

# Empresas familiares e a percepção de suas coalizões dominantes dos *Stakeholders* na formulação das estratégias empresariais

Carlos Ricardo Rossetto<sup>1</sup>

Cristiano José Castro de Almeida Cunha<sup>2</sup>

ISSN 1518-4342

---

## REFERÊNCIA deste trabalho:

ROSSETTO, Carlos Ricardo e CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida. Empresas familiares e a percepção de suas coalizões dominantes dos Stakeholders na formulação das estratégias empresariais. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 824-837.

## RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo descrever, através de um estudo de caso, como uma empresa da Indústria da Construção Civil – Setor de Edificações (ICCSE), situada na cidade de Florianópolis, Estado de Santa Catarina, adapta-se em um ambiente caracterizado por forte turbulência e influencia governamental. Para tanto, este estudo foi desenvolvido através de uma pesquisa qualitativa, utilizando a metodologia de Pettigrew (1987) e uma de suas dimensões estratégicas: o contexto. Ao mesmo tempo em que teve o caráter qualitativo (Lüdke e André, 1986; Triviños, 1992), e contextualista (Pettigrew, 1987), utilizou-se também a visão longitudinal e histórica (Kimberly, 1976). O estudo de caso considerou a história da empresa, definindo seus eventos críticos e, a partir deles, caracterizou seus períodos estratégicos através da metodologia de Miles e Huberman (1984). Após a definição dos períodos estratégicos, analisaram-se os principais stakeholders do processo de adaptação estratégica da empresa. O que se constatou é que os governos, em todos os seus níveis, têm forte influência neste processo, além de poder afirmar-se que existe a influência de outros *stakeholders* que se alteram de acordo com as condições do ambiente organizacional da empresa.

## 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.

A Indústria da Construção Civil – Setor de Edificações desenvolve-se dentro de uma dinâmica de mercado muito intensa, tendo que adaptar-se as circunstâncias ambientais de

---

<sup>1</sup> Universidade do Vale do Itajaí. Biguaçu – Sc. E-mail: rossetto@big.univali.br

<sup>2</sup> Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC – Campus Universitário Trindade. Florianópolis – SC. E-mail: cunha@eps.ufsc.br/cunha@iea.org.br

forma rápida. A demanda por seus produtos e condicionada ao comportamento de diversas variáveis macroeconômicas e dos investimentos e financiamentos governamentais.

Como resultado disto, a perspectiva gerencial das organizações, inseridas nesta indústria, tem sido de moldar-se as novas circunstâncias, para acompanhar as transformações ocorridas no ambiente, isto é, implementar ações que se adequem a novas realidades. Isto induziu a profundas mudanças nas estratégias destas organizações, sendo que estas mudanças foram vistas como requisito para a sobrevivência organizacional.

O presente estudo, através do resgate do comportamento histórico, buscou determinar, então, quais foram os principais stakeholders considerados no processo de adaptação estratégica de uma empresa, da ICCSE, em Florianópolis. Especialmente, quando se sabe que o setor escolhido sempre foi uma caixa preta, quando se resolve pesquisar que elementos influenciaram as organizações a formularem as suas estratégias.

## 2. OBJETIVO

O objetivo desta pesquisa foi estudar o processo de adaptação estratégico organizacional de uma empresa da Indústria da Construção Civil – Setor de edificações. Mais especificamente, identificar as condições nas quais a mudança ocorreu. O estudo focaliza-se na descrição dos fatores contextuais, internos e externos, que influenciaram a mudança.

## 3. CONTRIBUIÇÃO E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A realidade empresarial que enfrentam as organizações na ICCSE, mostra que estudos que descrevam como as organizações se posicionam frente aos seus ambientes, com o intuito de manterem-se competitivas, são oportunos. Esta importância salienta-se na medida em que não existem evidências que isto está sendo feito. A maioria dos estudos que se têm conhecimento, em outras indústrias, são *cross-sectorial*, deste modo, fornecendo poucos detalhes quanto à natureza ou o contexto mais amplo dentro da qual as mudanças estratégicas ocorrem (MILLER e FRIESEN, 1982).

Focalizando o entendimento da mudança estratégica na ICCSE, através da análise longitudinal, buscou-se fornecer respostas necessárias as questões relativas às pressões ambientais.

Em resumo, pode-se dizer que o estudo das mudanças dos stakeholders dentro do processo de adaptação estratégica de uma organização da ICCSE, é de suma importância pois, a partir dele começou-se a entender como as organizações deste setor respondem ao ambiente.

## 4. METODOLOGIA

O estudo descreveu os stakeholders que influenciaram 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.

O que diferencia a abordagem qualitativa de outras formas de abordagem é a crença em que o ambiente no qual as pessoas encontram-se tem uma grande relevância sobre o que elas pensam e como elas agem. As ações devem ser interpretadas dentro destes contextos, ou seja, é clara a convicção de que as ações humanas são sensíveis ao contexto.

