano Real: Cai a inflação. Aumento da competitividade com produtividade. Planejamentos mais longos. Reinvestimento no setor produtivo. O negócio de locação dá sinais positivos. Contratos congelados por 12 meses, e resíduos proibidos (Medida Provisória 1053) prejudicando novas construções. Empresas: Programas de Qualidade e produtividade incluídos na gestão das construtoras, com parcerias entre empresas e instituições (Universidades, SEBRAE, SENAI e algumas fundações). Empresas oferecem novas formas de financiamento sem a dependência do Governo.	O mercado da construção civil se transforma na maior indústria da cidade de Santa Maria. Excelente estoque de imóveis. Grande número de lançamentos tanto com recursos próprios como com financiamentos.	Enfrenta problemas de contrato com os clientes. Surgem Plano 100 e Plano 120, resolve não entrar nesse mercado. Inicia estudo de consórcios com a Administradora Randon.	Lança o Edifício Monte Líbano e Edifício Maison Saint Louis	Estratégia cooperativa (Nielsen, 1988) – aliança estratégica	PE – prospectivo, explora e localiza novas oportunidades de produtos/mercados PA – prospectivo, ênfase na mudança organizacional PT – prospectivo, mantém flexibilidade nas tecnologias para acompanhar as mudanças nos domínios e modificar continuamente as operações
1995	Escassez de financiamentos a longo prazo. Saída é o autofinanciamento através de preço fechado ou preço de custo.	Existência de uma quantidade enorme de condomínios a preço de custo	O mercado começa a ficar restrito precisando diversificar o produto. Só construir o que se vende.	Lançamento do empreendimento de casas Vila Madre Paulina. Inicialmente para classe média.	Mudança estratégica corporativa (Ansoff, 1977) – diversificação vertical	PE – prospectivo, busca de novos domínios ainda que transitórios PA – analítico, diferencia a estrutura e processos organizacionais para acomodar e equilibrar áreas de operação estável com áreas dinâmicas e instáveis PT – analítica, adota tecnologia dual para servir a um domínio híbrido: estável e mutável
1996	Retomada dos créditos imobiliários. Aumento do poder de compra da classe baixa renda. Aumento da competitividade.	Mercado chega ao seu auge de metragem construída, velocidade de vendas e lançamentos novos. 360.000 m ² - maior área construída do interior do estado do RS	Dos 160 terrenos, vende 60 terrenos. Reduz tamanho das casas adequando-se ao poder aquisitivo do cliente. Continuar com o tipo de obras a que estamos acostumados	Constrói o Edifício Ana Cristina e Edifício Montebelluna e Vila Madre Paulina		PE – prospectivo, busca de novos domínios ainda que transitórios PA – analítico, diferencia a estrutura e processos organizacionais para acomodar e equilibrar áreas de operação estável com áreas dinâmicas e instáveis PT – analítica, adota tecnologia dual para servir a um domínio híbrido: estável e mutável

PE – Problema de engenharia PA – Problema administrativo PT – Problema tecnológico

QUADRO 17 – Resumo do ambiente geral, específico, subjetivo, estratégias e comportamento do período estratégico 4 – Barcellos Engenharia.

Período	Ambiente Geral	Ambiente Específico	Ambiente Subjetivo	Evento	Estratégia	Comportamento Miles & Snow
1997	Criação do SFI. Busca da qualidade e produtividade. Inovações tecnológicas	Inicia declínio em lançamentos. Escassez de financiamentos. As empresas iniciam gradativamente a redução de empregados. Velocidade de vendas em torno de 2,5%.	Inicia uma reestruturação estratégica com relação ao setor da construção civil, resolvendo reduzir a construção. A ICCSE é uma atividade que por si só não representa desenvolvimento, não gera riquezas porque depende de outros setores. A ICC vive do desenvolvimento dos outros. Quando a economia não vai bem ou se adapta ao mercado ou pára. Na época 300 funcionários em obra, 27 funcionários no escritório e 7 engenheiros.	Constrói o Edifício Ilha de Santa Clara	Estratégia de negócio (Bourgeois, 1980) – mudança estrutural	PE – prospectivo, busca de novos domínios ainda que transitórios PA – analítico, diferencia a estrutura e processos organizacionais para acomodar e equilibrar áreas de operação estável com áreas dinâmicas e instáveis PT – analítica, adota tecnologia dual para servir a um domínio híbrido: estável e mutável
1998	Intensificação em qualidade e produtividade. Início do processo de desemprego no setor mobiliário. Grande oferta de imóveis. Baixa renda Per Capita. Redução dos preços dos imóveis. Programa Carta de Crédito da CEF. Cresce a demanda por apartamentos menores	Continua aquecido mercado de condomínios a preço de custo. Poder aquisitivo em declínio. Redução de lançamentos imobiliários em Santa Maria. A velocidade de vendas continua em torno de 2,8%.	Desenvolvo um mercado aplicando todo conhecimento adquirido, utilizando em um produto inovador e aplicando a redução do custo total com o objetivo de penetrar com facilidade no mercado	Lançamento do Edifício Santa Maria Shopping	Estratégia de liderança no custo total (Porter, 1986)	PE – prospectivo, busca de novos domínios ainda que transitórios PA – analítico, diferencia a estrutura e processos organizacionais para acomodar e equilibrar áreas de operação estável com áreas dinâmicas e instáveis PT – analítica, adota tecnologia dual para servir a um domínio híbrido: estável e mutável
1999	Início da retração no setor imobiliário. Dificuldade de acesso a crédito para construtoras, somente para pessoas físicas. Investimentos de fundos de pensão	Idem	Aperfeiçoamento do processo construtivo e organizacional	Certificação na ISO 9001	Estratégia de negócio (Bourgeois, 1980) – implantação do sistema de qualidade (ISO 9001)	PE – prospectivo, busca de novos domínios ainda que transitórios PA – analítico, diferencia a estrutura e processos organizacionais para acomodar e equilibrar áreas de operação estável com áreas dinâmicas e instáveis PT – analítica, adota tecnologia dual para servir a um domínio híbrido: estável e mutável
2000	Aumento do PIB nacional em 15,6% . Emprego de 3,6 milhões de pessoas. Prazo médio de construção superior a 24 meses. Perdas de 15%. Mercado pouco concentrado. Empresas mais verticalizadas. Pouca padronização de materiais e processos. Deficiência na estrutura de serviços especializados	Lançamentos imobiliários comerciais. Poder aquisitivo baixo. Velocidade de vendas constante. Redução de custos através do movimento de padronização através da cadeia produtiva	Muda a sua forma de ação até aqui implementada no mercado, aguardando melhores oportunidades.	Mudança na estrutura organizacional (terceirizada)	Estratégia de negócio (Bourgeois, 1980) – mudança estrutural	PE – Defensivo, garante e conserva o domínio atual de produtos/mercados PA – Defensivo, planejamento e controle das operações da empresa para assegurar ou aumentar a eficiência atual PT – Defensivo, ênfase na tecnologia utilizada
2001	Preocupação constante com o desempenho de indicadores de produção. Cai o PIB da construção em 2,7%. Racionamento de energia elétrica, crise Argentina e atentados terroristas paralisaram a atividade produtiva do país. Redução da taxa de emprego. Inicia queda nas operações de crédito	Redução de lançamentos na cidade. Liberação de projetos por parte de órgãos públicos lento. Mercado prejudicado pela incerteza da política. Maior poupança registrada na história – R\$600 milhões -	A ICC não é por si só uma atividade que represente desenvolvimento. Ela é sempre consequência do desenvolvimento de outros setores ou segmentos. Ou se adapta ao mercado, ou pára.	Mudança de nome para Barcellos Obras Civas	Estratégia de configuração (Mintzberg, 1978)	PE – Defensivo, garante e conserva o domínio atual de produtos/mercados PA – Defensivo, planejamento e controle das operações da empresa para assegurar ou aumentar a eficiência atual PT – Defensivo, ênfase na tecnologia utilizada
2002	PIB em declínio mais 1,9%. Declarada moratória da dívida externa Argentina e a guerra dos EEUU contra a Afeganistão (parceiros comerciais do Brasil). Dúvidas geradas em relação às incertezas da sucessão presidencial , elevação da taxa de câmbio, Redução da taxa de emprego. Aumenta a queda das operações de crédito imobiliário devido a instabilidade econômica.	Construtoras procuram novos mercados para atuarem. Início da descapitalização das empresas construtoras, reduzindo a motivação de permanecer no mercado da construção civil. Velocidade de vendas 2,2%.	Momento de defesa do mercado aguardando melhores oportunidades.	Além de incorporar os empreendimentos já em andamento inicia a prestar serviços para terceiros. Continua Condomínio Madrre Paulina	Mudança estratégica corporativa (Ansoff, 1977) – diversificação concêntrica	PE – Defensivo, garante e conserva o domínio atual de produtos/mercados PA – Defensivo, planejamento e controle das operações da empresa para assegurar ou aumentar a eficiência atual PT – Defensivo, ênfase na tecnologia utilizada
2003	Pior desempenho do PIB da construção desde 1990, queda de 8,5%. Elevação abrupta da taxa de inflação. Aumento da taxa de juros chegando a 26,5% ao ano. Redução da taxa de emprego. Acentuada redução da participação do crédito habitacional. Fundo do poço no crescimento.	Mercado da construção civil de imóveis novos e de Classe A praticamente estagnado. Mercado aquecido em imóveis usados. Financiamentos obras baixa renda. Taxa de desemprego maior de todos os tempos.	Idem	Idem		PE – Defensivo, garante e conserva o domínio atual de produtos/mercados PA – Defensivo, planejamento e controle das operações da empresa para assegurar ou aumentar a eficiência atual PT – Defensivo, ênfase na tecnologia utilizada

