

O ESTUDO DA FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA EM UM PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL SOB A ÓTICA DO MODELO DE TUSHMAN E ROMANELLI

Autoria: Carlos Ricardo Rossetto

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo descrever, através de um estudo multi-caso, as mudanças estratégicas segundo o modelo de Tushman e Romanelli (1985), podendo-se observar que na maioria das vezes, o processo é incremental, intercambiado por mudanças revolucionárias, provocadas, principalmente, pelos planos econômicos do governo federal. O estudo multi-caso considerou a história das empresas, definindo seus eventos críticos e, a partir deles, caracterizou seus períodos estratégicos através da metodologia de Miles e Huberman (1984), utilizando também a metodologia de Mintzberg e McHugh (1985). Desta forma, esta pesquisa contribui de forma significativa para os estudos que visem esclarecer como as empresas formulam suas estratégias.

1. INTRODUÇÃO

A Indústria da Construção Civil - Setor de edificações (ICCSE), como diversos outros setores industriais, tem vivido estas mudanças nas últimas décadas. O ambiente tem sido caracterizado pela incerteza e intensa competição. Como resultado disto, a perspectiva gerencial das organizações, inseridas nesta indústria, tem sido de moldar-se às novas circunstâncias, para acompanhar as transformações ocorridas no ambiente, isto é, implementar ações que se adequem às novas realidades. Isto vem induzindo profundas mudanças nas estratégias destas organizações, sendo que as mesmas foram vistas como requisito para a sobrevivência organizacional.

Ashridge apud Fisher (1986) ressalta que, devido à mudança no ambiente da indústria da construção, a capacidade das construtoras lidarem com a variação da demanda para proporcionarem continuidade dos serviços era determinante para a sua sobrevivência.

Entretanto, as tentativas de adaptação por parte dos empresários são normalmente feitas de forma intuitiva e bastante aleatória não havendo estudos que busquem identificar padrões de comportamento ou variáveis influenciadoras, o que poderia fornecer subsídios e facilitar a tomada de decisão dos executivos.

Em suma, esses problemas dificultam o trabalho dos empresários que tentam dirigir os seus negócios em consonância com as mudanças ambientais julgadas por eles importantes. A adaptação ao ambiente é conseguida através de mudanças estratégicas na empresa.

O objetivo desta pesquisa, portanto, foi estudar a formulação das estratégias no processo de adaptação estratégica organizacional, segundo o modelo de Tushman e Romanelli, de duas empresas da Indústria da Construção Civil – Setor de edificações.

2. METODOLOGIA

O estudo descreveu as mudanças estratégicas que ocorreram ao longo do período de 1980-97, segundo a percepção da coalizão dominante. Para tanto, empregou-se a abordagem qualitativa (LÜDKE E ANDRÉ, 1986; TRIVIÑOS, 1992).

Van Maanen (1979) afirma que a abordagem qualitativa não tem um significado preciso em qualquer ciência social. Ela é mais bem descrita como um *guarda-chuva* cobrindo técnicas interpretativas que buscam descrever, decodificar, traduzir e dar significado aos termos de certos fenômenos, ocorrendo naturalmente no mundo social.

Mintzberg (1979) descreve sua jornada dentro da abordagem qualitativa, salientando sete temas básicos que formam a base para este estudo. Os sete temas básicos corroboram muito do que se tem dito sobre as diversas atividades que devem compor um estudo denominado qualitativo: (1) tem que ser tão puramente descritivo quanto o pesquisador possa ser hábil para fazê-lo; (2) depende de metodologias simples; (3) tem de ser tão indutivo quanto possível; (4) tem de ser sistemático em natureza; (5) tem de ser mensurado em termos organizacionais reais; (6) tem de assegurar que os dados sistemáticos sejam suportados por dados obtidos nas entrevistas e; (7) tem de integrar diversos elementos organizacionais dentro de configurações de tipos ideais ou puros.

2.1 Coleta e Análise de Dados

2.1.1 Tipos de Dados Utilizados

Os dados utilizados originaram-se de várias fontes e de maneira sistemática, de modo que se pode descrevê-los da seguinte forma:

- Dados primários: obtidos em estudo de campo através de entrevistas semi-estruturadas (Minayo, 1993), que possibilitaram ao entrevistado discorrer sobre o tema proposto, sem respostas ou condições prefixadas pelo pesquisador.

- Dados secundários: obtidos em jornais, revistas especializadas do setor, revistas gerais sobre negócios, periódicos, livros, dissertações e publicações da própria organização.

2.1.2 Análise dos Dados

Para a análise dos dados coletados no presente estudo, foram utilizados procedimentos da abordagem da *research direct* proposta por MINTZBERG (1979).

A metodologia utilizada neste estudo pode ser descrita nas seguintes tarefas:

1. Coleta de dados de fontes secundárias, seguida de entrevistas. Nesta etapa foi dada ênfase à comparação constante dos dados com o objetivo de identificar categorias.

2. Construção de uma lista de eventos com base nos dados primários e secundários, enfatizando os eventos críticos. O método da lista de eventos proposto por Miles e Huberman (1984) permite ter uma visão geral do processo de mudança estratégica. Métodos semelhantes a este são usados por Pettigrew (1987), Child e Smith (1987) e Mintzberg e McHugh (1985).

3. Definição de períodos e estratégias com base na interpretação dos pesquisados e do pesquisador.

4. Análise teórica de cada período.

5. Construção do caso segundo o modelo de Tushman e Romanelli.

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 Organizações

As organizações são vistas como sistemas abertos, que precisam se adaptar às condições externas, em constante mudança, e necessitam realizar trocas com o ambiente, através de *inputs* e *outputs*. A principal característica dos sistemas abertos é sua adaptabilidade, ou seja, o seu processo contínuo de aprendizagem e de auto-organização em face das condições do ambiente (ROSSETTO e CUNHA, 1995; ROSSETTO et al., 1995)

3.2 Ambiente Organizacional

Em um sentido geral, o ambiente consiste de tudo que está do lado de fora da organização. Esta definição assume que uma fronteira clara separa a organização de seu ambiente. Esta definição atinge o objetivo de conceitualizar o ambiente como algo externo à organização, no entanto elas não conseguem distinguir entre: (1) aqueles elementos que são explicitamente

relevantes e estão em contato direto com a organização (ambiente específico) e; (2) aqueles elementos do ambiente que são potencialmente relevantes e estão indiretamente em contato com o foco organizacional (ambiente geral) (MILES, 1980).