Triviños (1992) afirma que o ambiente, o contexto no qual os indivíduos realizam suas ações e desenvolvem seus modos fundamentais de vida, tem valor essencial para extrair das pessoas uma compreensão mais clara de suas atividades.

#### 4.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

A Indústria da Construção Civil - Setor de Edificação tem enfrentado, ao longo dos últimos anos, profundas transformações, exigindo de seus executivos capacidade para adaptarem suas organizações e seus produtos às oscilações do ambiente organizacional.

Baseado nesta dinâmica do ambiente organizacional e seu relacionamento com as organizações, definiu-se o seguinte problema de estudo:

Descrever, através da percepção da coalizão dominante da organização, os stakeholders que influenciaram as mudanças estratégicas, ocorridas em uma organização pertencentes a Indústria da Construção Civil - Setor de Edificações (ICCSE), na cidade de Florianópolis - SC, entre os anos de 1980-1997, em um ambiente mutável e com forte influência governamental.

#### 4.2 QUESTÃO DE PESQUISA

Conforme Triviños (1992), os estudos devem incluir questões ou perguntas de pesquisa, ou seja, perguntas norteadoras acerca do que o pesquisador pretende esclarecer no estudo.

Este estudo focalizou-se na mudança estratégica organizacional e examinou o processo pelo qual ela aconteceu, através do tempo. Especialmente, ele investigou as mudanças na estratégia em termos de contexto (PETTIGREW, 1987), tendo como pergunta de pesquisa: Quais foram as conexões do contexto interno e externo com as mudanças estratégicas?

#### 4.3 DESIGN E PERSPECTIVAS DA PESQUISA

Uma ampla revisão da literatura feita por Pettigrew (1985), aponta que, salvo algumas exceções, a maioria dos estudos sobre mudança são a-históricas, a-processuais e a-contextuais em caráter.

A maioria dos modelos até hoje apresentados para estudar a mudança estratégica baseiam-se em estudos *cross-sectorial*, isto é, analisando a organização em um período curto de tempo, utilizando métodos quantitativos, desprezando a história da organização e buscando determinar somente o que mudou.

Esse enfoque acarreta deficiências analíticas nos estudos de mudança que têm a tendência de descrever as mudanças sem relacionar as condições antecedentes que devem ter influenciado suas implantações; e mais significativamente, a limitada tentativa para colocar os esforços da definição das mudanças no contexto das forças culturais e políticas dentro da organização, e as amplas forças econômicas e competitivas com as quais a organização deve operar.

A sugestão apresentada por Pettigrew (1985), para resolver as deficiências da literatura a respeito do estudo da mudança, é encorajar estudos que sejam contextualistas e processuais em caráter.

Existem, porém, poucos estudos sobre o processo de mudança que revelam algum tipo de preocupação com o caráter temporal e contextual. O que ocorre é o processo de mudança ser tratado como um episódio simples desligado de antecedentes ou eventos que lhe dão forma, significado e substância (PETTIGREW et al., 1989).

Tais visões episódicas tratam as mudanças como se elas tivessem um claro início e fim, ao mesmo tempo que limitam os dados e o período de tempo a ser estudado, falham em fornecer dados sobre os mecanismos e processos através do qual as mudanças são criadas.

Deste modo, o presente estudo contemplou a abordagem contextualista, mas diferenciou-se dela em dois aspectos. São eles, o conceito de nível de análise e os próprios níveis de análise defendidos por Pettigrew (1987).

Seguindo o raciocínio de Cunha (1996), o conceito de nível de análise proposto por Pettigrew (1987) concebe primeiro, que eles sejam vistos de uma forma individualizada, tendo o pesquisador que separar claramente o que pertence a cada um dos níveis: economia, setor e empresa. Segundo, que a influência do nível *economia*, no nível *empresa*, seguem sempre através do nível *setor*, não se admitindo que o primeiro possa influenciar diretamente o último.

O primeiro argumento é rebatido citando Miles e Snow (1978); Miles (1980) e Scott (1981), que afirmam ser muito difícil definir os limites entre a empresa e seu ambiente. O segundo argumento, de que há uma hierarquia entre os níveis é muito questionável. Estudos mostram que, especialmente em países do terceiro mundo, o governo, normalmente, tem influência direta nas organizações (Austin, 1990).

Outro aspecto a considerar, resultado de trabalhos realizados (ORSSATTO e CUNHA, 1995; ORSSATTO, 1995; Mello, 1997 e MARTIGNAGO, 1998) no NEST - Núcleo de Estudos Estratégicos do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, é que muitos eventos (políticos e sociais) que influenciam as mudanças organizacionais não podem ser explicados pelo modelo de Pettigrew (1987), dado que não são classificados em nenhum nível desta abordagem.