PE – Problema de engenharia PA – Problema administrativo PT – Problema tecnológico

QUADRO 21 – Resumo do ambiente geral, específico, subjetivo, estratégias e comportamento do período estratégico 1 – Becker Engenharia.

Período	Ambiente Geral	Ambiente Específico	Ambiente Subjetivo	Evento	Estratégia	Comportamento Miles & Snow
1981	Recessão na economia. Mercado financeiro atrativo. Perda no poder aquisitivo da classe média. Fim da pré fixação da correção monetária. Construção: investimentos em terrenos. Empresas lançam obras enquanto o mercado está problemático. Governo limita os recursos do BNH. Mudança no perfil dos imóveis lançados, reduzindo a área útil dos apartamentos e construindo na periferia das capitais para classe média. O mercado de imóveis de luxo continua aquecido.	Início de aquecimento com foco em habitações populares	É necessário oferecer um produto diferenciado ao mercado ao invés dos existentes. Obras com características de 4 pavimentos, encostado na divisa, sem elevador, com poço de luz etc...	Criação da Becker Engenharia. Prestação de serviços a terceiros	Estratégia de configuração (<i>gestalt strategy</i>) (Mintzberg, 1973) Estratégia de negócio (Ansoff, 1977) – diversificação horizontal -regime de incorporação	PE- Prospectivo, explorar e localizar novas oportunidades de produtos/mercado PA – Prospectivo, ênfase na mudança organizacional PT – Defensivo, ênfase na tecnologia utilizada
1982	Idem	Idem	Cenário continua com vendas baixa e construção devagar. Construção de obras de seu <i>core business</i> . Parceria com corretores de Santa Maria	Prestação de serviços a terceiros	Estratégia de negócio (Ansoff, 1977) – regime de incorporação Estratégia cooperativa (Nielsen, 1988)	Idem
1983	Crise profunda do setor. Baixa competitividade e altas retiradas da caderneta de poupança. Maxidesvalorização da moeda em relação ao dólar. Construção: fechamento das linhas de financiamento para edificações, mudança na política de repasse dos financiamentos.	Início de preocupação por parte das construtoras devido à redução acentuada da atuação do BNH. Muda o perfil das obras para 2 e 3 dormitórios enxutos. Financiamento direto	Retração maior no mercado. Término da obra sem compromissos que pudessem prejudicar o negócio. Fase muito difícil, empresas quebrando.	Incorporação do 1º prédio – Ed. Tropical-	Estratégia de liderança de custo (Porter, 1986)	PE – Analítico, busca da estabilidade de um domínio e, simultaneamente, busca de novos domínios PA – Defensivo, ênfase na conservação PT – Defensivo, ênfase na tecnologia utilizada
1984	Crise: cai a massa de salários Construção: Sobem os estoques de imóveis para a classe média, cai os saldos do FGTS, aumenta a inadimplência dos mutuários, incerteza nas regras de financiamentos. Governo lança bônus e equivalência salarial.	Permanece constante o mercado, pois Santa Maria caracteriza-se pelo funcionalismo público e poder aquisitivo constante.	O mercado exige e a empresa faz um investimento em um terreno 10.000 m². Planejamento de 5 blocos.	Inicia as obras do primeiro bloco no Parque Itaimbé. Edifício Nanci	Estratégia corporativa (Ansoff, 1977) – desenvolvimento de mercado	PE – Prospectivo, explora e localiza novas oportunidades de produtos/mercados PA – Defensivo, ênfase na conservação PT – Defensivo, ênfase na tecnologia utilizada
1985	Melhora o nível de renda e de emprego. Eleições Presidenciais. Construção: liberação de recursos do BNH para execução de obras, reage a venda de imóveis, SBPE fecha as linhas de financiamento.	Idem	Melhora a Indústria Construção Civil de Santa Maria e as vendas	. Início das obras de outro bloco. Constrói o Edifício Talismã, com a 1ª sede própria.		PE – Prospectivo, explora e localiza novas oportunidades de produtos/mercados PA – Defensivo, ênfase na conservação PT – Defensivo, ênfase na tecnologia utilizada
1986	Plano Cruzado – congelamento dos preços, eliminação da correção monetária, ativos reais atraentes, diminuição da liquidez das poupanças, aumento dos saques para a compra de bens duráveis. Construção: aumentam o PIB e o consumo de empreendimentos novos em faixas de alta renda, alta restrição aos financiamentos aumento da inadimplência e baixa capacidade de empréstimos das instituições, aumento do custo pelo ágio. Pós-cruzado – período de estagnação: aumenta a inflação, caem a demanda de imóveis e os investimentos no setor. As obras são reprogramadas, prazos estendidos devido ao alto número de unidades a venda, ágio faz com que os condomínios fechados a preço de custo sofram problemas de continuidade.	Aquece mercado de obras públicas (Quartéis, Banco do Brasil). Início de obras no regime de condomínio a preço de custo. Existência de financiamentos para suprir o estoque produzido. Problemas de relação das construtoras com o SFH, deflagrando uma crise no setor.	Mesmo com problemas na economia, termina fase do empreendimento sem problemas financeiros, sem dívidas e sem compromissos com bancos.	Idem		PE – Prospectivo, explora e localiza novas oportunidades de produtos/mercados PA – Defensivo, ênfase na conservação PT – Defensivo, ênfase na tecnologia utilizada
1987	Plano Bresser: aumento da inflação e continua a aplicação em outros ativos financeiros. Construção: Somente a CEF financia negócios na ICC, incorporadores adotam lançamentos a preço de custo para classes altas, e os empresários passam seus recursos do produtivo para o financeiro.	Idem	Equipe enxuta. Maior confiança do mercado em seus produtos. Foco na qualidade. “Construir pouco, mas com qualidade”	Início das obras do 3º bloco. Participação em eventos da qualidade.	Estratégia de enfoque (Porter, 1986) – qualidade	PE – Prospectivo, explora e localiza novas oportunidades de produtos/mercados PA – Defensivo, ênfase na conservação PT – Defensivo, ênfase na tecnologia utilizada
1988	Cai o poder aquisitivo da faixa de assalariados devido ao aumento da inflação e juros, investimentos em ativos reais. Construção: aumenta o custo da construção e diminuem os lançamentos e os estoques de prédios novos, financiamentos e obras canalizados para renda alta, nova constituição prejudica o setor.	Aumento considerável de obras em condomínios a preço de custo.	Andamento das construções, com equipes enxutas procurando realizar obras bem feitas e com um preço compatível de mercado	Forte preocupação com custo das obras. Introdução de <i>software</i> para cálculo de orçamentos de obra	Estratégia de liderança de custo (Porter, 1986) – redução do custo de produção	PE – Prospectivo, explora e localiza novas oportunidades de produtos/mercados PA – Defensivo, ênfase na conservação PT – Defensivo, ênfase na tecnologia utilizada
1989	Aumenta os saques do FGTS, diminui a arrecadação do SFH, cai a competitividade da carteira de poupança. Construção: diminui a qualidade, quantidade e a rotatividade da mão de obra, aumentam os custos das obras	Continua um aumento considerável de obras em condomínios a preço de custo.	Idem	Idem		PE – Prospectivo, explora e localiza novas oportunidades de produtos/mercados PA – Defensivo, ênfase na conservação PT – Defensivo, ênfase na tecnologia utilizada

