

---

---

# **O COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO SEGUNDO A TEORIA DE MILES E SNOW: UM ESTUDO MULTICASO EM TRÊS EMPRESAS FAMILIARES NA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL - SETOR DE EDIFICAÇÕES**

---

---

**Carlos Ricardo Rossetto (Universidade de Passo Fundo-RS)  
Adriana Marques Rossetto (Universidade de Passo Fundo-RS)**

## **Resumo**

Esta pesquisa teve como objetivo descrever, através de um estudo multi-caso, o comportamento estratégico de três empresas da Indústria da Construção Civil – Setor de Edificações (ICCSE). 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 GLASER e STRAUS (1967), conjuntamente com a de MINTZBERG e MCHUGH (1985). Após o estudo pode-se concluir que as empresas Magno Martins, Planel Engenharia e Construções Ltda e Almeida Pedroso Engenharia e Construções Ltda tiveram como comportamento estratégico característico o analista, este predominante das pequenas empresas da ICC-SE.

Palavras-Chaves: Comportamento estratégico; Indústria da construção civil; Adaptação estratégica;

## **1. INTRODUÇÃO**

Cada vez mais se vive em um mundo complexo, onde as alterações no ambiente tendem a desafiar constantemente as organizações. Se as grandes corporações enfrentam essa realidade de forma intensa e têm de definir suas ações a cada instante, o que se pode dizer das pequenas e médias empresas?

Dentro da realidade das pequenas e médias empresas, a adaptação à turbulência ambiental faz-se de forma empírica. As especificidades dessas empresas conduzem seus gestores a decidirem com base no seu *feeling*, na experiência adquirida ao longo da vida empresarial. Muito embora o empirismo pareça ser verdade, na literatura faltam estudos que possam esclarecer melhor a postura estratégica de pequenas e médias empresas.

Na intenção de preencher essa lacuna, este artigo pretende aplicar a teoria do comportamento estratégico de MILES e SNOW (1978) em três pequenas empresas familiares no seu processo de adaptação estratégica, descrevendo como elas se comportaram ao longo de suas existências.

## 2. DESIGN E PERSPECTIVAS DA PESQUISA

Existem poucos estudos sobre o processo de ação estratégica que revelam algum tipo de preocupação com o caráter temporal e contextual. Na verdade, o processo é tratado como um episódio simples, desligado de antecedentes ou eventos que lhe dêem forma, significado e substância (PETTIGREW et al., 1989). Em vista disso, o presente artigo contemplou a abordagem contextualista, ao se propor essas definições, como a utilizada em ROSSETTO (1998) e ROSSETTO e ROSSETTO (1998). Portanto, a proposta deste estudo é desenvolver uma pesquisa de caráter contextualista (PETTIGREW, 1987), utilizando o conceito de campo organizacional (MEYER e SCOTT, 1983), de maneira histórica (KIMBERLY, 1976), com a estratégia de estudo multicaso (YIN, 1984).

A metodologia utilizada neste estudo agregou as abordagens da *research direct* (MINTZBERG, 1979; MINTZBERG e MCHOUGH, 1985) e da *grounded theory* (GLASER e STRAUSS, 1967) e 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 MCHOUGH (1985);
3. definição de períodos e estratégias com base na interpretação dos pesquisados e do pesquisador;
4. descrição do comportamento estratégico.

## 3. COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO

MILES e SNOW (1978) identificam quatro tipos de comportamentos estratégicos, os quais variam a partir da dinamicidade do processo de adaptação ao ambiente organizacional caracterizado pela sua complexidade e incerteza. Essa variação advém da percepção que os executivos das organizações têm do ambiente e, com base nelas, como tomam decisões e fazem escolhas estratégicas para manterem-nas competitivas. Tais comportamentos são denominados de *prospectora*, *analista*, *reativa* e *defensiva*.

A *postura prospectora* é caracterizada por empresas que continuamente buscam oportunidades mercadológicas, experimentando respostas às inclinações emergentes do ambiente; freqüentemente, elas criam mudanças e incertezas às quais os concorrentes devem responder. Entretanto, em face de seu forte interesse pela inovação de mercados e produtos, quase nunca são totalmente eficientes.