Estas influências podem, muitas vezes, estar relacionadas com o ambiente institucional. Por esta razão, propõe-se estudar as mudanças estratégicas, utilizando-se, em vez do conceito de níveis, o conceito de *campo organizacional* (DIMAGGIO e POWELL, 1991).

Campo organizacional inclui atores e suas ações (DIMAGGIO e POWELL, 1983). Os atores são organizações ou agentes que interagem diretamente através da troca ou indiretamente através da competição.

Cunha (1996) define campo organizacional como sendo o espaço de poder - formado por atores e fatos - no qual os atores, importantes para a organização e a própria organização, agem buscando atingir seus objetivos.

Aqui é subscrito o argumento de Scott e Meyer (1983), que o contexto do campo interorganizacional é o nível apropriado de análise para entender a relação entre uma evolução estrutural do campo e as mudanças em suas práticas institucionais. Incorporando as redes, cultura e elementos históricos, o campo interorganizacional fornece um proveitoso contexto para traçar e interpretar a natureza e o processo da mudança.

Para operacionalizar-se o estudo do campo organizacional considerou-se que ele é constituído de dimensões: institucional e técnico-econômica. O conceito de dimensão apresenta algumas características que estão ligadas à convicção da necessidade de se estudar a adaptação organizacional a partir de uma perspectiva mais dinâmica e mais próxima da realidade (CUNHA, 1996).

As características de dimensão são as seguintes:

1. As dimensões não têm fronteiras bem definidas e se interpenetram;
2. As dimensões são ao mesmo tempo objetivas e subjetivas. Objetivas porque elas têm estruturas que existem independentes da interpretação dos atores e subjetivas, porque são interpretadas pelos indivíduos, que agem em função de suas interpretações;
3. As dimensões são criadas e reformuladas pela ação social dos atores.

Esta concepção de dimensão indica que ela deve ser construída durante o processo de estudo, a partir, principalmente, da percepção que os atores envolvidos no processo de mudança estratégica têm do campo organizacional (CUNHA, 1996).

Adotou-se a definição dos dois tipos de dimensão: a dimensão técnico-econômica e a dimensão institucional (MEYER e SCOTT, 1983), apenas como referencial para auxiliar na fase de análise dos dados.

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 os fornecedores, concorrentes, clientes, instituições financiadoras.

A dimensão institucional é caracterizada pela elaboração de regras e requisitos no qual as organizações individuais devem ajustar-se, se elas quiserem receber suporte e legitimidade do ambiente. Alguns atores são, o governo, as associações comunitárias, sindicatos, instituições de ensino e pesquisa, associações de consumidores.

Ao propor-se estas definições, foi buscado uma integração entre as perspectivas da dependência de recursos e da institucional (ROSSETTO e CUNHA, 1995).

Portanto, a proposta deste estudo foi desenvolver uma pesquisa de caráter contextualista (PETTIGREW, 1987), utilizando o conceito de campo organizacional (Meyer e Scott, 1983) composto de duas dimensões: técnica-econômica e institucional, de maneira histórica (KIMBERLY, 1976), com a estratégia de estudo de caso (YIN, 1984).

#### **4.4 PARTICIPANTES**

O universo deste estudo foi compreendido pelas organizações da ICCSE do estado de Santa Catarina. A amostra constituiu-se de duas organizações da cidade de Florianópolis, usando-se como técnica de definição da amostra, a amostragem intencional (SELLTIZ et al., 1987). A escolha apesar de intencional, o que para muitos possa ser um viés da estudo, esteve de pleno acordo com Minayo (1993), pois a amostragem qualitativa privilegiou os sujeitos sociais que detinham os atributos que o investigador pretendeu conhecer.

A investigação desenvolveu-se através de entrevistas com os integrantes da direção de uma organização, direção esta denominada de coalizão dominante, segundo definição de Child (1972) e Child e Smith (1987).

Também foram entrevistados informantes que ocupavam cargos em nível hierárquico inferior, mais que participaram de algum dos acontecimentos que tivessem sido relevantes, com o objetivo de dar maior consistência e fornecer mais subsídios ao estudo.

#### **4.5 COLETA E ANÁLISE DE DADOS**

No estudo qualitativo estas duas atividades, coleta e análise dos dados, se desenvolveram em interação dinâmica, retroalimentando-se, reformulando-se constantemente, de maneira que, por exemplo, a coleta de dados num instante deixou de ser tal e foi análise de dados, e esta, em seguida, transformou-se em veículo para nova busca de informações (TRIVIÑOS, 1992).

##### **4.5.1 TIPOS DE DADOS UTILIZADOS**

Os dados utilizados originaram-se de várias fontes e de maneira sistemática, pode-se 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.