PE – Problema de engenharia PA – Problema administrativo PT – Problema tecnológico

QUADRO 22 – Resumo do ambiente geral, específico, subjetivo, estratégias e comportamento do período estratégico 2 – Becker Engenharia.

Período	Ambiente Geral	Ambiente Específico	Ambiente Subjetivo	Evento	Estratégia	Comportamento Miles & Snow
1990	Plano Collor – confisco dos ativos circulantes, aumenta a inflação, diminui o salário real e também os níveis de emprego, caem os investimentos públicos, diminuem os recursos arrecadados pelo SFH e aumenta a inadimplência dos mutuários. Construção: autofinanciamento para faixas altas de renda. As que não atuam no mercado de classe alta fazem apartamentos menores e mais baratos. Cai o ritmo das obras iniciadas e congelamento das novas. O Plano Collor afasta os consumidores de mercado de imóveis. Empresas: redução do capital de giro, perda da lucratividade, demissão de 20% da mão-de-obra da construção civil.	Apesar da preocupação, muita expectativa e incerteza, tiram dinheiro da poupança e investem na construção. Construtoras fazem muitos lançamentos com recurso próprio.	Obras 4 pisos. Mantendo equipe multidisciplinar com 15 a 20 homens com muita flexibilidade. Construções quase artesanais.	Constrói o Edifício Morada do Parque.	Estratégia corporativa (Bourgeois, 1980) – desenvolvimento de mercado	PE – Defensivo, garantindo e conservando o domínio atual de produtos/mercado PA – Defensivo, ênfase na conservação PT – Defensivo, ênfase na tecnologia utilizada
1991	Continua a crise. Indisponibilidade de financiamentos, baixo poder aquisitivo. Nova Lei do Inquilinato provoca aquecimento no setor de locações. Impulso ao FGTS.	<i>Boom</i> em lançamentos de condomínios a preço de custo.	A mudança de mercado se dá devido a imagem da empresa ser reconhecida como obras de qualidade. Programa de Qualidade do SEBRAE, com racionalização no processo construtivo.	Inicia Plano Empresário Popular com a CEF. Edifício Três Villas.	Mudança estratégica corporativa (Ansoff, 1977) – desenvolvimento de mercado Estratégia de negócio (Bourgeois, 1980) – reformulação dos processos construtivos	PE – Prospectivo, busca de novos domínios ainda que transitórios PA – Defensivo, ênfase na conservação PT – Prospectivo, ênfase na flexibilidade tecnológica
1992	A situação persiste. O salário real cai, como também cai o nível de emprego. Diminuição dos gastos públicos com redução das obras. Construção: caem os recursos à disposição dos agentes financeiros (Plano Collor). As construtoras facilitam financiamentos e dispensam comprovação de renda. Caem o PIB e os depósitos no FGTS.	Idem	Solidificação da imagem Becker junto ao mercado. Muda a tecnologia utilizando lajes nervuradas, formas Gethal e alvenaria estruturada e controle totalmente informatizado	Constrói o Edifício Condor.	Estratégia de negócio (Bourgeois, 1980) – reformulação dos processos construtivos	PT – Prospectivo, ênfase na flexibilidade tecnológica PA – Defensivo, ênfase na conservação PT – Prospectivo, ênfase na flexibilidade tecnológica
1993	As atividades de edificações foram o carro chefe da expansão econômica. O governo cria o Fundo de Investimento Imobiliário. Cai 6,6% do contingente de mão-de-obra empregada porque aumentaram a produtividade e os serviços terceirizados.	Mercado aquecido. Acaba o desconforto emocional, a insegurança e instabilidade no setor. As construtoras nunca venderam tão bem.	Momento muito importante para a Becker Engenharia, focando qualidade na mão-de-obra.	Inicia também seu sonho. 1ª obra Classe A – Ed. Dona Elisa	Idem	Idem
1994	Plano Real: Cai a inflação. Aumento da competitividade com produtividade. Planejamentos mais longos. Reinvestimento no setor produtivo. O negócio de locação dá sinais positivos. Contratos congelados por 12 meses, e resíduos proibidos (Medida Provisória 1053) prejudicando novas construções. Empresas: Programas de Qualidade e produtividade incluídos na gestão das construtoras, com parcerias entre empresas e instituições (Universidades, SEBRAE, SENAI e algumas fundações). Empresas oferecem novas formas de financiamento sem a dependência do Governo.	O mercado da construção civil se transforma na maior indústria da cidade de Santa Maria. Excelente estoque de imóveis. Grande número de lançamentos tanto com recursos próprios como com financiamentos.	Mais uma vez um iluminado pelo destino, com os contratos congelados, não tinha vendas contratadas. Autofinanciamento para novos lançamentos. Imagem consolidada de qualidade	Constrói Edifício Albatroz e Edifício Ícaro. Programas de qualidade com o SEBRAE. Início da racionalização das obras.	Estratégia de negócio (Bourgeois, 1980) - autofinanciamento	PT – Prospectivo, ênfase na flexibilidade tecnológica PA – Defensivo, ênfase na conservação PT – Prospectivo, ênfase na flexibilidade tecnológica