Este tipo de consideração faz surgir uma distinção analítica do ambiente, de grande interesse para o desenvolvimento deste estudo. Esta distinção reside no fato de que, muito embora o ambiente possa ser distinguido de diferentes maneiras, ele só existirá para a organização na extensão em que for percebido pelos seus integrantes.

O ambiente percebido corresponde a uma interpretação subjetiva do ambiente real. Embora essas percepções também sejam eventos reais do ponto de vista de suas conseqüências, elas ocorrem dentro da organização. Isso é importante, pois as pessoas agem de acordo com o que percebem e não com os fatos reais (BOWDITCH e BUONO, 1992). É sobre o ambiente percebido que se baseiam todos os resultados deste artigo.

3.3 A Formulação Estratégica segundo o Modelo de Tushman e Romanelli

Tushman e Romanelli (1985) desenvolveram o modelo do equilíbrio pontuado para descrever a mudança organizacional através do tempo. A evolução organizacional é descrita como períodos de mudança incremental pontuado por períodos de mudança descontínua. Eles afirmam que as organizações progridem através de períodos convergentes pontuados por reorientações que determinam limites para os tempos convergentes.

Segundo o modelo, o estágio de convergência refere-se a um longo período de tempo onde ocorrem mudanças incrementais e adaptação. Reorientações são períodos relativamente curtos de mudanças revolucionárias.

Focalizando nos períodos de convergência, estes são processos contínuos no qual o papel de liderança do principal executivo da empresa é reforçar a estratégia vigente, os valores essenciais e a missão, enquanto observa as oportunidades e ameaças do ambiente (TUSHMAN et al., 1986).

Os dois tipos de mudanças de convergências são: sintonia fina (*fine-tuning*) das estratégias vigentes e ajustes incrementais ao ambiente. Isto envolve mudanças gradativas que são fáceis de implementar e dão tempo para a organização concentrar-se na busca da efetividade.

Como as organizações tornam-se bem sucedidas, aumentam-se as forças inerciais internas e o padrão se reforça. Isto é, quanto maior o período de convergência, maior o *momentum* de conformidade ao *status quo*.

Longos períodos de convergência ocorrem quando a estratégia é apropriada às condições externas e internas da organização. Se ela enfrenta uma forte ameaça, tal como uma grande alteração no ambiente e uma estratégia inapropriada, as forças da inércia agem para prevenir que se adotem novas mudanças. Quanto maior o período de convergência (período de sucesso), maior o período entre a mudança ambiental e a divergência (reorientação) na organização (TUSHMAN et al., 1986).

Períodos de reorientações são caracterizados por mudanças revolucionárias que tomam a forma de trocas simultâneas e definidas nas dimensões estratégicas. Tipicamente, estas mudanças ocorrem não somente na estratégia, mas também na estrutura, nas pessoas e nos processos, tanto que a organização é reestruturada.

Este tipo de mudança é utilizado em resposta a descontinuidades no ambiente, tal como a regulamentação ou aumento das pressões competitivas. Frequentemente, as forças de inércia agem para prevenir que novas estratégias sejam implementadas, fazendo com que a estratégia atual provoque declínios de performance. Neste momento, os períodos de reorientação são ativados. A Figura 3.1 apresenta o modelo do equilíbrio pontuado da evolução organizacional de Tushman e Romanelli (1985).

Primeiro, uma mudança ambiental ocorre. Em resposta a esta mudança, a organização age experimentalmente porque a estabilidade e a certeza são diminuídas por aquela mudança. Isto conduz para um período de fomento para uma mudança revolucionária. Ao mesmo tempo, forças de inércia são construídas para manter o *status quo*.

Contudo, durante este tempo, as forças da mudança começam a ser construídas e desencadeiam uma mudança revolucionária. Com isto, uma nova estratégia dominante surge com o advento de um novo período de convergência. Ajustes incrementais e de sintonia fina caracterizam a mudança na estratégia, neste período de tempo.

Como a estabilidade é restaurada, as forças da inércia começam a agir novamente, determinando o estágio para a próxima mudança.

O modelo de Tushman e Romanelli (1985), delineado aqui, forma a base conceitual que será utilizada para descrever o processo de adaptação estratégica das empresas estudadas. Esta estrutura é necessária para identificar as condições no contexto da mudança e entender como elas interagiram para inibi-la ou cria-la.