Na *postura analista*, as empresas operam em dois tipos de domínio produto-mercado (ANSOFF, 1979), um relativamente estável e outro em permanente mudança. Em suas áreas

mais turbulentas, os executivos da cúpula organizacional observam de perto as novas idéias de seus concorrentes, adotando rapidamente aquelas que aparentam ser mais promissoras.

*Na postura reativa*, os executivos seguidamente percebem as alterações ambientais e as suas incertezas, mas são incapazes de dar respostas efetivas a elas. Pela inexistência de uma relação estratégia-estrutura consistente nessas empresas, raramente realizam ajuste de qualquer tipo, a não ser que se sintam forçadas pelas pressões ambientais.

Por último, tem-se a *postura defensiva*, na qual as empresas têm um estreito domínio produto-mercado. Os seus executivos são altamente especializados em uma limitada área de operações, mas não procuram novas oportunidades fora de seu domínio. Como resultado dessa focalização estreita, raramente essas empresas necessitam realizar ajustes significativos em sua estrutura, operações e tecnologia. Ao contrário, dedicam atenção à melhoria da eficiência das operações vigentes.

#### **4. O ESTUDO DO PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA**

Neste item são descritos os processos de adaptação estratégica de três construtoras de pequeno porte da Indústria da Construção Civil - Setor de edificações (ICCSE), localizadas na cidade de Florianópolis.

##### **4.1 O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DO GRUPO ALMEIDA PEDROSO**

###### **Período Estratégico 1: Entrada na construção civil e busca de novos mercados (1979-1984)**

A característica prospectora de MILES e SNOW (1978) pode ser observada no líder, quando ele transferiu a empresa para Florianópolis e optou por um mercado novo, evitando concorrer com as empresas que construía no regime de condomínio fechado destinado à classe alta. Ele escolheu construir por incorporação para a classe média baixa no bairro da Trindade.

A partir da definição do segmento no qual iria atuar, a empresa estabeleceu um comportamento defensivo com planos cautelosos de ação. O sucesso estava associado à estabilidade advinda de suportes financeiros externos. Pode-se observar esta postura defensiva, adotada a partir de 1981.

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.

O comportamento defensivo 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: Reorientação estratégica (1985-1991)**

Neste período estratégico a empresa entrou no segmento de obras públicas, uma vez que aproveitou a mesma força de venda e parte da tecnologia empregada na construção de edifícios residenciais. Esta estratégia foi adotada a partir de um comportamento analista, quando o líder da empresa, percebendo o ambiente favorável para ampliação do negócio essencial da empresa, realinhou o escopo de seus produtos.

No início deste período, quando decidiu entrar no mercado de obras públicas, a empresa estava resolvendo seu problema empreendedor (*entrepreneurial problem*), como ocorreu no final do período 1, quando transferiu-se de Campos Novos para Florianópolis, ou seja, selecionando um domínio produto/mercado viável.

O comportamento analista da empresa ficou claro quando o líder percebeu mudanças no campo organizacional, observou a resposta dos concorrentes a esta instabilidade e desencadeou rapidamente duas mudanças estratégicas corporativas de desenvolvimento de mercado.

Em 1990, a empresa confirmou seu comportamento analista, pois retirou-se do mercado de obras públicas. Esta decisão foi tomada quando o principal executivo percebeu mudanças no campo organizacional, devido ao Plano Collor, gerando redução na contratação de obras públicas.

### **Período Estratégico 3: Reorientação planejada (1992-1995)**

Neste período, a empresa adotou o comportamento defensivo e prospector. O primeiro ocorreu em relação à construção nas praias. A empresa continuou não percebendo como uma boa oportunidade de negócio este segmento, apesar das construtoras de Florianópolis terem aumentado gradativamente seus empreendimentos neste segmento, desde 1988.

O comportamento prospector ocorreu quando, em 1993, através da observação ambiental (*environment scanning*), o líder buscou obter informações de mercado para estruturar o Plano CASA. Esta atividade constituiu-se de uma pesquisa para definição do potencial do mercado e da concorrência. Com estes dados conhecidos, ele partiu para a concretização do plano.