##### **4.5.2 COLETA DOS DADOS**

No presente estudo, o pesquisador foi um simples observador externo do fenômeno estudado. Este fenômeno relacionou-se com as mudanças estratégicas ocorridas em uma organização da ICCSE de Florianópolis, no período de 1979-1997.

Como se tratou de um estudo ex-post-facto, a coleta de dados foi executada com aqueles participantes do fenômeno, através de entrevistas semi-estruturadas, gravadas, com duração máxima de uma hora.

As entrevistas foram feitas em uma ordem que permitiu ao pesquisador conhecer a opinião dos informantes que participaram nas diversas etapas do processo de mudança estratégica, de modo a construir um quadro geral consistente.

#### **4.5.3 ANÁLISE DOS DADOS**

O estudo qualitativo, como dito acima, que emprega técnicas do tipo entrevista semi-estruturada, não estabelece clara separação entre a coleta de informações e a interpretação das mesmas. Isto se apresenta, de forma mais evidente, no estudo qualitativo de cunho fenomenológico, onde o ator ocupa um lugar proeminente. A dimensão subjetiva deste enfoque, cujas verdades se baseiam em critérios internos e externos, favorece a flexibilidade da análise dos dados. Isto permite a passagem constante entre informações que são reunidas e que, em seguida, são interpretadas, para o levantamento de novas hipóteses e nova busca de dados (TRIVIÑOS, 1992).

Miles e Huberman (1984) oferecem um rico material para orientar as tarefas de registro, análise e apresentação de dados qualitativos. Esse material sugere procedimentos a serem adotados na análise, durante a coleta de dados e final, e inclui sugestões específicas para estudos desenvolvidas em um único contexto e para aquelas que comparam dois ou mais contextos.

### **5. ORGANIZAÇÕES**

O desenvolvimento da Teoria das Organizações tem sido influenciado por mudanças sociais, políticas, econômicas e tecnológicas na sociedade como um todo. Devido à essas mudanças, os teóricos das organizações começaram a desenvolver novos paradigmas. Um deles deixa claro que o meio ambiente mais amplo exerce uma influência considerável no sucesso empresarial.

Portanto, 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.

### **6. AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

Com a ênfase na organização como sistema aberto, o ambiente passou a ser definido como todos os fenômenos que são externos à população em estudo, e que a influenciam potencial ou realmente (HALL, 1984); ou como partes do meio que são relevantes ou potencialmente relevantes para que a organização estabeleça e atinja seus objetivos (THOMPSON, 1967).

Em um sentido geral, o ambiente consiste de tudo que está do lado de fora da organização. Esta, como outras definições atingem 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).

O ambiente geral refere-se às condições tecnológicas, aos fatores sociais, às interações políticas, às condições econômicas, aos fatores de mercado e às condições culturais, isto é, os elementos que afetam a todas as organizações.

Já o ambiente específico varia dependendo do domínio, ou seja, das atividades centrais e/ou áreas de atuação da organização (mix de produtos ou serviços oferecidos, mercados servidos) (BOWDITCH e BUONO, 1992). Ele inclui os fatores e as condições externas e são chamados de elementos de ação direta (STONER, 1985). Inclui os fornecedores, consumidores, instituições financeiras, órgãos públicos, acionistas, concorrentes, organizações trabalhistas, bem como outras entidades relevantes à área de atuação da organização.

## **6.1 O CONTEXTO DA MUDANÇA**

Para Giddens (1979), a natureza da explicação nas ciências sociais e, portanto, a explicação do processo de adaptação organizacional, é contextual. O processo de adaptação organizacional não ocorre no vácuo. Para explicá-lo, é necessário entender o contexto, isto é, aquele conjunto de fatores externos e internos à organização que influem no processo. Apesar de vários autores concordarem sobre a necessidade de uma abordagem contextual, não existe muito consenso sobre o que é o contexto.

Para Pettigrew e Whipp (1991), o contexto pode ser dividido em contexto externo e interno. O contexto externo é formado pelas condições econômicas, competitivas, políticas e sociais do ambiente; o contexto interno é o espaço no qual vão surgir as idéias de mudança, ele é constituído pela estratégia atual, recursos, cultura, competências e processo político. Whipp et al. (1989) afirmam que existem poucas dúvidas que a adaptação para mudanças competitivas no contexto, tem sido um fator chave para o sucesso das organizações

## **7. STAKEHOLDERS**

O termo “stakeholder” refere-se a grupos que têm direito legitimado sobre a organização (FREEMAN, 1984). O autor considera que qualquer indivíduo ou grupo que pode afetar a obtenção dos objetivos organizacionais ou que é afetado pelo processo de busca destes objetivos constitui um “stakeholder”. Pode-se incluir nos “stakeholders”: os acionistas, os credores, os gerentes, os empregados, os consumidores, os fornecedores, a comunidade local e o público em geral.

