
O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DE UMA EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE EDIFICAÇÕES EM PASSO FUNDO (RS)

**Edson Antônio Salvador (UPF-RS)
Carlos Ricardo Rossetto (UPF-RS)**

RESUMO

Esta pesquisa, através de um estudo de caso, descreve como uma empresa da indústria da construção civil – setor de edificações, situada na cidade de Passo Fundo, Rio Grande do Sul, adaptou-se estrategicamente na percepção da sua coalizão dominante. O estudo foi desenvolvido através de uma pesquisa qualificativa, utilizando a metodologia de Pettigrew (1987) e suas três dimensões estratégicas: contexto, conteúdo e processo. Além do caráter qualificativo (Trivinõs, 1992) e contextualista (Pettigrew, 1987), utilizou-se também a visão longitudinal e histórica (Kimberly, 1976; Salama, 1992). Em função da metodologia adotada, não se teve a preocupação de generalizar os resultados aqui encontrados; o que se procurou foi apresentar elementos que auxiliem na explicação do processo de adaptação estratégica da organização.

1. INTRODUÇÃO

Quanto mais se estudam os problemas enfrentados pelas organizações, mais se percebe que eles não podem ser entendidos isoladamente, ou seja, são problemas sistêmicos, o que pressupõe interligação e interdependência.

Tendo como base o contexto descrito e sendo esses problemas decorrentes de uma única crise, pode-se perceber que os fenômenos a eles relacionados fazem parte da vida das empresas e, por conseqüência, da indústria da construção civil. Todos esses fatores, aliados à complexidade da natureza humana, demonstram que muito pouco ou quase nada do universo, e também das organizações, faz lembrar o determinismo e a linearidade que supostamente caracterizariam o mundo.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica que sustenta a investigação feita abrange conhecimentos acerca das organizações e da sua adaptação frente ao ambiente a partir de diferentes perspectivas – transformações ambientais, ambientes organizacional, estratégia, adaptação e mudança organizacional.

2.1 AS TRANSFORMAÇÕES AMBIENTAIS

O estudo visou entender o processo de adaptação estratégica da empresa Giacomini Engenharia e Construções Ltda., entre 1980 e 1999. Portanto, a análise englobou um período marcado por grandes mudanças econômicas, sociais e políticas, que culminou no momento atual. Como a pesquisa procura utilizar uma abordagem contextualista, entende-se que a caracterização das mudanças ocorridas no final deste século é essencial para que se compreenda a complexidade do contexto no qual essa organização desenvolveu-se.

Alperstedt *et al.* (1996) procuram caracterizar o contexto dos últimos anos deste século demonstrando que se tem vivido em uma era na qual as mudanças em ritmo acelerado integram o cotidiano de quase todos os setores da vida organizacional. A velocidade e a profundidade com que as mudanças vêm ocorrendo constituem um desafio a todos. São mudanças não só nos panoramas econômico, social e político, mas um inter-relacionamento de acontecimentos que têm conduzido a profundas transformações, sobretudo organizacionais.

Senge (1990) salienta que o nível de complexidade do atual ambiente não tem precedente. Pela primeira vez na história, tem-se a capacidade de criar muito mais informação do que se pode absorver, de gerar muito mais interdependência do que se pode administrar e de acelerar as mudanças com muito mais rapidez do que se pode acompanhar, o que tem profundas implicações na vida dos profissionais e das empresas.

2.2 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

O cenário atual, de crescentes mudanças econômicas, políticas e sociais, tem provocado a necessidade de rever configurações organizacionais de maneira a adequá-las ao atual ambiente turbulento e mutável. A organização do tipo burocrática já não responde adequadamente aos novos valores que vem sendo progressivamente instituídos ao longo dos anos. É preciso que uma nova configuração organizacional seja gradativamente desenhada, considerando essa nova realidade que se esboça. A necessidade de introduzir a noção de mudança e inovação nas organizações não pode ser apenas um modismo; ela é, sim, uma questão de sobrevivência e possibilidade de sucesso.

As organizações, por fazerem parte, de alguma maneira, da vida dos homens, precisam permitir o aprendizado crítico, consciente e criativo, utilizando novas estratégias de mudança sob uma nova base de valores. Dessa forma, parece claro que é preciso encontrar formas de se chegar a organizações capazes de aprender, por meio de um processo que inclua pensamento crítico e ação. Assim, terão condições de responder com maior rapidez às exigências que hoje são colocadas e, ainda, conseguirão antecipar-se, prevendo as possíveis alterações que possam ocorrer no futuro.