Em 1995 quando a empresa criou a Almeida Pedroso Componentes Construtivos Ltda (APCCL), posicionando-se no mercado de componentes construtivos para a ICCSE, o líder da empresa adotou novamente o comportamento prospector, pois percebeu a carência de fornecedores de componentes construtivos com desenvolvimento tecnológico adequado e custos compatíveis com o mercado.

#### **Período Estratégico 4 : Reorganização corporativa (1996-1997)**

No que tange ao comportamento estratégico, em 1996, o líder foi analista. Isto ocorreu quando, percebendo as condições críticas do campo organizacional, idealizou as soluções integradas de construção, oferecendo um produto que procura atender o cliente, desde a concepção da obra até a execução propriamente dita do empreendimento. Este comportamento estratégico também foi observado quando incorporou a APCCL em uma nova fábrica: Blocaus Pré Fabricados Ltda, através de uma aliança estratégica com a empresa Planel Engenharia e Construções Ltda.

### **4.2 O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DO GRUPO MAGNO MARTINS (GMM)**

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

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. Este comportamento da empresa, caracterizou-se como analista, do termo emprestado de MILES e SNOW (1978), pois observou a maneira como os concorrentes construíam no Pantanal e fez seus empreendimentos da mesma forma.

#### **Período Estratégico 2: Busca de novos mercados (1987-1991)**

O comportamento analista da empresa ficou claro quando o líder percebeu que estavam ocorrendo mudanças no campo organizacional, 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. Neste momento, o líder da empresa, percebendo o ambiente favorável para ampliação do negócio essencial da empresa, realinhou o escopo de seus produtos.

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. O maior problema enfrentado pela GMM foi o comportamento reativo da coalizão dominante que percebeu este mercado quando ele já estava muito desgastado, pelos reflexos do Plano Cruzado. Outro motivo do fracasso desta estratégia foi que a cultura da organização estava toda voltada para a construção em regime de incorporação, não conseguindo adaptar-se aos condomínios fechados.

A última mudança estratégica corporativa da GMM 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 cidade, 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 GMM frente às condições do ambiente da ICCSE, que mostrava claramente o esgotamento completo das fontes de financiamentos. Esta estratégia demonstrou um comportamento analista por parte da coalizão dominante, percebendo que outras empresas já utilizavam o autofinanciamento como saída para a crise instaurada pós 1990, adotou-o também.

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

A empresa, neste período estratégico, sofreu os reflexos do Plano Collor, mas a entrada de um forte concorrente, a Encol, também estava gerando instabilidade no campo organizacional e insegurança para os proprietários de construtoras. Com isto, em 1992, sabendo que a Encol viria para Florianópolis, a coalizão dominante, buscou preparar-se para competir com ela no mercado. Neste período, a empresa adotou comportamento prospector. Ele ocorreu quando, através da observação ambiental (*environment scanning*), a coalizão dominante buscou obter informações de como o novo concorrente atuava na entrada em um mercado novo.

Para ajustar-se às mudanças ambientais que viriam (entrada da Encol em Florianópolis), a empresa precisou coalinhar sua estrutura organizacional para implantação de novas estratégias. Esta mudança na estrutura organizacional da GMM, efetivada quando ela contratou dois gerentes: um para atendimento a clientes e outro de produto. Surgia nas construtoras da cidade, pela primeira vez, estes cargos na estrutura organizacional.

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.

Usando a mesma força de vendas e a base tecnológica, advindos do ramo de construção de edifícios residenciais, a empresa teve flexibilidade para iniciar a construção de um hotel, no centro da cidade. A entrada neste novo segmento de mercado, caracterizou, como um comportamento analista da coalizão dominante, pois a empresa seguiu outras, que já atuavam neste segmento de mercado.

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 GMM exigia para suas obras.

Do ponto de vista teórico, nesta fase a empresa procurou expandir seu negócio essencial, o que acabou não se concretizando, pois ela produziu apenas para seu próprio consumo. A intenção inicial era oferecer um produto novo no mercado e diminuir os seus custos de produção, mas só a segunda hipótese acabou concretizando-se. A empresa, ao implantar esta mudança estratégica, originando um movimento de integração para trás na cadeia produtiva, mostrou, novamente, um comportamento analista.