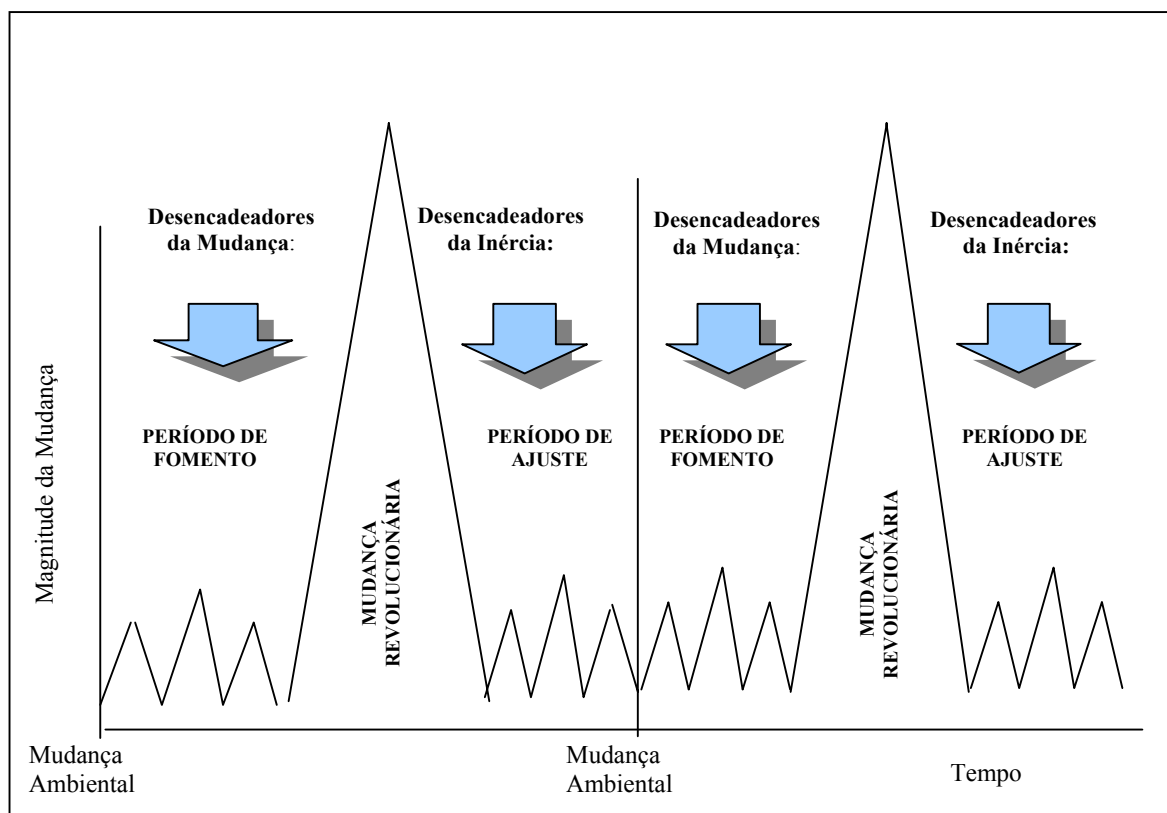


Figura 3.1 – Modelo do Equilíbrio Pontuado

Fonte: Tushman e Romanelli (1985)

Greenwood e Hinings (1988) têm tratado a questão da mudança macro organizacional com o conceito de caminhos. Um caminho é uma seqüência que envolve a alteração de elementos da estrutura de um esquema interpretativo vigente, o surgimento de novos esquemas interpretativos e seu rearranjo com apropriados elementos da estrutura. Esta deve ser de reorientações transformacionais, movimentos que iniciam um processo de transformação seguido pela estabilidade onde ocorrem mudanças incrementais.

Mintzberg (1973) caracteriza mudança incremental ou adaptativa como uma série de pequenos passos onde novas estratégias são formadas gradualmente.

Contrariamente, mudança revolucionária é caracterizada como passos dramáticos para frente, normalmente devido à incerteza ambiental (MINTZBERG, 1978). Miller e Friesen (1980) abordam a mudança revolucionária como uma mudança drástica de um grande número de variáveis da estratégia e da estrutura.

Portanto, no que tange a magnitude do processo de mudança, pode-se considerar que a mudança estratégica tanto pode ter uma configuração incremental quanto revolucionária, e é desta maneira que será analisada.

4. O ESTUDO DO PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA SEGUNDO O MODELO DE TUSHMANN E ROMANELLI

4.1 Grupo Almeida Pedroso

4.1.1 O Estudo das mudanças Estratégicas do Grupo Almeida Pedroso

Para explicar este processo de adaptação, foram identificadas as mudanças estratégicas que mais influenciaram na formulação das estratégias adotadas pela organização (Figura 4.1). A partir disto, definiu-se os períodos estratégicos (Figura 4.2).

Com base na Figura 4.1, entre 1979 e 1997, foram definidos quatro períodos estratégicos do grupo Almeida Pedroso (Figura 4.2). Estes períodos, caracterizados pelo conjunto de decisões tomadas pela empresa que estabeleceram um padrão de comportamento estratégico, foram identificados utilizando-se como referencial a base teórica que norteia esta pesquisa.

4.1.2 O Processo de Adaptação Estratégica do Grupo Almeida Pedroso

Dentro do processo de adaptação estratégica do Grupo Almeida Pedroso, ocorreram mudanças incrementais, intercaladas por algumas mudanças revolucionárias. Para melhor compreensão deste processo, explicar-se-á, através do modelo do equilíbrio pontuado de Tushman e Romanelli (1985) (Figura 4.3), como elas ocorreram, em cada período estratégico estudado.

Evento Crítico	Ano
1. Surgimento do Grupo Almeida Pedroso	1979
2. A busca de um novo mercado	1980
3. Primeira crise organizacional	1983
4. Entrada no setor de obras públicas	1985
5. Retorno ao setor imobiliário	1987
6. Saída do setor de obras públicas	1991
7. Implantação do planejamento estratégico corporativo	1992
8. Lançamento do Plano CASA	1994
9. Criação da Almeida Pedroso Componentes Construtivos Ltda	1995
10. Início da reestruturação organizacional	1996

Figura 4.1 – Mudanças estratégicas do Processo de Adaptação Estratégica do Grupo Almeida Pedroso

Fonte: Entrevistas do autor (1996/97)

Descrição	Ano
1. Entrada na Construção Civil e Busca de Novo Mercado	1979-1984
2. Reorientação Estratégica	1985-1991
3. Mudança Planejada	1992-1995
4. Reorganização Corporativa	1996-1997

Figura 4.2- Períodos Estratégicos do Processo de Adaptação Estratégica do Grupo Almeida Pedroso

Fonte: Pesquisa do Autor (1996/97)

Período Estratégico 1

No início deste período, a estratégia dominante era atuar no nicho de edifícios residenciais, para classe média baixa, no regime de incorporação, com financiamentos do SFH. Com o passar do tempo, ocorreram mudanças no ambiente objetivo, desde o *boom* na ICC, no ano de 1980, passando pela recessão da economia em 1981, até chegar-se à crise profunda em 1983. A empresa respondeu de maneira incremental, porque a estabilidade e certeza eram a tônica até o ano de 1982. Os desencadeadores da inércia organizacional foram: os clientes privados, as instituições financiadoras e os concorrentes. No ano de 1983, começam a ocorrer, o que Tushman e Romanelli (1985) chamam de período de fomento, quando surgiram os desencadeadores da mudança. Estes são, especialmente, o governo e as instituições financiadoras. Também se pode considerar neste grupo, a baixa performance da organização. Aproxima-se um período em que uma nova estratégia dominante tomou lugar.