Assim, a passagem de um ambiente estável para um turbulento, como se vivência neste país, envolve mudanças estratégicas, que são dramáticas pela como que alteram normas, estruturas, processos e metas, além de envolveram profundas alterações na construção da realidade social. Tal visão sugere que a mudança organizacional deverá envolver uma reorientação cognitiva da organização, refletindo descontinuidades de percepções, estruturas e contexto que ocorrem através de alterações nas interações de processos deliberados e emergentes (Mintzberg e Waters, 1985).

Os elementos do ambiente geral afetam todas as organizações através de fatores que podem ser classificados em tecnológicos, econômicos, políticos e sociais (Fahey e Narayanan apud Stoner e Freeman, 1995). Muitos autores referem-se ao ambiente geral como macroambiente, incluindo, além dos elementos citados, os de natureza cultural, demográfica, legal e ecológica.

Na análise do ambiente, entretanto, há tentativas em procurar distinguir os elementos que são diretamente relevantes para a organização daqueles que a influenciam indiretamente. Os primeiros, explicitamente relevantes, são conhecidos como fazendo parte do *ambiente específico* da organização (Miles, 1980) ou *ambiente direto* (Stoner e Freeman, 1995). Os últimos, potencialmente relevantes, são comumente denominados de *ambiente geral* (Miles, 1980) ou *indireto* (Stoner e Freeman, 1995).

2.3 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Estratégia é uma palavra que vem do grego *strategos* e está intimamente relacionada com a questão militar. *Strategos* significa um general em comando de um exército, ou seja, *a arte do general* (Oliveira, 1988, p. 146).

Só a partir da década de 1920 é que empresas como Du Pont e General Motors ofereceram um novo conceito de organização, quando trataram questões estratégicas dissociadas de questões administrativas e operacionais. Mesmo assim, somente no final da década de 1940 é que foi dado início ao tratamento do conceito de estratégia pela literatura.

A discussão sobre estratégia possui várias contribuições de numerosos autores, com diferentes visões. Steiner citado por Gaj (1986; 1990), por exemplo, contribui com a discussão em curso apresentando quatro aspectos importantes, que se referem: a) à futuridade das decisões correntes - aqui estratégia é vista como sendo a identificação das ameaças e oportunidades que se acham no futuro para a organização e que, combinadas com outras informações importantes para ela, permitem que a organização tome melhores decisões no presente a fim de desenhar o futuro desejado; b) processo - nesse caso, a estratégia é vista como um processo contínuo de formulação estratégica, uma vez que os negócios e o ambiente encontram-se num processo de rápidas e contínuas mudanças; c) filosofia - quando a estratégia é, antes de tudo, um processo de pensar e um exercício intelectual; d) estrutura - a estratégia é concebida como uma estrutura para tentar evitar esforços desestruturados e descontínuos em direções diferentes àquelas que deveriam ser a correta.

De acordo com Mintzberg (1992), pode-se entender a estratégia organizacional a partir de um processo composto de cinco passos: 1) localizar a competência principal - significa localizar o negócio principal da empresa dentro de sua cadeia produtiva; 2) distinguir a competência principal - o objetivo é distinguir a característica - postura da organização para

obter vantagem competitiva, para o que se podem utilizar a cadeia de valor e as três estratégicas de Porter (1992); 3) ampliar a competência principal - já com a competência definida e com uma postura competitiva - diferenciação ou escopo - adotada, o próximo passo é determinar as estratégias - de penetração, desenvolvimento de mercado, expansão geográfica e desenvolvimento de produtos - para ampliar a competência principal; 4) estender a competência principal - pode se dar através da integração vertical a montante e a jusante na cadeia produtiva; integração horizontal através da diversificação; 5) reconceituar a competência principal - quando há a necessidade não apenas de consolidar o negócio, mas reconceitualizá-lo e redefini-lo através de uma racionalização.

A estratégia organizacional pode ser também identificada com base em quatro níveis estratégicos distintos: 1) estratégia corporativa; 2) estratégia de negócios; 3) estratégias funcionais; e 4) estratégias operacionais.

2.4 ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA

Tushman e Romanelli (1985) entendem por *adaptação organizacional* um período de mudanças graduais, incrementais e continuadas em resposta às condições ambientais.