Bowditch e Buono (1992), definem “stakeholders” como: “grupos ou pessoas identificáveis que uma organização depende para sobreviver: acionistas, funcionários, clientes, fornecedores e entidades governamentais”. O modelo dos “stakeholders” sugere que o comportamento estratégico é afetado por diversos grupos situados em seu ambiente e as estratégias da organização devem buscar satisfazê-los da melhor maneira possível.

## **8. O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA: UMA PERSPECTIVA HISTÓRICO-INTERPRETATIVA.**

### **8.1 O GRUPO MAGNO MARTINS**

Criada em 1982, com o nome Emecon - Empresa Metropolitana de Construção Ltda, a organização em estudo passou por várias mudanças estratégicas, inclusive pela cisão da sociedade na qual fazia parte, passando a denominar-se, em 1993, Magno Martins Engenharia Ltda.

A Magno Martins, no momento do estudo, possuía 45 funcionários na área administrativa e aproximadamente 800 funcionários na produção (entre diretos e indiretos). Tinha como mercado principal a cidade de Florianópolis. Atuava na construção e incorporação de edifícios comerciais e residenciais. Até o ano de 1995, a construtora havia lançado mais de trinta edifícios, totalizando aproximadamente 250.000 m<sup>2</sup>, excetuando as obras públicas e os hotéis.

### 8.1.1 FASES DO PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DO GRUPO MAGNO MARTINS

Durante o período que compõe este estudo - 1982-1996, o Grupo Magno Martins vem tentando adaptar-se ao campo organizacional utilizando diversas estratégias. Para explicar este processo de adaptação, destacaram-se os eventos críticos que mais influenciaram nas mudanças estratégicas adotadas pela organização. A partir destes eventos críticos, definiram-se os períodos estratégicos. Descreveu-se então, o processo de adaptação da empresa, enfatizando as mudanças ocorridas durante a sua história, segundo a percepção dos entrevistados.

#### Período Estratégico 1: Entrada e consolidação no mercado (1982-1986)

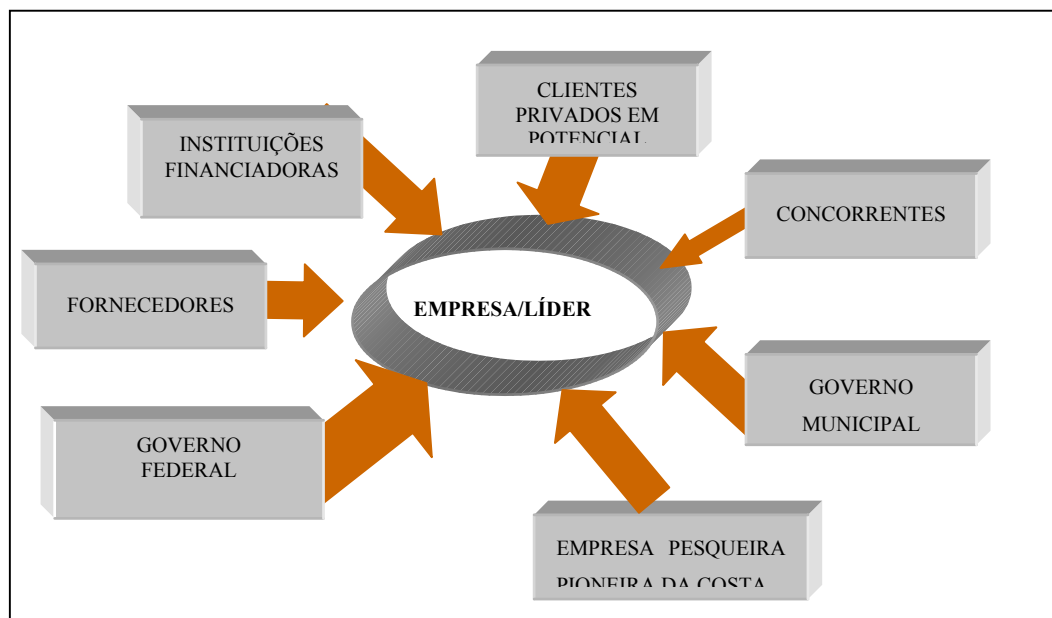
No período entre 1982 e 1986, houve apenas um evento crítico: a criação da Emecon Engenharia Ltda.

#### Análise teórica do período 1

Neste período de criação da EEL, a coalizão dominante construiu sua estratégia de configuração fundamentada em sete elementos. Cinco se relacionam com a dimensão técnico-econômica da estratégia: os clientes privados em potencial, os concorrentes, os fornecedores, a PPCL e as instituições financiadoras (leia-se aqui Caixa Econômica Federal - CEF). E dois que dizem respeito à dimensão institucional<sup>3</sup>: o governo federal e o governo municipal, conforme Figura 1.