PE – Problema de engenharia PA – Problema administrativo PT – Problema tecnológico

QUADRO 23 – Resumo do ambiente geral, específico, subjetivo, estratégias e comportamento do período estratégico 3 – Becker Engenharia.

Período	Ambiente Geral	Ambiente Específico	Ambiente Subjetivo	Evento	Estratégia	Comportamento Miles & Snow
1995	Escassez de financiamentos a longo prazo. Saída é o autofinanciamento através de preço fechado ou preço de custo.	Existência de uma quantidade enorme de condomínios a preço de custo	Inicia autofinanciamento, nova visão tecnológica atuando nicho Classe A., considerado divisor de águas em termos de tecnologia de construção. Momento do salto tecnológico	Lança top de linha, Edifício Royal Palace	Estratégia de negócio (Bourgeois, 1980) - autofinanciamento	PE – Prospectivo, explora e localiza novas oportunidades de produtos/mercados PA – Defensivo, ênfase na conservação PT – Prospectivo, mantendo flexibilidade nas tecnologias para acompanhar as mudanças nos domínios e modificar continuamente as operações
1996	Retomada dos créditos imobiliários. Aumento do poder de compra da classe baixa renda. Aumento da competitividade.	Mercado chega ao seu auge de metragem construída, velocidade de vendas e lançamentos novos. 360.000 m ² - maior área construída do interior do estado do RS	Continuidade do ano anterior	Idem	Estratégia de negócio (Bourgeois, 1980) - autofinanciamento	PE – Analítico, busca de estabilidade de um domínio e, simultaneamente, busca de novos domínios PA – Defensivo, ênfase na conservação PT – Prospectivo, mantendo flexibilidade nas tecnologias para acompanhar as mudanças nos domínios e modificar continuamente as operações
1997	Criação do SFI. Busca da qualidade e produtividade. Inovações tecnológicas	Inicia declínio em lançamentos. Escassez de financiamentos. As empresas iniciam gradativamente a redução de empregados. Velocidade de vendas em torno de 2,5%.	Inicia processo de qualidade e produtividade. Consolida o mercado Classe A.	Certificação da ISO 9001.	Estratégia de negócio (Bourgeois, 1980) – reformulação dos processos produtivos	PE – Analítico, busca de estabilidade de um domínio e, simultaneamente, busca de novos domínios PA – Defensiva, planejamento e controle das operações da empresa para assegurar ou aumentar a eficiência atual PT – Prospectivo, ênfase na flexibilidade tecnológica
1998	Intensificação em qualidade e produtividade. Início do processo de desemprego no setor mobiliário. Grande oferta de imóveis. Baixa renda Per Capita. Redução dos preços dos imóveis. Programa Carta de Crédito da CEF. Cresce a demanda por apartamentos menores.	Continua aquecido mercado de condomínios a preço de custo. Poder aquisitivo em declínio. Redução de lançamentos imobiliários em Santa Maria. A velocidade de vendas continua em torno de 2,8%.	Início de um consórcio de três empresas para construir três obras Classe Média, utilizando racionalização da construção.	Constrói os Edifício Águas Claras, Edifício Águas Fortes e Edifício Pedras Brancas.	Estratégia cooperativa (Nielsen, 1988) – aliança estratégica com empresas do setor da ICCSE	PE – Prospectivo, explora e localiza novas oportunidades de produto PA – Defensiva, planejamento e controle das operações da empresa para assegurar ou aumentar a eficiência atual PT – Prospectivo, ênfase na flexibilidade tecnológica
1999	Início da retração no setor imobiliário. Dificuldade de acesso a crédito para construtoras, somente para pessoas físicas. Investimentos de fundos de pensão	Idem	Reduz o poder aquisitivo, diminuindo o nicho de Classe A. Pensamento estratégico de construir em um novo mercado.	Constrói Residencial Juriti.	Estratégia corporativa (Ansoff, 1977) – desenvolvimento de mercado Estratégia de negócio (Bourgeois, 1980) – reformulação dos processos produtivos	PE – Analítico, busca de estabilidade de um domínio e, simultaneamente, busca de novos domínios PA – Defensivo, ênfase na conservação PT – Prospectivo, ênfase na flexibilidade tecnológica
2000	Aumento do PIB nacional em 15,6% . Emprego de 3,6 milhões de pessoas. Prazo médio de construção superior a 24 meses. Perdas de 15%. Mercado pouco concentrado. Empresas mais verticalizadas. Pouca padronização de materiais e processos. Deficiência na estrutura de serviços especializados	Lançamentos imobiliários comerciais. Poder aquisitivo baixo. Velocidade de vendas constante. Redução de custos através do movimento de padronização através da cadeia produtiva	Fortalecimento da vontade de procurar novos mercado.	Projeto residencial para a cidade de Gramado. Viagens e pesquisa sobre qual o tipo de lançamento	Estratégia corporativa (Ansoff, 1977) – desenvolvimento de mercado	PE – Analítico, busca de estabilidade de um domínio e, simultaneamente, busca de novos domínios PA – Defensivo, ênfase na conservação PT – Prospectivo, ênfase na flexibilidade tecnológica

PE – Problema de engenharia PA – Problema administrativo PT – Problema tecnológico

QUADRO 24 – Resumo do ambiente geral, específico, subjetivo, estratégias e comportamento do período estratégico 4 – Becker Engenharia.