Do ponto de vista conceitual, ele foi dominado por uma estratégia de configuração (*gestalt strategy*), cujo objetivo era 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).

A consolidação da empresa, a partir de 1980, aconteceu através de estratégias corporativas que objetivavam o desenvolvimento de mercado. Estas estratégias são percebidas em dois momentos: quando se transfere para Florianópolis e quando constrói no bairro do Córrego Grande. A empresa transferiu-se para Florianópolis e optou por um mercado novo, evitando concorrer com as empresas que construíam no regime de condomínio fechado destinado à classe alta. Ele escolheu construir por incorporação para a classe média baixa no bairro da Trindade.

Nesta época, no caso da Almeida Pedroso, o líder da empresa tinha que decidir entre obter os recursos das financiadoras ou construir com recursos próprios. Na primeira opção, que foi a adotada, a empresa viabilizou os seus empreendimentos em detrimento de sua autonomia no gerenciamento dos mesmos, visto que ao assumir um contrato com estas instituições a empresa ficou sujeita às suas regras e cronogramas.

Pode-se considerar a ingerência das financiadoras como uma influência crítica exercida pelo ambiente nas organizações, como enfocado pela abordagem da Dependência de Recursos (DIMAGGIO e POWELL, 1983; HALL 1990; PFEFFER e SALANCIK, 1978), mas que não deixa de conferir ao tomador de decisão da empresa a capacidade de optar pelas ações que irão garantir a continuidade de seu negócio.

O comportamento da empresa só é mudado quando a empresa, para aproveitar uma oportunidade, construiu um empreendimento destinado à classe média, no bairro do Córrego Grande. A empresa, novamente, utilizou-se de uma estratégia de desenvolvimento de mercado. Entretanto, a instabilidade do ambiente, em 1984, fez com que ela não persistisse nesta estratégia, retornando ao seu *core business* do período de fundação.

Período Estratégico 2

A nova estratégia dominante, no início deste período, era construir obras públicas. A partir disto, começa um período de ajuste à nova estratégia dominante, quando surgem os desencadeadores da inércia. Eles são os clientes públicos e a boa lucratividade do segmento de obras públicas. Além destes, os clientes privados também colaboraram para a estabilidade da estratégia dominante. Porém, ocorreram mudanças no ambiente objetivo, desde a posse de José Sarney, em 1985; o Plano Cruzado, em 1986; a situação difícil dos anos de 1987 até 1990; e a crise de 1991. Em virtude disto, a empresa respondeu de maneira incremental, construindo suas obras públicas e fazendo alguns edifícios residenciais, quando os recursos permitiram. A partir

de 1990 iniciou o que Tushman e Romanelli (1985) chamam de período de fomento, quando surgem os desencadeadores da mudança. Estes foram o governo federal, os clientes públicos e as novas habilidades do líder da empresa. Também se pode considerar como um deles, a queda da performance da organização, que ficou crítica em 1991. Aproxima-se um período no qual uma nova estratégia dominante tomou lugar.

A Almeida Pedroso, em 1985, começou um período de reorientação estratégica que originou um novo *core business*, gerando uma expansão do negócio essencial do Grupo Almeida Pedroso para edifícios residenciais e obras públicas. A empresa, quando entrou no segmento de obras públicas, adotou uma estratégia corporativa de diversificação concêntrica (ANSOFF, 1977), uma vez que aproveitou a mesma força de venda e parte da tecnologia empregada na construção de edifícios residenciais.

Após escolher o nicho de obras públicas, a Construtora Almeida Pedroso Ltda (CAPL) modificou a estrutura organizacional, trazendo um novo sócio para a empresa, buscando, com isto, assegurar que pudessem ser alcançadas as metas definidas.

A empresa percebeu mudanças no campo organizacional, observou a resposta dos concorrentes a esta instabilidade e desencadeou rapidamente duas mudanças estratégicas corporativas de desenvolvimento de mercado. A primeira, em 1987, quando o líder da empresa começou a construir empreendimentos para classe alta, pelo regime de incorporação com recursos junto a CEF. Executou dois edifícios residenciais para este segmento. Em 1988, quando a tendência foi lançar empreendimentos nas praias ou construir hotéis, a empresa construiu edifícios residenciais, no regime de incorporação. A Segunda mudança verificou-se quando a empresa construiu um empreendimento comercial, influenciada pelos concorrentes.

Em 1990, retirou-se do mercado de obras públicas. Esta decisão foi tomada quando o Sr. Cid percebeu mudanças no campo organizacional, devido ao Plano Collor. Houve redução na contratação de obras públicas.

Período Estratégico 3

No início deste período, a nova estratégia dominante era construir edifícios residenciais, para classe de baixo poder aquisitivo, no regime de incorporação, com autofinanciamento. Após esta estar configurada, começou um período de ajuste, quando surgem os desencadeadores da inércia. Eles foram os clientes privados, os fornecedores e as instituições de ensino e pesquisa. Outra vez, a crise é originada pela instabilidade no ambiente objetivo da empresa, devido à continuação da crise em 1992, passando pela reação da economia e da ICC, em 1993, até chegar-se à escassez de financiamentos e à divulgação do Plano Real, em 1994. Este último foi o principal fator desencadeador de um novo processo de transformação organizacional. No período de fomento, a empresa busca alternativas para encontrar um novo equilíbrio.

O reposicionamento ocorrido na empresa neste período deu-se a partir de cinco mudanças estratégicas: duas corporativas, duas de negócio e uma cooperativa. As mudanças corporativas aconteceram quando a empresa redefiniu seu nicho e quando criou a Almeida Pedroso Componentes Construtivos Ltda (APCCL). As mudanças de negócio aconteceram quando a empresa utilizou o autofinanciamento e quando idealizou o Plano Integrado de Construção (PIC). E a cooperativa foi quando a empresa realizou parcerias com instituições de ensino e pesquisa.