\*A dimensão das setas demonstra o grau de influência do stakeholder sobre a empresa/líder

Figura 1 – *Stakeholders* do Período Estratégico 1. Entrada e Consolidação no mercado da ICCSE (1982-1986)



<sup>3</sup> A importância da análise do ambiente institucional é colocada por Scott (1983), que afirma ser a dimensão institucional do campo organizacional um dos níveis apropriados para o entendimento da relação entre a evolução do processo de adaptação organizacional e as práticas institucionais deste campo.



Desta forma, o modelo de formulação de estratégia do Grupo Magno Martins proposto, está fundamentado na suposição de que a empresa, durante o processo de adaptação estratégica, não age apenas em função do seu líder, mas leva em conta, também, os *stakeholders*. Durante todo o primeiro período, os dados demonstraram que o Grupo teve seu comportamento estratégico influenciado pelos seguintes *stakeholders*: clientes privados em potencial, concorrentes, instituições financiadoras, o governo municipal e o governo federal.

### **Período Estratégico 2: Busca de Novos Mercados (1987-1991)**

No período entre 1987 e 1991 ocorreram seis eventos críticos: entrada no nicho de edifícios comerciais, entrada no nicho de obras públicas, início das obras pelo regime de condomínio fechado, aprovação de um novo Plano Diretor para Florianópolis; entrada no nicho de construção na praia e início da utilização do autofinanciamento.

#### **Análise teórica do período 2**

No campo organizacional, os elementos que influenciaram a dimensão técnico-econômica foram os clientes privados em potencial, os clientes públicos estadual e municipal, os concorrentes e as instituições financiadoras. Na dimensão institucional estava o governo federal, conforme Figura 2.

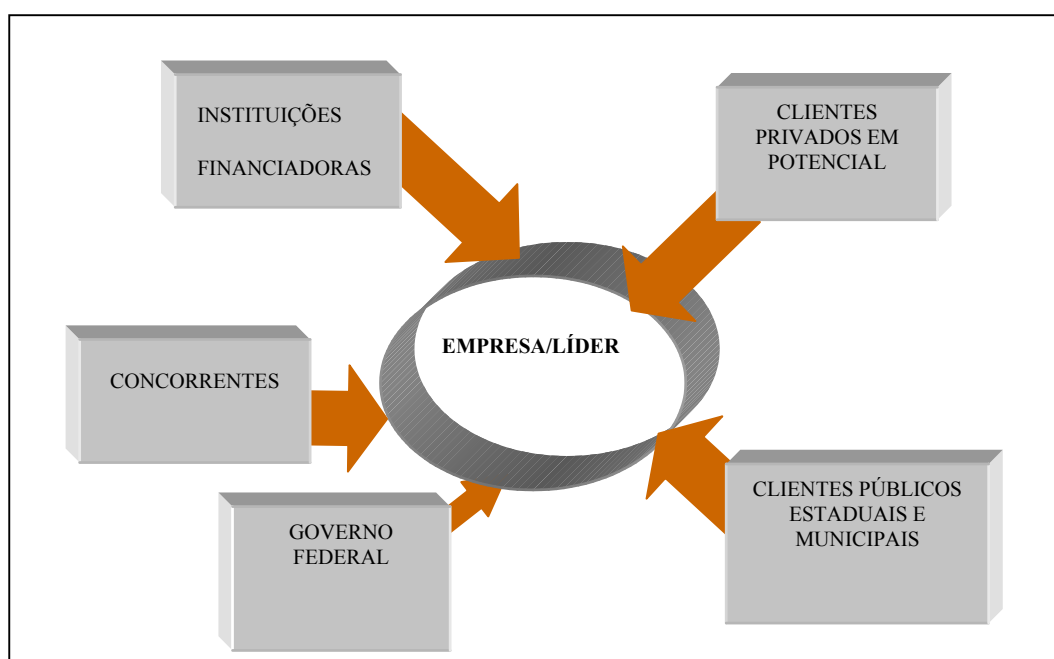


Figura 2 – Stakeholders\* do Período Estratégico 2.- Busca de novos mercados (1987-1991)  
Fonte: Pesquisa do autor (1996/1997)

### **Período estratégico 3: Reposicionamento organizacional (1992 - 1994)**

No período entre 1992 e 1994 houve dois eventos críticos: mudança na estrutura organizacional, entrada no ramo hoteleiro e a integração para trás.

### **Análise teórica do período 3**

Quanto ao campo organizacional, as dimensões técnico-econômica e institucional influenciaram no processo de adaptação estratégica. Na dimensão técnico-econômica, os elementos foram: os clientes privados em potencial, a concorrência, os fornecedores e as instituições financiadoras. Na dimensão institucional, estava apenas o governo federal, conforme Figura 3.