Período	Ambiente Geral	Ambiente Específico	Ambiente Subjetivo	Evento	Estratégia	Comportamento Miles & Snow
2001	Preocupação constante com o desempenho de indicadores de produção. Cai o PIB da construção em 2,7%. Racionamento de energia elétrica, crise Argentina e atentados terroristas paralisaram a atividade produtiva do país. Redução da taxa de emprego. Inicia queda nas operações de crédito	Redução de lançamentos na cidade. Liberação de projetos por parte de órgãos públicos lento. Mercado prejudicado pela incerteza da política. Maior poupança registrada na história – R\$600 milhões.	Mercado atraente de condomínio de casas horizontais para aproveitamento de uma mão-de-obra antiga, aguardando o momento de outros lançamentos.	Constrói o Residencial Palazzo D'Istrana.	Estratégia de negócio (Bourgeois, 1980) – construção residencial de casas	PE- Analítico, busca de estabilidade de um domínio e, simultaneamente, busca de novos domínios PA – Prospectivo, ênfase a mudança organizacional PT – Prospectivo, ênfase na flexibilidade tecnológica
2002	PIB em declínio mais 1,9%. Declarada moratória da dívida externa Argentina e a guerra dos EEUU contra a Afeganistão (parceiros comerciais do Brasil). Dúvidas geradas em relação às incertezas da sucessão presidencial, elevação da taxa de câmbio, redução da taxa de emprego. Aumenta a queda das operações de crédito imobiliário devido à instabilidade econômica.	Construtoras procuram novos mercados para atuarem. Início da descapitalização das empresas construtoras, reduzindo a motivação de permanecer no mercado da construção civil. Velocidade de vendas 2,2%.	Início de uma análise de procura de novo mercado, pois não enxergava solução de curto prazo para o mercado de Santa Maria.	Constrói o Residencial Morada do Bosque.	Estratégia corporativa (Ansoff, 1977)- desenvolvimento de mercado	PE- Analítico, busca de estabilidade de um domínio e, simultaneamente, busca de novos domínios PA – Prospectivo, ênfase a mudança organizacional PT – Prospectivo, ênfase na flexibilidade tecnológica
2003	Pior desempenho do PIB da construção desde 1990, queda de 8,5%. Elevação abrupta da taxa de inflação. Aumento da taxa de juros chegando a 26,5% ao ano. Redução da taxa de emprego. Acentuada redução da participação do crédito habitacional. Fundo do poço no crescimento.	Mercado da construção civil de imóveis novos e de Classe A praticamente estagnado. Mercado aquecido em imóveis usados. Financiamentos obras baixa renda. Taxa de desemprego maior de todos os tempos.	Entrada no mercado da cidade de Gramado no nicho Classe A. Reformulação administrativa através da mudança do setor financeiro com a participação de sua filha, caracterizando o espírito de empresa familiar.	Constrói o Edifício Royal Victoria e o Edifício Royal Garden.	Estratégia corporativa (Ansoff, 1977) – desenvolvimento de mercado Estratégia de negócio (Bourgeois, 1980) – mudança de estrutura organizacional	PE- Analítico, busca de estabilidade de um domínio e, simultaneamente, busca de novos domínios PA – Prospectivo, ênfase a mudança organizacional PT – Prospectivo, ênfase na flexibilidade tecnológica

PE – Problema de engenharia PA – Problema administrativo PT – Problema tecnológico

QUADRO 05 – Resumo do ambiente geral, específico, subjetivo, estratégias e comportamento do período estratégico 1 – BK Construções.

Período	Ambiente Geral	Ambiente Específico	Ambiente Subjetivo	Evento	Estratégia	Comportamento Miles & Snow
1971	Inflação atinge menores índices desde os anos 50. PIB cresceu consideravelmente.	Construção civil curtindo os efeitos de <i>boom</i> dos anos 70.	Mercado interessante para lançamentos no ramo imobiliário. <i>Boom</i> da construção civil em Santa Maria	Surgimento da Construtora Portella	Estratégia de configuração (<i>gestalt strategy</i>) (Mintzberg, 1978)	PE – prospectivo, explora e localiza novas oportunidades de produtos/mercados PA – defensivo, ênfase na conservação PT – defensivo, ênfase na tecnologia utilizada
1972	O milagre brasileiro para a construção civil. Aumenta a concentração de renda.	O produto lançado era facilmente absorvido pelo mercado.	Execução de obras no regime de incorporação. Foco muito forte na área imobiliária.	Inicia o Edifício Palácio Machado Borges	Estratégia corporativa (Ansoff, 1977) – desenvolvimento de mercado	PE – prospectivo, explora e localiza novas oportunidades de produtos/mercados PA – defensivo, ênfase na conservação PT – defensivo, ênfase na tecnologia utilizada
1973	Investimentos públicos na construção civil. Setor de edificações recebe recursos garantidos pelo BNH. Choque do petróleo quadruplicando o preço de produto	Quantidade razoável de obras públicas, estimulando empresas a prestarem serviços ao governo Federal e Estadual.	Oportunidade de ampliar as atividades da empresa, devido à grande quantidade de obras públicas.	Entrada no mercado de prestação de serviços a terceiros e execução de obras públicas.	Mudança estratégica corporativa (Ansoff, 1977) – diversificação vertical	PE – prospectivo, explora e localiza novas oportunidades de produtos/mercados PA – defensivo, ênfase na conservação PT – defensivo, ênfase na tecnologia utilizada
1974	Impactos positivos para a indústria da construção civil, dando ênfase às obras de infraestrutura.		Atuação em nicho de mercado de edifícios comerciais e residenciais na cidade de Santa Maria.	Constrói o Edifício Espanha.	Mudança estratégica corporativa (Ansoff, 1977) – diversificação vertical	PE – prospectivo, explora e localiza novas oportunidades de produtos/mercados PA – defensivo, ênfase na conservação PT – defensivo, ênfase na tecnologia utilizada
1975	Mantém o crescimento econômico do país. Surge a inflação.	Inflação prejudica liberação de financiamentos para o setor da construção civil.	Falta de financiamentos na área imobiliária. Exigência de uma maior preparação gerencial.	Constrói o Edifício Noruegua.	Estratégia de negócio (Bourgeois, 1980) – capacitação gerencial Estratégia de negócio (Bourgeois, 1980) - autofinanciamento	PE – prospectivo, explora e localiza novas oportunidades de produtos/mercados PA – defensivo, ênfase na conservação PT – defensivo, ênfase na tecnologia utilizada
1976	Aumenta a dívida externa. Petrodólares	Iniciam praticamente reflexos do fim do <i>boom</i> dos anos 70 para a ICCSE.	Idem	Idem	Idem	Idem
1977	O ano é marcado pelo crescimento econômico, devido a uma reação resultante de medidas governamentais.		A empresa inicia os projetos para entrada no nicho de casas populares, adaptando-se a um novo mercado.	Inicia construção de casas populares nas cidades de Santa Maria, Alegrete.	Estratégia corporativa (Ansoff, 1977) – diversificação concêntrica	PE – prospectivo, explora e localiza novas oportunidades de produtos/mercados PA – defensivo, ênfase na conservação PT – defensivo, ênfase na tecnologia utilizada
1978	Aumento das taxas de juro internacionais. Aumenta a inflação. PIB cai para 5,1%.	Liberação de verbas para nichos de mercado de classe média baixa	Considerado o grande filão do momento no ramo imobiliário. Entrada no nicho de casas populares – 3000 casas	A empresa constrói casas populares na cidades de Panambi e Bagé.		Idem

PE – Problema de engenharia PA – Problema administrativo PT – Problema tecnológico

QUADRO 06 – Resumo do ambiente geral, específico, subjetivo, estratégias e comportamento do período estratégico 2 – BK Construções.