A partir de 1992, através da primeira mudança estratégica corporativa de desenvolvimento de mercado, redefiniu o seu *core business*: edifícios residenciais, para clientes de baixa renda com financiamento próprio. A segunda mudança estratégica corporativa ocorreu em 1995 quando a empresa criou a APCCL, posicionando-se no mercado de componentes construtivos para a ICCSE. Este processo culminou em 1994, com o lançamento do Plano CASA. A implantação do PIC em 1992, criando as diretrizes para entrada no novo *core business*.

A estratégia cooperativa, implantada através de parcerias com centros de ensino e pesquisa da cidade de Florianópolis e de outros estados, surgiu a partir das diretrizes fixadas pelo PIC: desenvolvimento das áreas de tecnologia, de recursos humanos, de produção e de gestão da empresa.

Período Estratégico 4

No início deste período, surge o embrião de uma nova estratégia dominante, através do início da reestruturação organizacional. Este processo foi conduzido durante todo o ano de 1996 e 1997, onde os desencadeadores da inércia são os concorrentes e os clientes privados.

A decisão corporativa ocorreu quando o Grupo Almeida Pedroso, em 1997, decidiu atuar na prestação de serviços, oferecendo soluções integradas de construção. Esta estratégia caracterizou-se como de desenvolvimento de produto. Para dar prosseguimento ao projeto da fábrica, a empresa implantou uma estratégia cooperativa, através de aliança estratégica com uma empresa concorrente, buscando relações interorganizacionais para desenvolver suas atividades.

4.2 GRUPO MAGNO MARTINS

4.2.1 O Estudo das Mudanças Estratégicas do Grupo Magno Martins

Durante o período que compõe este estudo - 1982-1996, o Grupo Magno Martins vem adaptando-se ao campo organizacional utilizando diversas estratégias. Para explicar este processo de adaptação, destacaram-se as mudanças estratégicas adotadas na formulação estratégica da organização (Figura 4.4). A partir destas mudanças, definiram-se os períodos estratégicos (Figura 4.5).

EVENTOS CRÍTICOS	ANO
1. Criação da Emecon Engenharia Ltda.	1982
2. Entrada no nicho de edifícios comerciais	1987
3. Entrada no nicho de obras públicas	1987
4. Início das obras pelo regime de condomínio fechado	1988
5. Aprovação de um novo Plano Diretor para Florianópolis	1988
6. Entrada no nicho de construção na praia	1989
7. Início da utilização de autofinanciamento	1991
8. Entrada da Encol em Florianópolis	1992
9. Entrada no ramo hoteleiro	1993
10. Integração para trás	1994
11. Reformulação dos processos produtivos	1995

Figura 4.4 – Mudanças Estratégicas do Processo de Adaptação Estratégica do Grupo Magno Martins

Fonte: Adaptado de Martignago (1998)

Os períodos estratégicos do Grupo Magno Martins caracterizaram o conjunto de decisões tomadas pela empresa que estabeleceram um padrão de comportamento estratégico para cada período.

DESCRIÇÃO	PERÍODO
1. Entrada e consolidação no mercado	1982-1986
2. Busca de novos mercados	1987-1991
3. Reposicionamento organizacional	1992-1994
4. Busca da competitividade	1995- 1996

Figura 4.5- Períodos Estratégicos do Processo de Adaptação Estratégica do Grupo Magno Martins

Fonte: Adaptado de Martignago (1998)

4.2.2 O Processo de Adaptação Estratégica do Grupo Magno Martins

Dentro do processo de adaptação estratégica do Grupo Magno Martins, ocorreram mudanças incrementais, intercaladas por algumas mudanças revolucionárias. Para melhor compreensão deste processo, explicar-se-á, através do modelo do equilíbrio pontuado de Tushman e Romanelli (1985) (Figura 4.6), como elas ocorreram, em cada período estratégico estudado. Posteriormente, foi feita uma análise das principais características dos dois processos estudados.

Período estratégico 1

No início deste período, a estratégia dominante era atuar no nicho de edifícios residenciais, nas proximidades da UFSC para classe média no regime de incorporação, com financiamentos do SFH, denominada de *gestalt strategy*. Surgem os desencadeadores da inércia: os clientes privados, a PPCL, as instituições financeiras, os concorrentes e o governo municipal. Com o passar do tempo, ocorreram mudanças no ambiente objetivo, desde sua fundação em 1982, passando pela recessão da economia em 1984, até chegar-se a crise profunda em 1986. Neste ano começa a ocorrer o que os autores chamam de período de fomento, onde surgiram os desencadeadores da mudança: o governo federal, os clientes privados e os fornecedores. Também pode-se considerar neste grupo, a baixa performance da organização. Aproxima-se um período onde uma nova estratégia dominante tomou lugar: buscar novos mercados.

A consolidação da empresa, a partir de 1982, aconteceu através de uma estratégia corporativa objetivando o desenvolvimento de mercado, na região escolhida para construção de seus empreendimentos.

Período Estratégico 2

No início deste período, a estratégia dominante era atuar no *core business*, mas também no segmento de condomínios na praia, edifícios comerciais com financiamentos do SFH e obras públicas. Surgem os desencadeadores da inércia: clientes privados, concorrentes e instituições financiadoras. Com o passar do tempo, ocorreram mudança no ambiente objetivo. Começaram a diminuir os financiamentos, em 1988; e a crise instaurou-se com o Plano Collor, em 1990. Neste ano começa a ocorrer, o que os autores chamam de período de fomento, onde surgiram os desencadeadores da mudança: o governo federal, os clientes públicos estadual e municipal e as instituições financiadoras. Também se pode considerar neste grupo, a baixa performance da organização devido à ineficiência de seu negócio essencial (*core business*). Aproxima-se um período onde uma nova estratégia dominante tomou lugar: Reposicionamento Organizacional.

Diversas ações foram executadas, originando três estratégias corporativas, três de negócio e uma cooperativa.

A primeira estratégia corporativa, em 1987, foi implantada através do desenvolvimento de mercado, e tinha como objetivo atuar em um novo segmento: o de edifícios comerciais.