Para Cunha (1996), a adaptação organizacional pode ser entendida como sendo um processo de ajuste recíproco entre a organização e o seu ambiente. A reciprocidade do processo pressupõe que tanto a organização quanto o ambiente se modificam: a organização, na tentativa de atender às exigências do ambiente no qual se encontra inserida, e o ambiente, à medida em é moldado pela organização quando esta busca o atendimento das suas necessidades (Lawrence e Dyer, 1981).

A partir dos estudos de Pettigrew (1987) e Mintzberg (1979), dentre outros, pode-se considerar que a adaptação organizacional envolve vários níveis não só da organização, mas também do ambiente, sendo influenciada tanto por coalizões internas quanto por coalizões externas (Mintzberg, 1973).

A abordagem contingencialista é representada principalmente pelas pesquisas de Burns e Stalker (1961), Lawrence e Lorsch (1968) e Woodward (1965). O estudo dos primeiros autores procurou demonstrar como a estrutura das empresas por elas estudadas foi continuamente adaptada e ajustadas à estratégia mercadológica. Burns e Stalker (1961) verificaram a relação existente entre as práticas administrativas e o ambiente externo das indústrias.

Na tentativa de preencher a lacuna deixada pela Teoria da Contingência, aparecem na Teoria Organizacional duas perspectivas que têm conduzido o debate acerca do processo de adaptação estratégica das organizações: a primeira delas é a visão determinista, que interpreta o ambiente como o grande determinante do sucesso e da sobrevivência organizacional, retirando da organização a capacidade de escolha de estratégias; no outro extremo, encontra-se a visão voluntarista, que atribui aos atores organizacionais a capacidade de escolha e criação de condições para a mudança (Acuña e Fernandez, 1995).

Com relação a essa discussão, cabe mencionar que muitos autores expressam que não se podem interpretar os termos *voluntarismo/determinismo* de forma dicotômica. Na realidade, tanto organizações quanto ambientes exercem pressões para a mudança, o que nos

leva a interpretar tais conceitos na forma de um *continuum*. Assim, pode-se encontrar dentro de um *continuum* interpretações mais ou menos voluntaristas (ou deterministas).

2.5 MUDANÇA ESTRATÉGICA

Muito pouco se sabe a respeito das mudanças estratégicas dentro das organizações, havendo um grande distanciamento entre as discussões teóricas e o comportamento real das organizações.

Segundo Pettigrew (1987), o processo de mudança refere-se às ações, reações e interações entre as várias partes integrantes da organização, levando-a de um estado presente para um estado futuro. Atribuir esse conceito de processo no estudo da mudança estratégica é, para o autor, de fundamental importância. Para ele, o nível de análise não pode ser o evento arbitrário da decisão, abstraído de uma série de outras decisões e ações das quais aquele evento faz parte. Se assim fosse, haveria forte limitação empírica e analítica ao estudo. Nesse sentido, o objeto de análise deve ser o processo contínuo que se desenvolve em determinado contexto, de forma que o estudo da estratégia deve ter um vocabulário mais ligado à mudança do que à escolha.

A importância da análise histórica é enfatizada por diversos autores. Salama (1992), por exemplo, destaca a importância da análise da biografia organizacional no entendimento dos processos de mudança. Kieser (1994) salienta que a estrutura e o comportamento organizacional refletem o desenvolvimento histórico de uma cultura específica. Assim, a cultura das organizações e suas diferenças somente podem ser explicadas através de uma análise histórica.

Além da questão temporal, Giddens (1989) salienta a necessidade de se considerar a constituição espacial da vida social, ou seja, a mudança organizacional não ocorre num vácuo, mas em um contexto específico. Segundo o autor, a explicação dos fenômenos em ciências sociais possui, sobretudo, uma natureza contextual. Assim, ao estudar o processo de adaptação organizacional, torna-se necessário o entendimento da influência dos fatores externos e internos à organização, ou seja, o seu contexto.

O contexto, segundo Pettigrew e Whipp (1991), pode ser dividido em externo e interno. O contexto externo refere-se ao meio social, político, econômico e competitivo no qual a organização opera. Já o contexto interno relaciona-se com a estrutura, a cultura corporativa e o contexto político dentro da própria organização, através do qual surgem as idéias para a mudança.

Neste estudo, o conteúdo engloba os aspectos organizacionais que foram modificados durante um período de mudanças graduais, incrementais e continuadas (Jennings e Seaman, 1994) no processo de adaptação organizacional. A mudança em tais aspectos corresponde a uma resposta da coalizão dominante, operacionalizada por meio das estratégias utilizadas para lidar com o ambiente percebido ou subjetivo.