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

Este período caracterizou-se por um comportamento analista, do termo emprestado de MILES e SNOW (1978). Isto ocorreu quando a coalizão dominante, percebendo que outras empresas já começavam a reestruturar seus processos produtivos, devido a exigência de mais competitividade no setor, começou também a reformular os seus.

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

### **4.3 O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DA PLANEL ENGENHARIA E CONSTRUÇÕES LTDA (PECL)**

#### **Período Estratégico 1: Criação e impulso da PECL - (1983-1986)**

Em 1983, o processo de configuração da estratégia da PECL foi fundamentado em dois fatores: a experiência dos fundadores no negócio essencial (*core business*), porque todos os sócios já tinham experiência (*expertise*) na ICCSE e a escolha de um segmento, que não apresentava risco e não necessitava de muito capital.

Este período estratégico coincide com o aumento da construção pelo regime de condomínio fechado em Florianópolis. Instalavam-se várias empresas estatais na capital do estado, com isto, aumentando muito a demanda por moradias para clientes de alta renda. A PECL, percebendo estas mudanças no campo organizacional, escolheu construir no segmento de edifícios residenciais para clientes de classe alta em regime de condomínio fechado no centro da cidade. Isto caracterizou um comportamento analista.

A partir da definição deste segmento, a empresa estabeleceu uma atitude defensiva com planos cautelosos de ação. O sucesso estava associado à estabilidade advinda de suportes financeiros externos.

Em 1986, com o Plano Cruzado, o campo organizacional instabilizou-se. O congelamento dos salários dos clientes da empresa e o ágio cobrado pelos fornecedores geraram falta de credibilidade no regime de condomínios fechados. Com isto, o setor da ICCSE e a empresa mergulharam em uma profunda crise. Durante a crise vivida pela empresa, a coalizão dominante, percebendo a instabilidade do campo organizacional, buscou reforçar a posição no seu nicho de atuação. A empresa utilizou um comportamento defensivo, competindo com uma estratégia de negócio, quando o preço coordenou as ações estratégicas.

#### **Período Estratégico 2 – Desenvolvimento de mercado (1987 – 1991)**

A coalizão dominante demonstrou um comportamento prospector, quando percebendo o início do *boom* turístico na cidade, decidiu construir aquele que seria o primeiro empreendimento na praia dos Ingleses. Este fato comprova que os gerentes organizacionais mudam suas estratégias em função de suas percepções das condições de seus ambientes

(ANDREWS, 1971; CHAFFEE, 1985; CHILD, 1972; MILES, 1982; SCHENDEL; e HOFER, 1979; JENNINGS e SEAMAN, 1994).

No ano de 1988, a empresa implantou a sua segunda estratégia corporativa, originando um movimento de integração para frente na cadeia produtiva. Esta integração tinha como objetivo contratar e treinar corretores, buscando solucionar a escassez de vendedores para seus empreendimentos. Com a criação da Planimóveis, a empresa novamente tem um comportamento prospector no mercado, pois não existiam imobiliárias especializadas na venda de condomínios fechados. A PECL interrelacionou-se ativamente com o ambiente e buscou os recursos necessários para seu próprio benefício.

Na sua terceira estratégia corporativa, de desenvolvimento de mercado, a empresa fez sua única expansão geográfica, materializada pela criação da aliança estratégica, sua primeira estratégia cooperativa, entre a PECL e a Ayres Philippi Ltda. Quando realizou esta aliança estratégica, a empresa novamente teve um comportamento prospector, pois entrou com um produto que não existia em Itajaí: empreendimentos com o padrão PECL.

De um comportamento prospector, quando construiu na praia, edifícios comerciais e em Itajaí, a empresa mudou para um comportamento analista. Esta mudança ocorreu pela percepção da ameaça no ambiente, advindo dos fornecedores de concreto usinado, fazendo a empresa desenvolver uma resposta viável, e, então adotá-la, criando a Concretel e depois a Concreton.