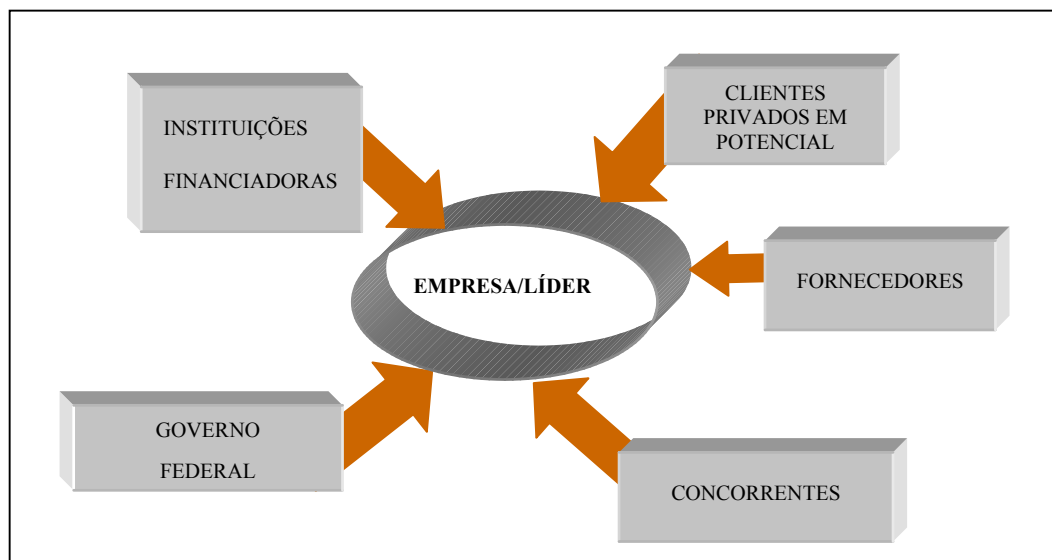


Figura 3 - *Stakeholders\** do Período Estratégico 3- Reposicionamento organizacional (1992-1994)

#### **Período Estratégico 4: busca da competitividade (1995-1996)**

No período de 1995 a 1996 houve um evento crítico: aperfeiçoamento dos processos produtivos.

#### **Análise teórica do período 4**

No campo organizacional, os elementos que influenciaram as atividades estão inseridos somente na dimensão técnico-econômica: os clientes privados em potencial e os concorrentes, conforme Figura 4.

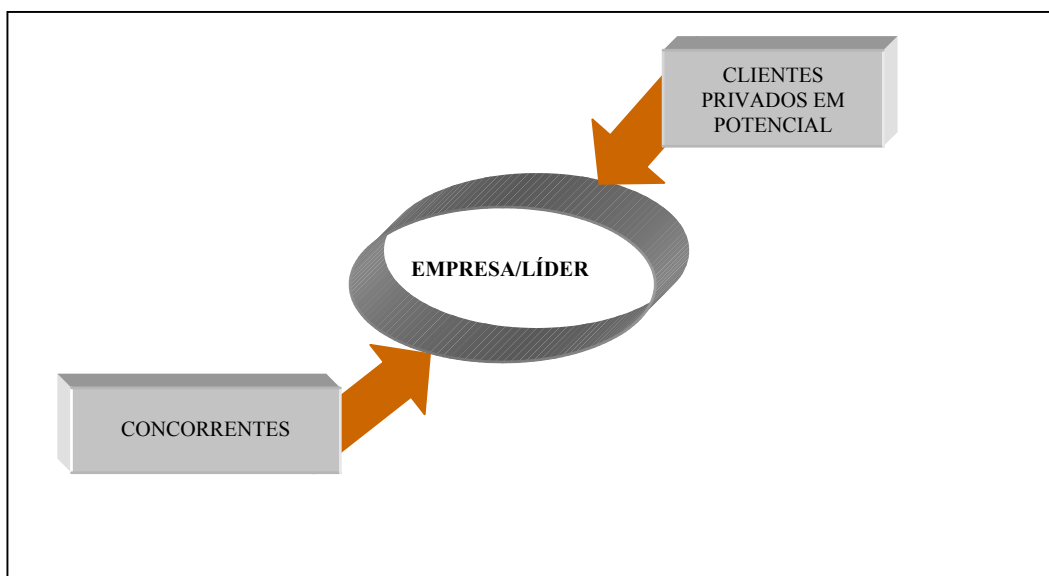


Figura 4: *Stakeholders\** do Período Estratégico 4- Busca da competitividade (1995-1996)

## 9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No estudo feito numa empresa da ICC-SE, na cidade de Florianópolis, observa-se que o processo de formulação das estratégias é embasado fortemente na figura da coalizão dominante, isto é, o poder centralizado. Sendo que este elemento sempre decidiu os rumos da organização em função de sua percepção do campo organizacional.