Neste mesmo ano, a empresa realizou sua segunda mudança estratégica corporativa, entrando no segmento de obras públicas. Nesta diversificação concêntrica, a EEL buscava aproveitar uma oportunidade de negócio, já que muitas outras empresas já vinham construindo para o governo. Estavam ocorrendo mudanças no campo organizacional, a empresa observou a resposta dos concorrentes a esta instabilidade e desencadeou rapidamente duas mudanças estratégicas corporativas: uma de desenvolvimento de mercado e outra de diversificação concêntrica. Em 1988, através de uma mudança estratégia de negócio, a empresa começou a construir em regime de condomínio fechado. Esta mudança ocorreu, por uma exigência do mercado, pois o poder aquisitivo dos clientes de classe média havia diminuído, dificultando a venda de empreendimentos por incorporação. Além disso, as instituições financiadoras não tinham tantos recursos como em anos anteriores.

A última mudança estratégica corporativa da EEL deste período, implantada em 1989, foi novamente, de desenvolvimento de mercado. Nesta mudança, a empresa manteve o seu comportamento analista, quando a coalizão dominante, percebendo o início do *boom* turístico na cidade¹, em 1988, decidiu construir no segmento de mercado das praias, seguindo outras empresas.

Desde 1990, a empresa, gradativamente, foi deixando o mercado de obras públicas e, a partir de 1991, através de uma mudança estratégica de negócio, decidiu adotar o autofinanciamento. Esta foi a solução encontrada pela EEL frente às condições do ambiente da ICCSE, que mostrava claramente o esgotamento completo das fontes de financiamentos.

Período Estratégico 3

No início deste período, a estratégia dominante era atuar no seu novo *core business*: edifícios residenciais nas proximidades da UFSC, no centro da cidade e nas praias, no regime de incorporação. Os clientes privados, a concorrência e os fornecedores atuaram como desencadeador da inércia. Mas começam a surgir modificações no ambiente. Continua a situação dos financiamentos iniciada em 1990. Melhora um pouco a situação da ICCSE, em 1993, mas o Plano Real em 1994 e a busca das empresas pela busca da competitividade e produtividade por exigência do mercado, em 1995, alteram muito as regras do mercado, gerando um período de fomento, onde surgiram os desencadeadores da mudança: o governo federal e os clientes privados. Aproxima-se um período onde uma nova estratégia dominante tomou lugar: A busca da competitividade.

Entre 1993 e 1994, a empresa implantou duas mudanças estratégicas corporativas: entrada no ramo hoteleiro e a integração para trás. A primeira mudança ocorreu quando o Grupo Magno Martins, em 1993, decidiu atuar no segmento hoteleiro. Esta estratégia caracterizou-se como uma diversificação concêntrica, que buscou aproveitar o desenvolvimento do ramo turístico que continuava dando bons dividendos para as empresas da ICCSE em Florianópolis.

A estratégia de entrar no ramo hoteleiro foi apoiada por diversas mudanças estratégicas cooperativas, feitas através de alianças entre a Emecon Engenharia Ltda (EEL) e outras empresas do ramo da ICCSE, em Florianópolis. Isto foi necessário porque se exigia um elevado capital inicial para a compra dos terrenos, em pontos estratégicos, no centro da cidade ou nas praias.

No ano de 1994, ela realizou sua última mudança estratégica corporativa do período, quando integrou para trás na cadeia produtiva, através da fabricação de componentes construtivos para suas obras. Isto ocorreu porque os fornecedores não tinham produtos com a qualidade que a EEL exigia para suas obras.

¹ Isto ficou comprovado pela análise do campo organizacional de Florianópolis, feita no capítulo IV.

Período Estratégico 4

No início deste período, a estratégia dominante está sendo a reestruturação dos processos produtivos do seu novo negócio essencial (*core business*). Surgem os desencadeadores da inércia: os clientes privados e os concorrentes. A empresa, atualmente, continua sua reestruturação operacional na busca da competitividade.

Esta mudança estratégica de negócio (Bourgeois, 1980) pode ser explicada tanto pelo processo de benchmarking competitivo, quando a empresa utilizou como fonte para sua nova estratégia, a cópia de práticas de empresas concorrentes.

5. O Processo de Adaptação Estratégica de duas empresas da ICCSE em Florianópolis

Nesta pesquisa, a formulação estratégica do processo de adaptação organizacional das duas empresas estudadas corroborou com o modelo de Tushman e Romanelli (1985), no qual explica ser o processo de transformação organizacional um fenômeno que caracteriza-se por períodos de mudança revolucionária intercambiado com períodos de mudanças incrementais.

Este processo apresentou características marcantes, tais como:

1. A difusão de novas estratégias, emergiu continuamente, ocorrendo de forma revolucionária, durante curtos períodos de divergência, intercaladas por mudanças incrementais, durante longos períodos de convergência;

2. As mudanças revolucionárias ocorreram em número de três, em intervalos curtos de tempo. A primeira ocorreu entre 1985 a 1987, devido a crise que se abateu na ICC ou aos reflexos do Plano Cruzado. A segunda, foi em 1992, devido a implantação do Plano Collor. O último, entre 1995 e 1996, logo após a implantação do Plano Real. Os períodos entre estas mudanças revolucionárias foram ocasiões em que as mudanças estratégicas incrementais predominaram;

3. As mudanças estratégicas revolucionárias constituíram-se de estratégias corporativas de diversificação concêntrica e de desenvolvimento de mercado e de estratégias de negócio com modificações nos melhoramento dos processos produtivos;