Período	Ambiente Geral	Ambiente Específico	Ambiente Subjetivo	Evento	Estratégia	Comportamento Miles & Snow
1979	Crise no setor devido à queda do FGTS e liberação das taxas de juros. Especulação imobiliária como foco inflacionário.	Queda do potencial do mercado da construção civil	A empresa investe em avanços técnicos e econômicos.	Construtora Portella já há 8 anos no mercado. Foco forte na área imobiliária com prédios altos. Atua em obras Públicas	Estratégia de configuração (<i>gestalt strategy</i>) (Mintzberg, 1978) Estratégia corporativa (Ansoff, 1977) – desenvolvimento de mercado	PE – Defensiva, garante e conserva o domínio atual de produtos/mercados. PA – Defensiva, ênfase na conservação. PT – Defensiva, ênfase na tecnologia utilizada
1980	<i>Boom</i> na ICC. Redução e tabelamento dos juros. Flexibilidade de utilização do FGTS. Grande número de financiamentos cedidos pelo SFH. Desestímulo às aplicações financeiras. Redução dos estoques e valorização dos terrenos	Início de aquecimento com foco em habitações populares	Falta de financiamentos na área imobiliária, foco em casas populares	construindo 3000 casas. 700 funcionários	Mudança estratégica corporativa (Ansoff, 1977) – diversificação vertical	PE – Prospectivo, busca novos domínios ainda que transitórios PA – Defensivo, ênfase na conservação PT – Prospectivo, ênfase na flexibilidade tecnológica
1981	Recessão na economia. Mercado financeiro atrativo. Perda no poder aquisitivo da classe média. Fim da pré-fixação da correção monetária. Construção: Investimentos em terrenos. Empresas lançam obras enquanto o mercado está problemático. Governo limita os recursos do BNH. Mudança no perfil dos imóveis lançados, reduzindo a área útil dos apartamentos e construindo na periferia das capitais para classe média. O mercado de imóveis de luxo continua aquecido.	Idem	Idem		Estratégia de enfoque (Porter, 1986) – casas populares	PE – Prospectivo, busca novos domínios ainda que transitórios PA – Defensivo, ênfase na conservação PT – Prospectivo, ênfase na flexibilidade tecnológica
1982	Idem	Idem	Idem	Idem		Idem
1983	Crise profunda do setor. Baixa competitividade e altas retiradas da caderneta de poupança. Maxidesvalorização da moeda em relação ao dólar. Construção: Fechamento das linhas de financiamento para edificações, mudança na política de repasse dos financiamentos.	Início de preocupação por parte das construtoras devido à redução acentuada da atuação do BNH. Muda o perfil das obras para 2 e 3 dormitórios enxutos. Financiamento direto	Forte preocupação com a redução da atividade da construção civil, devido à falta de financiamentos	Forte atuação em obras de Banco do Brasil e prédios de 4 pavimentos. Aptos. 2 e 3 dormitórios enxutos, alterando o produto e reagindo ao mercado comprador	Estratégia corporativa (Ansoff, 1977) – diversificação concêntrica	PE – Analítico, garante o domínio atual e ao mesmo tempo busca localizar e explorar novas oportunidades de produtos/mercados PA – Defensiva, ênfase na conservação PT – Prospectivo, ênfase na flexibilidade tecnológica
1984	Crise: cai a massa de salários. Construção: Sobem os estoques de imóveis para a classe média, caem os saldos do FGTS, aumenta a inadimplência dos mutuários, incerteza nas regras de financiamentos. Governo lança bônus e equivalência salarial.	Permanece constante o mercado, pois Santa Maria caracteriza-se pelo funcionalismo público e poder aquisitivo constante.	Idem	Idem	Estratégia de custo (Porter, 1986)	Idem
1985	Melhora o nível de renda e de emprego. Eleições Presidenciais. Construção: Liberação de recursos do BNH para execução de obras, reage a venda de imóveis, SBPE fecha as linhas de financiamento.	Idem	Idem	Idem		PE – Analítico, garante o domínio atual e ao mesmo tempo busca localizar e explorar novas oportunidades de produtos/mercados PA – Defensiva, ênfase na conservação PT – Prospectivo, ênfase na flexibilidade tecnológica
1986	Plano Cruzado – congelamento dos preços, eliminação da correção monetária, ativos reais atraentes, diminuição da liquidez das poupanças, aumento dos saques para a compra de bens duráveis. Construção: aumenta o PIB e o consumo de empreendimentos novos em faixas de alta renda, alta restrição aos financiamentos aumento da inadimplência e baixa capacidade de empréstimos das instituições, aumento do custo pelo ágio. Pós-cruzado – período de estagflação: aumenta a inflação, caem a demanda de imóveis e os investimentos no setor. As obras são reprogramadas, prazos estendidos devido ao alto número de unidades a venda, ágio faz com que os condomínios fechados a preço de custo sofram problemas de continuidade.	Aquece mercado de obras públicas (Quartéis, Banco do Brasil). Início de obras no regime de condomínio a preço de custo. Existência de financiamentos para suprir o estoque produzido. Problemas de relação das construtoras com o SFH, deflagrando uma crise no setor.	Falta de financiamento para obras de 4 pavimentos. Financiamento direto pela construtora. Diversifica com a criação da Cerâmica Santa Maria. Fato marcante: O Plano Cruzado congelou os preços por 12 meses. Os clientes realizavam pagamentos antes de realinhamento. Realinhamento de 73%. Cria um problema administrativo. Inflação 60%. Perda de R\$1.500.000,00.	Mudança de nicho de mercado para prédios maiores de 4 pavimentos com elevador. Constrói o Ed. Costa Rica com repasse da CEF. Constrói o Ed. Nova Zelândia (24 aptos de 4 dormitórios e 30 aptos de 3) com financiamento da CEF. Início do declínio da construtora Portella.	Estratégia de negócio (Bourgeois, 1980)- autofinanciamento Estratégia corporativa (Ansoff, 1977) – diversificação vertical para trás Estratégia corporativa (Ansoff, 1977) – desenvolvimento de mercado	PE – Defensivo, busca de novos domínios ainda que transitórios PA – Defensivo, ênfase na conservação PT – Prospectivo, ênfase na flexibilidade tecnológica

PE – Problema de engenharia PA – Problema administrativo PT – Problema tecnológico

QUADRO 07– Resumo do ambiente geral, específico, subjetivo, estratégias e comportamento do período estratégico 3 – BK Construções.