Assim, a dimensão do conteúdo das mudanças, segundo Topping citado por Rossetto (1998), podem ser: a) mudança estratégica em nível corporativo, quando envolve um realinhamento do domínio produto/mercado da organização (Ansoff, 1977); b) mudança estratégica em nível de negócio, quando há uma modificação das decisões competitivas dentro

do domínio específico produto/mercado (Bourgeois, 1980) e c) mudança estratégica em nível cooperativo, quando envolve uma variação no grau de cooperação entre uma organização e outras organizações no ambiente (Nielsen, 1988).

3. METODOLOGIA

Resumidamente, esta pesquisa parte de uma metodologia qualitativa do tipo hermenêutica e procura analisar a mudança organizacional tratando o processo como uma seqüência de eventos que descreve como as estratégias mudam no tempo. Adota-se, também, uma teoria teleológica, pela qual os objetivos do processo são definidos *interativamente pelos atores, muitas vezes de forma conflituosa e subjetiva* (Van de Ven, 1992; Cunha, 1996, p.18).

Inicialmente, com vistas à solução do problema de pesquisa proposto e ao alcance dos objetivos formulados no capítulo primeiro deste trabalho, formulou-se a seguinte pergunta de pesquisa:

“Como se deu a adaptação estratégica organizacional na empresa Giacomini Engenharia e Construções, entre 1980 e 1999, em termos de processo, contexto e conteúdo, a partir da percepção da coalizão dominante?”

A questão principal, oriunda do desmembramento do problema de pesquisa proposto, segue a sugestão de Pettigrew (1987), que reafirma a necessidade de se estudar o processo, o contexto e o conteúdo das mudanças estratégicas.

Com a presente pesquisa, propõe-se estudar a mudança organizacional por meio da análise contextualista proposta por Pettigrew (1987), o que se justifica por concordar-se com os autores, que consideram essencial o estudo da mudança considerando o envolvimento entre contexto, processo e conteúdo. Essa proposta considera, ainda, que o entendimento da dinâmica de certos eventos históricos relevantes no passado da organização servem de fundamento ao entendimento do processo de mudança corrente.

Para o entendimento do processo histórico e social, utilizaram-se os conceitos de campo organizacional composto por dimensões institucionais e técnico-econômicas, conforme Rossetto (1998). As primeiras são caracterizadas pela elaboração de normas e regras que pressionam a organização a se conformarem a elas se desejam obter legitimidade do ambiente, incluindo atores como o governo, as organizações comunitárias, as organizações trabalhistas, dentre outros; as segundas relacionam-se à troca de produtos ou serviços produzidos por uma organização no mercado, o que traz recompensas para as organizações que administram de forma eficiente e eficaz o seu processo de trabalho.

Inicialmente, trabalhou-se com materiais informativos já disponíveis em trabalhos anteriores, tais como dissertações e teses, e com documentos organizacionais, revistas especializadas e informações obtidas junto a organismos governamentais e Sinduscon.

O exame do material disponível serviu como base para os passos seguintes a serem desenvolvidos e para a montagem do contexto e da história de vida da organização a ser estudada, caracterizando o ambiente objetivo em que essa se desenvolveu. Após o exame desse material, partiu-se para as entrevistas a fim de se obter dados sobre o ambiente subjetivo da organização por meio da análise da percepção da coalizão dominante.

As entrevistas foram a principal fonte de informações do estudo seguindo a orientação de Yin (1984). A princípio, não foi possível precisar o número de entrevistas a serem realizadas, tampouco o tempo de duração necessário para essas; o que se pôde antecipar é que as entrevistas seriam gravadas e muito pouco estruturadas, respeitando a característica das entrevistas qualitativas, as quais dão liberdade ao informante de relatar os dados que, para ele, são os mais relevantes e, ao mesmo tempo, favorecem ao pesquisador a captação do fenômeno de acordo com a interpretação dos entrevistados.

4. O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DA EMPRESA GIACOMINI ENGENHARIA E CONSTRUÇÕES LTDA.

Inicialmente, apresenta-se a estrutura da empresa Giacomini Engenharia e Construções Ltda., com os períodos estratégicos determinados e os respectivos eventos críticos que os caracterizam, seguida da reconstituição histórica da organização; enfatizam-se as mudanças ocorridas, ao mesmo tempo em que se faz a análise teórica de cada período do processo de adaptação estratégica.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A estrutura organizacional da empresa Giacomini Engenharia e Construções Ltda., variou minimamente desde a sua fundação, caracterizando-se como uma organização enxuta, com a grande maioria dos recursos humanos em caráter permanente e com muita qualificação, os quais dominam as novas técnicas de construção empregadas pela empresa, possibilitando-lhe a competitividade no mercado.