Em 1989, a coalizão dominante percebeu que o regime de condomínio fechado tinha atingido seu ponto mais crítico. Então, como não sabia incorporar, resolveu implantar sua terceira mudança estratégica cooperativa, através de uma aliança estratégica com a empresa Porto Bello, que tinha *know-how* na construção por regime de incorporação, correspondendo a um comportamento analista.

No ano de 1990, ela realizou sua última mudança estratégica corporativa do período, diversificando concentricamente. Esta diversificação buscou aproveitar o desenvolvimento do ramo turístico que continuava dando bons dividendos para as empresas da ICCSE, em Florianópolis. Usando a mesma força de vendas e a base tecnológica, com possíveis ganhos em termos de flexibilidade, advindos do ramo de construção de edifícios residenciais, a empresa começou a construir um hotel, no centro da cidade. Esta tentativa ficou apenas neste empreendimento. Descreveu-se, novamente, um comportamento analista, via isomorfismo institucional mimético, da coalizão dominante, pois a empresa seguiu outras, que já atuavam neste segmento de mercado.

### **Período Estratégico 3 – Consolidação de um regime de construção (1992 – 1995)**

No início deste período estratégico, em 1992, a empresa ainda se ressentia dos reflexos gerados pelo Plano Collor, quando ficou totalmente descapitalizada, precipitando uma crise organizacional. Instaurada a crise, o seu comportamento foi defensivo, reposicionando-se no *core business* de sua fundação, no qual havia poucos riscos, não necessitava de muito capital e existiam financiamentos, aproveitando sua experiência (*expertise*) em condomínio fechado.



#### **Período Estratégico 4 – Restruturação operacional (1996-1997)**

Este período começou com um comportamento analista, da nova coalizão dominante. Isto ocorreu quando ela, percebendo que outras empresas já utilizavam filosofias japonesas de gerenciamento das obras, provocando o aumento da competitividade no setor, começou a implantar o seu programa de Qualidade Total.

Uma mudança estratégica cooperativa aconteceu quando a PECL associou-se a Almeida Pedroso, para o desenvolvimento da alvenaria estrutural, com isto, diversificou verticalmente para trás, criando a Blocaus Pré Fabricados Ltda. Ao lançar este produto no mercado, a empresa demonstrou um comportamento analista. A intenção era oferecer um produto novo no mercado e diminuir os seus custos de produção, conseguindo, com isto, entregar seus empreendimentos em um tempo mais curto.

### **5. O COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DAS TRÊS EMPRESAS DA ICCSE EM FLORIANÓPOLIS**

Na pesquisa observou-se que o comportamento predominante das três empresas estudadas, no período de suas fundações, foi o defensivo/analista, pois escolheram atuar em um nicho de mercado no qual tinham conhecimento observando sempre como atuavam as empresas concorrentes da cidade de Florianópolis.

Depois de consolidadas no mercado, alternaram-se períodos de proatividade e de comportamento analista, sendo que a tipologia analista foi a que predominou. Na empresa Magno Martins este último foi o predominante até os dias de hoje. Este comportamento caracteriza-se por empresas que não desenvolvem inovações no setor, mas estão constantemente observando os movimentos dos concorrentes e adaptando-se rapidamente ao ambiente. Muito embora não se possa desconsiderar outros comportamentos ao longo do processo de formulação de suas estratégias.

Pode-se concluir que a empresa Magno Martins teve como comportamento estratégico característico o analista, este predominante das empresas pequenas e médias da ICC-SE. Este comportamento caracteriza-se por empresas que não desenvolvem inovações no setor, mas estão constantemente observando os movimentos dos concorrentes e adaptando-se rapidamente ao ambiente.

Já a Planel Engenharia e Construções Ltda apresentou um comportamento estratégico oscilante, mostrando que os executivos estão constantemente buscando posicionar a empresa na melhor relação produto/mercado e estar melhor sintonizada com o ambiente organizacional da ICCSE.

A empresa Almeida Pedroso Engenharia e Construções Ltda também já demonstrou um comportamento bem diferenciado da primeira. As suas iniciativas de comportamento estratégico próativo foram em maior quantidade ao longo de sua vida devido, fundamentalmente, a característica de administração de sua líder.