Período	Ambiente Geral	Ambiente Específico	Ambiente Subjetivo	Evento	Estratégia	Comportamento Miles & Snow
1987	Plano Bresser: aumento da inflação e continua a aplicação em outros ativos financeiros. Construção: Só a CEF financia negócios na ICC, incorporadores adotam lançamentos a preço de custo para classes altas, e os empresários passam seus recursos do produtivo para o financeiro.	Idem	Vendidos todos para clientes liberarem valores confiscados com o Plano Collor. Pagamentos pelo preço do primeiro dia do mês. Inflação de 80%.	Prospecta mercado de Santa Cruz – 24 aptos. de luxo –	Estratégica de negócio (Bourgeois, 1980) – desenvolvimento de mercado	PE – prospectivo, explora e localiza novas oportunidades de produtos/mercados PA – defensivo, ênfase na conservação PT – defensivo, ênfase na tecnologia utilizada
1988	Cai o poder aquisitivo da faixa de assalariados devido ao aumento da inflação e juros, investimentos em ativos reais. Construção: aumenta o custo da construção e diminuem os lançamentos e os estoques de prédios novos, financiamentos e obras canalizados para renda alta, nova constituição prejudica o setor.	Aumento considerável de obras em condomínios a preço de custo.	Idem	Idem		PE – prospectivo, explora e localiza novas oportunidades de produtos/mercados PA – defensivo, ênfase na conservação PT – defensivo, ênfase na tecnologia utilizada
1989	Aumentam os saques do FGTS, diminui a arrecadação do SFH, cai a competitividade da carteira de poupança. Construção: diminuem a qualidade, quantidade e a rotatividade da mão de obra, aumentam os custos das obras	Idem	Idem	Idem		PE – prospectivo, explora e localiza novas oportunidades de produtos/mercados PA – defensivo, ênfase na conservação PT – defensivo, ênfase na tecnologia utilizada
1990	Plano Collor – confisco dos ativos circulantes, aumenta a inflação, diminui o salário real e também os níveis de emprego, caem os investimentos públicos, diminuem os recursos arrecadados pelo SFH e aumenta a inadimplência dos mutuários. Construção: autofinanciamento para faixas altas de renda. As que não atuam no mercado de classe alta fazem apartamentos menores e mais baratos. Cai o ritmo das obras iniciadas e congelamento das novas. O Plano Collor afasta os consumidores de mercado de imóveis. Empresas: redução do capital de giro, perda da lucratividade, demissão de 20% da mão-de-obra da construção civil.	Apesar da preocupação, muita expectativa e incerteza, tiram dinheiro da poupança e investem na construção. Construtoras fazem muitos lançamentos com recurso próprio.	Idem	Idem		PE – prospectivo, explora e localiza novas oportunidades de produtos/mercados PA – defensivo, ênfase na conservação PT – defensivo, ênfase na tecnologia utilizada
1991	Continua a crise. Indisponibilidade de financiamentos, baixo poder aquisitivo. Nova Lei do Inquilinato, provoca aquecimento no setor de locações. Impulso ao FGTS.	Boom em lançamentos de condomínios a preço de custo.	Reação para obra pública neste momento porque complicou a venda de imóveis.	Lançamento 2º prédio na cidade de Santa Cruz e um em Santa Maria de classe alta. Início de 2 obras da POUPEX (Santa Maria e Porto Alegre), 2 CIEPS.	Mudança estratégica corporativa (Ansoff, 1977) – diversificação concêntrica	PE – Analítico, garante um domínio atual e ao mesmo tempo busca, localiza e explora novas oportunidades de produtos/mercado PA – defensivo, ênfase na conservação PT – defensivo, ênfase na tecnologia utilizada
1992	A situação persiste. O salário real cai, como também cai o nível de emprego. Diminuição dos gastos públicos com redução das obras. Construção: caem os recursos à disposição dos agentes financeiros (Plano Collor). As construtoras facilitam financiamentos e dispensam comprovação de renda. Cai o PIB e os depósitos no FGTS.	Idem	Orçamentos com preço fixo não suportando os planos do governo e dos cumprimentos dos contratos das obras.	Crise na empresa devido a problemas gerenciais administrativos.	Estratégica de liderança no custo total (Porter, 1986)	PE – Analítico, garante um domínio atual e ao mesmo tempo busca, localiza e explora novas oportunidades de produtos/mercado PA – defensivo, ênfase na conservação PT – defensivo, ênfase na tecnologia utilizada

PE – Problema de engenharia PA – Problema administrativo PT – Problema tecnológico

QUADRO 09 – Resumo do ambiente geral, específico, subjetivo, estratégias e comportamento do período estratégico 4 – BK Construções.

Período	Ambiente Geral	Ambiente Específico	Ambiente Subjetivo	Evento	Estratégia	Comportamento Miles & Snow
1993	As atividades de edificações foram o carro chefe da expansão econômica. O governo cria o Fundo de Investimento Imobiliário. Cai 6,6% do contingente de mão-de-obra empregada porque aumentaram a produtividade e os serviços terceirizados.	Mercado aquecido. Acaba o desconforto emocional, a insegurança e instabilidade no setor. As construtoras nunca venderam tão bem.	Busca de parcerias para venda a crédito. Compras casadas com a receita. Obras Públicas e empreendimentos imobiliários.	Troca de razão social para BK Engenharia.	Estratégica de configuração (Mintzberg, 1978) – mudança razão social Estratégica cooperativa (Nielsen, 1988) – aliança estratégica Mudança de estratégia corporativa (Ansoff, 1977) – desenvolvimento de mercado	PE – Analítico, garante um domínio atual e ao mesmo tempo busca, localizar e explorar novas oportunidades de produtos/mercados PA – prospectivo, ênfase na mudança organizacional PT – defensivo, ênfase na tecnologia utilizada
1994	Plano Real: Cai a inflação. Aumento da competitividade com produtividade. Planejamentos mais longos. Reinvestimento no setor produtivo. O negócio de locação dá sinais positivos. Contratos congelados por 12 meses, e resíduos proibidos (Medida Provisória 1053) prejudicando novas construções. Empresas: Programas de Qualidade e produtividade incluídos na gestão das construtoras, com parcerias entre empresas e instituições (Universidades, SEBRAE, SENAI e algumas fundações). Empresas oferecem novas formas de financiamento sem a dependência do Governo.	O mercado da construção civil se transforma na maior indústria da cidade de Santa Maria. Excelente estoque de imóveis. Grande número de lançamentos tanto com recursos próprios como com financiamentos.	Grande experiência na área de engenharia e tecnologia, atuando firmemente na área administrativa. Plano Real grande aliado da empresa	Simplificação da estrutura, criando núcleos de produção. O processo de produção passa a ser mais importante do que o financeiro e administrativo.	Estratégica de negócio (Bourgeois, 1980) – mudança estrutural	PE – Analítico, garante um domínio atual e ao mesmo tempo busca, localizar e explorar novas oportunidades de produtos/mercados PA – prospectivo, ênfase na mudança organizacional PT – defensivo, ênfase na tecnologia utilizada
1995	Escassez de financiamentos a longo prazo. Saída é o autofinanciamento através de preço fechado ou preço de custo.	Existência de uma quantidade enorme de condomínios a preço de custo	Grande experiência na área de engenharia e tecnologia, atuando firmemente na área administrativa.	. Simplificação da estrutura, criando núcleos de produção (unidades de negócios).		PE – Analítico, garante um domínio atual e ao mesmo tempo busca, localizar e explorar novas oportunidades de produtos/mercados PA – prospectivo, ênfase na mudança organizacional PT – defensivo, ênfase na tecnologia utilizada

PE – Problema de engenharia PA – Problema administrativo PT – Problema tecnológico

QUADRO 10 – Resumo do ambiente geral, específico, subjetivo, estratégias e comportamento do período estratégico 5 – BK Construções.