4.2 PERÍODOS DO PROCESSO DA MUDANÇA E ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA

Durante o período que compõe este estudo longitudinal (1980 a 1999), a empresa Giacomini Engenharia e Construções Ltda., adaptou-se ao campo organizacional adotando diversas estratégias. Para explicar esse processo de mudança e adaptação, destacam-se os eventos críticos que mais influenciaram nas mudanças estratégicas adotadas pela organização agrupando-os em períodos estratégicos. Esses eventos críticos foram identificados utilizando-se os critérios propostos por Cunha (1996), quais sejam: ênfase e tempo dedicado ao tema pelos entrevistados, sua percepção das conseqüências futuras dos eventos e da sua importância no processo de adaptação estratégica.

Os eventos críticos foram agrupados em períodos estratégicos no processo de mudança, dos quais se fez uma análise teórica, relacionando os fatos com a revisão bibliográfica e com a descrição do ambiente de inserção da ICC-SE. Os períodos estratégicos da organização caracterizaram o conjunto de decisões tomadas pela empresa que estabeleceram um padrão de comportamento estratégico. No estudo longitudinal (1980-1999), foram identificados quatro períodos estratégicos, os quais foram precedidos de outro período compreendido entre 1974 a 1979, Criação da Giacomini (Tabela 5.1), os quais são aqui descritos e analisados com base na teoria revisada.

Tabela 1 - Períodos estratégicos (1974-1999)

Descrição	Período
1. Criação da Giacomini	1974-1979
2. Aprendizagem organizacional em edifícios residencial e comercial	1980-1985
3. Desenvolvimento de mercado	1986-1991
4. Consolidação no setor de edificações	1992-1996
5. Redirecionamento estratégico planejado	1997-1999

Fonte: Dados primários (2000).

4.2.1 Período estratégico 1: Criação da Giacomini (1974-1979)

No período estratégico 1, *Criação da Giacomini*, compreendido de 1974 a 1979, foram identificados três eventos críticos que influenciaram na tomada de decisão no curso do processo de adaptação, que são: criação da Giacomini (1974), construção de pequenas residências (1974) e ênfase em obras públicas (1976).

Nesse período, a empresa foi influenciada por vários fatores: a construção de pequenas residências, a experiência dos sócios em obras públicas e o grande volume disponível de recursos governamentais para infraestrutura rodoviária.

Em 1974, com a criação da Giacomini, foi adotada uma estratégia de configuração, denominada de *gestalt strategy* (Mintzberg, 1978). Essa estratégia tem como característica de ação colocar a empresa em um nicho de mercado, desenvolvendo atividades no ramo de obras públicas, conhecimento que os sócios já desenvolviam como funcionários do Daer .

Ainda, adotou uma estratégia de negócio (Bourgeois, 1980), com a qual procurou dominar a técnica de construção, iniciando-se em pequenas residências, enquanto aguardava condições técnicas para entrar no ramo de construção de obras públicas, que era o negócio do momento, em virtude da grande quantidade de recursos disponíveis (recursos externos).

Em 1976, satisfeita a exigência técnica, ela passou a direcionar seu negócio quase que exclusivamente a obras públicas, prestando serviços para o Daer e para a Cinteia. Com essa atitude, a empresa passa por uma mudança estratégica corporativa denominada de diversificação concêntrica (Ansoff, 1977), iniciando na atividade de obras públicas, *core business* da organização.

4.2.2 Período estratégico 2: Aprendizagem organizacional em edifícios residencial e comercial (1980-1985)

No período estratégico 2, *Aprendizagem organizacional em edifícios residencial e comercial*, compreendido de 1980 a 1985, foram identificados dois eventos críticos que influenciaram na tomada de decisão no curso do processo de adaptação, que são: início na construção de edifício residencial (1980) e início na construção de edifício comercial (1982).

Esse período foi influenciado pelos seguintes fatores: as dificuldades no setor de obras públicas e a experiência adquirida em pequenas edificações realizadas em Soledade/RS.

Com o início da construção de edifícios residencial e comercial, embora pequenos, a empresa adotou uma estratégia corporativa de diversificação (Ansoff, 1977), mantendo ainda o seu *core business* (obras públicas), a qual representava 80% do faturamento.