A coalizão dominante, no processo de formulação das estratégias, foi restringida na sua capacidade cognitiva e em suas relações com o campo organizacional ou seu domínio de ação.

No processo de formulação das estratégias, o líder não agiu de uma forma articulada, mas sim, de maneira não planejada, sendo que as estratégias surgem, na sua grande maioria, de mudanças emergentes. Para gerenciar este processo, ele não preconcebeu estratégias, mas reconheceu e interveio quando necessário.

O processo de adaptação foi influenciado tanto por elementos da dimensão técnico-econômica quanto da institucional. O elemento, da dimensão técnico-econômica, que teve participação mais destacada, foi os clientes privados em potencial. Outro importante elemento da dimensão técnico-econômica foi as instituições financiadoras. Elas foram decisivas, principalmente, na estratégia de configuração (*gestalt strategy*), pois garantiram a consolidação das empresas no mercado.

A dimensão institucional também teve participação destacada, sendo os governos federais, estaduais e municipais, seus elementos mais importantes. Pode-se dizer que a construção de teorias na ICCSE, que não os considerarem o ambiente institucional como importante referencial o processo de adaptação estratégica, perde muito de seu caráter explicativo.

Os stakeholders fornecedores e as instituições de ensino e pesquisa não exerceram papel influenciador antes do Plano Real. Após a sua implantação, a importância destes elementos foi ressaltada, pois a competitividade começou a ser um pré-requisito indispensável para atuação no mercado.

Os stakeholders da dimensão técnico-econômica e institucional variaram durante os diversos períodos estratégicos. A sua importância dependeu da percepção que o líder ou a coalizão dominante tinha de sua influência na garantia do sucesso ou fracasso das mudanças

a serem implementadas. Outros elementos da dimensão técnico-econômica e institucional, que porventura pudessem ter aparecido no modelo, não o foram porque não ocorreu citação destes durante as entrevistas, mostrando que não tiveram influência na tomada de decisão da coalizão dominante durante processo formulação das estratégias da empresa.

## REFERÊNCIAS

- 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.
- CUNHA, C. J. C. A. **Adaptação Estratégica em Ambiente Turbulento**. Florianópolis, 1996. Tese para Concurso de Professor Titular - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina,
- GIDDENS, A. **Central Problems in Social Theory: Action, Structure and Contradiction in Social Analysis**. Berkeley: University of California Press, 1979.
- HALL, R. H. **Organizações Estruturas e Processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil Ltda., 1984.
- JENNINGS, D. F., SEAMAN, S. L. High and Low Levels of Organizational Adaptation: An Empirical Analysis of Strategy, Structure, and Performance. **Strategic Management Journal**, v.15, p. 459-475, 1994.
- KIMBERLY, J. R. Issues in the Design of Longitudinal Organizational Research. **Sociological Methods e Research**, v. 4, n. 3, p. 321-347, 1976.
- 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.
- MELLO, R. B. **Estudo da Mudança Estratégica Organizacional em Pequenas Empresas de Construção de Edificações: um Caso em Florianópolis**. Dissertação de mestrado. Florianópolis: UFSC, 1997.
- MEYER, J. W., SCOTT, W. R. **Organizational Environments**. Beverly Hills, California: Sage, 1983.
- 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**. Beverly Hills, C. A.: Sage, 1984.
- MILES, R. E., SNOW, C. C. **Organizational Strategy, Structure and Process**. New York: Mc Graw Hill, 1978.
- MILLER, D., FRIESEN, P. The Longitudinal Analysis of 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.
- PETTIGREW, A. Contextualist Research: A Natural Way to Link Theory and Practice. In: LAWLER III, E. E. et al. (Eds.). **Doing Research that is Useful in Theory and Practice**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- \_\_\_\_\_. Context and Action in the Transformation of the Firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, 1987.

- 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.
- SCOTT, W. R., MEYER, J. The Organization of Societal Sectors. In: MEYER, J., SCOTT, W. R. (eds). **Organizational Environments**.: Beverly Hills, CA: Sage, 1983.
- SELLTIZ, C. et al. **Métodos de Estudo nas Relações Sociais**. 2ed. São Paulo: E.P.V.-EDUSP, 1987.
- STONER, J. A. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Estudo em Ciências Sociais: A Estudo Qualitativa em Educação**. S. Paulo: Ed. Atlas, 1992.
- VAN MANNEN. Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: A Preface. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, p. 520-526, 1979.
- WHIPP, R., ROSENFELD, R., PETTIGREW, A. **Culture and Competitiveness: Evidence from Two Mature UK Industries**, v. 26, n. 6, p. 561-585, 1989.
- YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. California: Sage Publications Inc, 1984.
- \_\_\_\_\_. The Case Study Method as a Tool for Doing Evaluation. **Current Sociology**, v. 40, n. 1, p. 121-137, spring 1992.