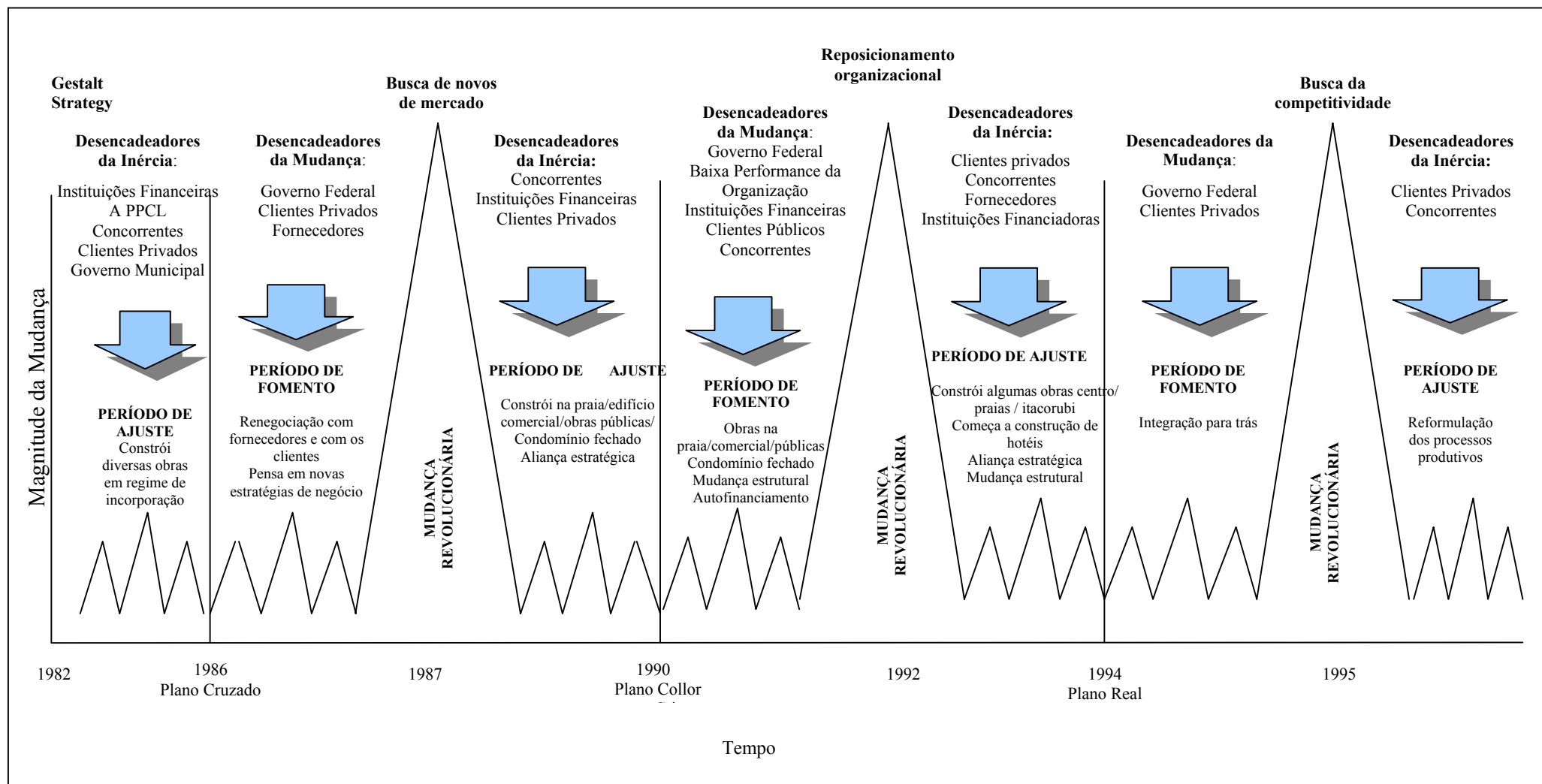
4. Os Planos Econômicos anunciados, em 1986, 1990 e 1994, foram fatores relevantes do ambiente objetivo para as empresas experimentarem mudanças revolucionárias. Os processos de mudança revolucionária foram precedidos por períodos longos de reconhecimento, chamados por Tushman e Romanelli (1985), de períodos de fomento;

5. As principais mudanças estratégicas evolucionárias foram em dois níveis: corporativas e de negócio. As corporativas foram de desenvolvimento de mercado, de diversificação vertical para frente e para trás e concêntrica; as de negócio: autofinanciamento e mudanças na estrutura;

6. A estratégia de nicho foi predominante no início da história das empresas, pois garantia clientes e recursos para o desenvolvimento de suas atividades. A partir da percepção da escassez destes, a busca pelo desenvolvimento de mercado aumentou;

7. A adaptação estratégica foi um processo de duas mãos (*two-way*), onde a organização, em determinados momentos, influenciou o ambiente, e em outros, foi influenciada por ele. Tanto o determinismo como o voluntarismo ambiental, explicaram o processo de adaptação estratégica;

8. A estrutura seguiu a estratégia quatro vezes, sendo que três em uma mesma empresa, quando as mudanças revolucionárias foram seguidas de modificações na estrutura organizacional. A estratégia seguiu a estrutura, duas vezes quando as coalizões dominantes prepararam suas estruturas para implementar mudanças revolucionárias;



9. A grande dependência dos recursos advindos das instituições financiadoras, fez com que as estratégias fossem de manutenção do seu negócio essencial (*core business*). Somente quando os recursos começaram a ficar escassos, as empresas procuraram implantar estratégias de reestruturação de seus negócios;

10. No ambiente institucional, o isomorfismo mimético e o coercivo foram fatores importantes para explicar a formulação de algumas estratégias. Eles conseguiram explicar porque alguns modelos estratégicos do setor são adotados por outras empresas; e

11. O conceito de ambiente percebido (WEICK, 1973), domínio selecionado (THOMPSON, 1967) e ambiente relevante (LAWRENCE e LORSCH, 1967) foi de suma importância, tanto no modelo de formulação estratégica anteriormente proposto, bem como no processo de adaptação estratégica. A diferença de percepção do ambiente, pela coalizão dominante, explicou porque as estratégias implementadas por cada uma das empresas, muitas vezes, não coincidiram no tempo.

6. CONCLUSÃO

Esta pesquisa propôs-se a desenvolver um modelo de formulação estratégica de duas empresas da ICC-SE, refletindo a realidade dos fatos que ocorreram pela interpretação destes pelos atores organizacionais e baseado no modelo de Tushman e Romanelli (1985). Utilizou-se a pesquisa contextualista (PETTIGREW, 1985), considerando o contexto como elemento importante no estudo do processo de adaptação estratégica. Não se procurou estudar este processo como composto de episódios estanques, mas sim, estudando minuciosamente seu contexto interno e externo no processo na formulação das estratégias em uma organização.