Período	Ambiente Geral	Ambiente Específico	Ambiente Subjetivo	Evento	Estratégia	Comportamento Miles & Snow
1996	Retomada dos créditos imobiliários. Aumento do poder de compra da classe baixa renda. Aumento da competitividade.	Mercado chega ao seu auge de metragem construída, velocidade de vendas e lançamentos. 360.000 m ² - maior área construída do interior do estado do RS	Analisa mercado e entende aumentar sua atuação.	Constrói obras públicas para o Ministério da Aeronáutica, Ministério do Exército.	Mudança de estratégia corporativa (Ansoff, 1977) – desenvolvimento de mercado	PE – Analítico, garante um domínio atual e ao mesmo tempo busca, localizar e explorar novas oportunidades de produtos/mercados PA – prospectivo, ênfase na mudança organizacional PT – defensivo, ênfase na tecnologia utilizada
1997	Criação do SFI. Busca da qualidade e produtividade. Inovações tecnológicas	Inicia declínio em lançamentos. Escassez de financiamentos. As empresas iniciam gradativamente a redução de empregados. Velocidade de vendas em torno de 2,5%.	Considera importante para a empresa não investir somente em poucos clientes, aumentando sua área de atuação.	Constrói UNISC Santa Cruz, INPI, UFSM, UNIMED, SICRED, UNIFRA.	Mudança de estratégia corporativa (Ansoff, 1977) – desenvolvimento de mercado	PE - Analítico, garante um domínio atual e ao mesmo tempo busca, localizar e explorar novas oportunidades de produtos/mercados PA – prospectivo, ênfase na mudança organizacional PT – defensivo, ênfase na tecnologia utilizada
1998	Intensificação em qualidade e produtividade. Início do processo de desemprego no setor mobiliário. Grande oferta de imóveis. Baixa renda Per Capita. Redução dos preços dos imóveis. Programa Carta de Crédito da CEF. Cresce a demanda por apartamentos menores.	Continua aquecido mercado de condomínios a preço de custo. Poder aquisitivo em declínio. Redução de lançamentos imobiliários em Santa Maria. A velocidade de vendas continua em torno de 2,8%.	O espírito desenvolvido na nova empresa é estimular a parceria em todos os sentidos.	Lançamento Residencial Las Palmas em parceria com investidores.	Estratégia de negócio (Ansoff, 1977) – diversificação horizontal – regime de incorporação Estratégia cooperativa (Nielsen, 1988) – aliança estratégica	PE - Analítico, garante um domínio atual e ao mesmo tempo busca, localizar e explorar novas oportunidades de produtos/mercados PA – prospectivo, ênfase na mudança organizacional PT – defensivo, ênfase na tecnologia utilizada
1999	Início da retração no setor imobiliário. Dificuldade de acesso a crédito para construtoras, somente para pessoas físicas. Investimentos de fundos de pensão	Idem	Idem	Lançamento Residencial Costa Del Sol em parceria com investidores e fornecedores de material.	Estratégia cooperativa (Nielsen, 1988) – aliança estratégica	PE - Analítico, garante um domínio atual e ao mesmo tempo busca, localizar e explorar novas oportunidades de produtos/mercados PA – prospectivo, ênfase na mudança organizacional PT – defensivo, ênfase na tecnologia utilizada
2000	Aumento do PIB nacional em 15,6% . Emprego de 3,6 milhões de pessoas. Prazo médio de construção superior a 24 meses. Perdas de 15%. Mercado pouco concentrado. Empresas mais verticalizadas. Pouca padronização de materiais e processos. Deficiência na estrutura de serviços especializados	Lançamentos imobiliários comerciais. Poder aquisitivo baixo. Velocidade de vendas constante. Redução de custos através do movimento de padronização através da cadeia produtiva	Utilização de recursos próprios para financiar direto ao cliente.	Lançamento da construção do Residencial Silva Jardim.	Estratégia de negócio (Bourgeois, 1980) – autofinanciamento	PE - Analítico, garante um domínio atual e ao mesmo tempo busca, localizar e explorar novas oportunidades de produtos/mercados PA – prospectivo, ênfase na mudança organizacional PT – defensivo, ênfase na tecnologia utilizada
2001	Preocupação constante com o desempenho de indicadores de produção. Cai o PIB da construção em 2,7%. Racionamento de energia elétrica, crise Argentina e atentados terroristas paralisaram a atividade produtiva do país. Redução da taxa de emprego. Inicia queda nas operações de crédito	Redução de lançamentos na cidade. Liberação lenta de projetos por parte de órgãos públicos. Mercado prejudicado pela incerteza da política. Maior poupança registrada na história – R\$600 milhões -	Inicia um processo de preocupação com os custos das obras e necessidade de mudança no processo construtivo.	Início do programa Brasileiro de Qualidade e produtividade.	Estratégia de liderança de custo (Porter, 1986) Estratégia de negócios (Bourgeois, 1980) – reformulação do processo construtivo	
2002	PIB em declínio mais 1,9%. Declarada moratória da dívida externa Argentina e a guerra dos EEUU contra a Afeganistão (parceiros comerciais do Brasil). Dúvidas geradas em relação às incertezas da sucessão presidencial, elevação da taxa de câmbio, Redução da taxa de emprego. Aumenta a queda das operações de crédito imobiliário devido à instabilidade econômica.	Construtoras procuram novos mercados para atuarem. Início da descapitalização das empresas construtoras, reduzindo a motivação de permanecer no mercado da construção civil. Velocidade de vendas 2,2%.	Além de estar construindo em regime de prestação de serviços para terceiros, incorporação com parceiros, incorporação da construtora, adequar um produto para clientes de pouco poder aquisitivo.	Inicia o projeto do empreendimento do Plano de Arrendamento Residencial (PAR).	Estratégia corporativa (Ansoff, 1977) – desenvolvimento de mercado Estratégia de negócio (Ansoff, 1977) – desenvolvimento de produto	PE – prospectivo, explora e localiza novas oportunidades de produtos/mercado PA – prospectivo, ênfase na mudança organizacional PT – prospectivo, ênfase na flexibilidade tecnológica
2003	Pior desempenho do PIB da construção desde 1990, queda de 8,5%. Elevação abrupta da taxa de inflação. Aumento da taxa de juros chegando a 26,5% ao ano. Redução da taxa de emprego. Acentuada redução da participação do crédito habitacional. Fundo do poço no crescimento.	Mercado da construção civil de imóveis novos e de Classe A praticamente estagnado. Mercado aquecido em imóveis usados. Financiamentos obras baixa renda. Taxa de desemprego maior de todos os tempos.	O mercado em que a BK atua é muito difícil de fazer planejamento estratégico, sendo emergentes demonstrando uma facilidade de adaptação com agilidade e flexibilidade	Lançamento das obras do primeiro empreendimento do Plano PAR		PE – prospectivo, explora e localiza novas oportunidades de produtos/mercado PA – prospectivo, ênfase na mudança organizacional PT – prospectivo, ênfase na flexibilidade tecnológica

PE – Problema de engenharia PA – Problema administrativo PT – Problema tecnológico