Muito embora procurou-se destacar a predominância de um determinado comportamento estratégico sobre outro, conforme Quadro 5.1, pode-se concluir que as organizações utilizaram-se das quatro tipologias de MILES e SNOW (1978) para o

desenvolvimento de seus negócios, comprovando que o processo de adaptação estratégica organizacional exige das empresas um constante aprendizado de como relacionar-se melhor com o ambiente organizacional.

Quadro 5.1 – Comportamento Estratégico das Empresas Estudadas.

	I Período	II Período	III Período	IV Período
<b>ALMEIDA PEDROSO</b>	<b>Prospectora</b> (Entrada em Florianópolis)  <b>Defensiva</b> (Core Business)	<b>Analista</b> (Obras Públicas) (Concorrentes)	<b>Prospectora</b> (APCCL) (Plano Casa)  <b>Defensiva</b> (Não constrói na praia)	<b>Analista</b> (Solução integradas de Construção) (Blocaus Ltda) (Concorrentes)
<b>PLANEL</b>	<b>Analista</b> (Condomínio Fechado) (Core Business)  <b>Defensivo</b> (Core Business)	<b>Prospectora</b> (Obras Praia/Comercial) (Planimóveis) (Obra Itajai) <b>Defensiva</b> (Empresa Concretel) <b>Analista</b> (Incorporação/ Hotel)	<b>Analista</b> (Incorporações) <b>Defensiva</b> (Core Business) (Cond. fechado)	<b>Analista</b> (Qualidade Total) (Blocaus Ltda)
<b>MAGNO M A R T I</b>	<b>Analista</b> (Concorrentes)	<b>Analista</b> (Concorrentes) (Construção Praia) (Autofinanciamento) <b>Reativa</b> (Condomínio Fechado)	<b>Prospectora</b> (Concorrente) (Gerente produto de cliente) <b>Analista</b> (Hotel) (Componentes Construtivos.)	<b>Analista</b> (Concorrentes - Reestruturação dos processos produtivos)

Pesquisa do Autor (1997)

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa propôs-se a descrever o comportamento estratégico de três empresas da ICC-SE, baseado na realidade dos fatos que ocorreram pela interpretação destes pelos atores organizacionais.

Outro diferencial deste estudo, foi a utilização da pesquisa contextualista (PETTIGREW, 1985), pois considerou-se 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.

Considera-se, como mais uma contribuição relevante deste estudo, principalmente pelo setor focalizado (ICCSE), o entendimento de como a coalizão dominante percebe o campo organizacional 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 da ICCSE e de outros setores importantes.

---

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood, IL: Irwin, 1971.
- ANSOFF, H. I. **Strategic management**. New York: John-Wiley and Sons, 1979.
- BOURGEOIS, L. J. Strategy and environment: a conceptual integration. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 1, p. 25-39, 1980
- CHAFFEE, E. E. Three models of strategy. **Academy of Management Review**, v.10, p. 89-98, 1985.
- CHILD, John. 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 Manangement Studies**, v. 24, n. 6, p.565-596, 1987.
- GLASER, B. G., STRAUSS, A. L. **The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research**. New York: Aldine de Gruyter, 1967.
- 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.
- 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**. Bervely Hills, C. A.: Sage, 1984.
- MILES, R. E., SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: Mc Graw Hill, 1978.
- MINTZBERG, H. An emerging strategy of “direct” research. **Administrative Science Quartely**, v. 24, p. 582-589, december 1979.
- MINTZBERG, H., MCHUGH, A. Strategy Formation in an Adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, n. 1, p. 160-197. 1985.
- 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.

ROSSETTO, C. R. **Adaptação estratégica organizacional**: Um estudo multi-caso na indústria da construção civil – Setor de edificações. Tese de Doutorado. Florianópolis: UFSC, 1998.

ROSSETTO, C. R e ROSSETTO, A. M. A Combinação das Perspectivas Institucional e da Dependência de Recursos no Estudo da Adaptação Estratégica Organizacional. **Teoria e Evidência Econômica**, v.7, n.12, p. 111-136, 1999.

SCHENDEL, D. E. e HOFER, C. W. **Strategy management**: A new view of business policy and planning. Boston: Little, Brown & Co, 1979.

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