Também se utilizou a análise longitudinal e histórica para entender o processo de desenvolvimento das estratégias. Kimberly (1976) já afirmava que a pesquisa era muito estática e ahistórica, interpretando somente episódios estanque e perdendo a compreensão do contexto. Pettigrew (1985), na mesma linha de pensamento, afirmou que a análise longitudinal é mais interessante de ser utilizada quando se estudam os processos de mudanças estratégicas porque se utiliza a linguagem do *tornando-se*, em vez do *sendo*.

O estudo da história ou da biografia das organizações fornece ao pesquisador ricos *insights* teóricos dentro do desenvolvimento organizacional. Um dos elementos importantes dentro desta abordagem histórica é que os pesquisadores escolhem focalizar o contexto para descrever o processo de adaptação estratégica organizacional.

Uma das contribuições relevantes deste estudo, principalmente pelo setor focalizado (ICCSE), foi o entendimento de como a coalizão dominante percebe o ambiente e responde a este contexto organizacional. Ao mesmo tempo, considera-se, a partir desta pesquisa, o início (*start*) para futuras discussões sobre o processo de pesquisa longitudinal e histórica dentro das organizações.

Referência

- BOURGEOIS, L. J., EISENHARDT, K. M. Strategic Decision Processes in High Velocity environments: Four Cases in the Microcomputer Industry. **Management Science**, v. 34, p. 816-835, 1988.
- BOWDITCH, J. I., BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- CHILD, J. Organizational Structure, Environment and Performance: the Role of Strategic Choice. **Sociology**, v.6, p. 2-22, 1972.
- CHILD, J., SMITH, C. The Context and Process of Organizational Transformation. Cadbury Limited in its Sector. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p.565-596, 1987.
- GREENWOOD, R., HININGS, C. R. Organization Design Types, Tracks and the Dynamics of Strategic Change. **Organization Studies**, v. 9, n. 3. p. 293-316, 1988.

HALL, R. H. **Organizações Estruturas e Processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil Ltda., 1984.

_____. Desarrolos Recientes en Teoria Organizacional: Una Revision. **Ciência y Sociedad**, v. 15, n. 4, p.376-411, outubro-diciembre 1990.

LAWRENCE, P.; LORSCH, J. - **Organization and Environment**. Boston: Harvard University Press, 1967.

LÜDKE, M., ANDRÉ, M. E. D. A. **Estudos em Educação: Abordagens Qualitativas**. S. Paulo: Ed. Pedagógica e Universitária Ltda, 1986.

MARTIGNAGO, G. **Mudanças Estratégicas na Indústria da Construção Civil - Setor de Edificações**. Florianópolis, Dissertação de Mestrado. Florianópolis: UFSC, 1998.

MILES, R. H. **Macro Organizational Behavior**. Glenview, Illinois: Scott Foresman and Company, 1980.

MILES, M. B., HUBERMAN, A. M. **Qualitative Data Analysis: A Source Book of New Methods**. Bervely Hills, C. A.: Sage, 1984.

MILLER, D., FRIESEN, P. Momentum and Revolution in Organizational Adaptation. **Academic of Management Journal**, v. 23, n. 4, p. 591-614, 1980.

_____. The Longitudinal Analysis if Organizations: A Methodological Perspective. **Management Science**, v. 28, n. 9, p. 1013-1033, set 1982.

MINAYO, M. C. S. **O Desafio do Conhecimento**. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1993.

MINTZBERG, H. Strategy-Making in Three Modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, winter 1973.

_____. Patterns of Strategy Formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, may 1978.

_____. An Emerging Strategy of "Direct" Research. **Administrative Science Quartely**, v. 24, p. 582-589, december 1979.

_____. Opening up the Definition of Strategy. In: Quinn, J. B., Mintzberg, H., James, R. M. (Eds.). **The Strategy Process**.. Englewood cliffs, NJ: Prentice Hall, p. 13-20, 1988.

MINTZBERG, H., McHUGH, A. Strategy Formation in an Adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, n. 1, p. 160-197. 1985.

LAWLER III, E. E. et al. (Eds.). **Doing Research that is Useful in Theory and Practice**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

_____. Context and Action in the Transformation of the Firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, 1987.

_____. et al. **The Management of Strategic Change**. Oxford: Basil Blackwell, 1988.

PETTIGREW, A. Contextualist Research: A Natural Way to Link Theory and Practice. In: PETTIGREW, A. ROSENFELD, R. WHIPP, R. Culture and Competitiveness: Evidence from Two Mature UK Industries. **Journal of Management Studies**. v. 26, n. 6, nov. 1989.

PETTIGREW, A., WHIPP, R. **Managing Change for Competitive Success**. Oxford: Blackwell Publishers Ltd. 1991.

ROSSETTO, C. R.; CUNHA, C. J. C. **Adaptação Estratégica Organizacional: A Busca de uma Síntese**. Florianópolis, novembro de 1995. Texto para discussão (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Núcleo de Estudos Estratégicos, Departamento de engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

ROSSETTO, C. R.; CUNHA, C. J. C.; ORSSATTO, C. H.; MARTIGNAGO, G. Os Stakeholders e a Construção Civil. In; ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO (1995: Rio de Janeiro). **Anais**. Rio de Janeiro: UFRJ,. V. 1, p. 223-228, 1995

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Estudo em Ciências Sociais: A Estudo Qualitativa em Educação**. S. Paulo: Ed. Atlas, 1992.

TUSHMAN, M. L., ROMANELLI, E. Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation. In: STAW, B. M., CUMMINGS, L. L. (Eds.). **Research in Organizational Behavior**. Greenwich, CT: JAI Press, 1985.

TUSHMAN, M. L., ANDERSON, P. Technological Discontinuities and Organizational Environments. **Administrative Science Quarterly**, v. 31, p. 439-465, 1986a. TUSHMAN, M. L., NEWMAN, W. H., ROMANELLI, E. Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution. **California Management Review**, v. 29. n. 1, p. 29-44, 1986b.

VAN MANNEN. Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: A Preface. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, p. 520-526, 1979.

WEICK, K. E. **A Psicologia Social da Organização**. São Paulo: Edgard Blücher, 1973.

YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. California: Sage Publications Inc, 1984.