4.2.3 Período estratégico 3: Desenvolvimento de mercado (1986-1991)

No período estratégico 3, *Desenvolvimento de mercado*, compreendido de 1986 a 1991, foram identificados cinco eventos críticos que influenciaram na tomada de decisão no curso do processo de adaptação, que são: aliança estratégica (1986), início no regime de incorporação (1986), redifinição do *mix* de produto (1988) e a busca de novo mercado (1991).

Nesse período, a empresa foi influenciada por vários fatores: as dificuldades no setor de obras públicas, o estilo empreendedor do líder, a experiência adquirida em pequenas edificações realizadas em Soledade e a convicção de existência de um mercado promissor em Passo Fundo.

Com a indefinição econômico-financeira implantada no país, que vivia sob os efeitos dos Planos Cruzados I e II, quando o ágio tomava conta do mercado da ICC-SE, pois os recursos eram todos direcionados para o mercado de ativos financeiros, escasseando, por consequência, os financiamentos, a prática do autofinanciamento passou a ser uma saída do mercado para atender às necessidades dos clientes.

Ainda, o período de aprendizagem em edificações residenciais e comerciais foi caracterizado por mudança que alterou radicalmente as ações da empresa, a qual segundo Tushman e Romanelli (1985) e Ginsberg e Grant (1985), é denominada de “revolucionária”, pois, além de afetar a estratégia, afetou também os processos, levando a que a empresa mudasse por completo.

Com a crise no setor de obras públicas, ocasionada pela falta de recursos por parte dos governos e o fim do ciclo do chamado *milagre brasileiro*, aliado aos constantes atrasos no recebimento por serviços prestados para a Cíntea e para o governo do estado do Rio Grande do Sul, a empresa viu-se forçada a redirecionar seu negócio, partindo quase que exclusivamente para a construção de edificações. Com essa decisão, estava resolvendo seu *entrepreneurial problem*, que, segundo Miles e Snow (1978), consiste na determinação do domínio mercado/produto.

Neste período, a empresa começou a construir um conjunto de lojas e salas comerciais, implantando em Passo Fundo um sistema de comercialização de venda a médio prazo (24 vezes) a preço fixo, em parceria com a Imobiliária Luiz, de Luiz Pagnunsat. Adotou, assim, segundo Nielsen (1988), uma estratégia de negócio cooperativa ou aliança estratégica (Lewis, 1992). A empresa, ainda, adotou, segundo Bourgeois (1980), uma estratégia em nível de negócio, qual seja, o autofinanciamento. Essa nova forma de comercialização teve um grande sucesso, pois, até então, a comercialização direta era realizada em, no máximo, noventa dias. Nesse período, a empresa adotou um comportamento prospectador, de inovação e de liderança. A partir daí, outras empresas começaram a copiar a forma de trabalho da Giacomini, gerando, segundo DiMaggio e Powwel (1983), um processo de isomorfismo institucional mimético generalizado no setor.

A mudança deu lugar a um novo *core business*: construção de edifícios comerciais e

residenciais, financiados com recursos próprios e com recursos oriundos do Sistema Financeiro da habitação, gerando uma expansão do negócio, pela entrada no ramo de construção de edifícios residenciais e comerciais, deixando de lado o anterior (obras públicas), do qual foram mantidos apenas serviços de consultoria e planejamento em nível nacional. Com a mudança concretizada, a empresa passou por um período de mudanças incrementais ou adaptativas, havendo o incremento da estratégia corporativa - diversificação (Ansoff, 1977) e da estratégia de negócio, incorporação (Bourgeois, 1980).

A empresa, então, para prevenir-se de possíveis mudanças do mercado, valeu-se, segundo Mintzberg (1987), de estratégias deliberadas, procurando diversificar o tipo de imóveis que produzia, com um *mix* de produtos que pudessem satisfazer as necessidades dos clientes, encaixando-se no orçamento desses. Com esse procedimento, a empresa adotou, segundo Ansoff (1977), uma estratégia de nível corporativo de diversificação.

Quando passou a atuar no mercado imobiliário em Camboriú/SC, a empresa adotou uma estratégia corporativa de desenvolvimento de mercado (Ansoff, 1977).

4.2.4 Período estratégico 4: Consolidação no setor de edificações (1992-1996)

No período estratégico 4, *Consolidação no setor de edificações*, compreendido de 1992 a 1996, foram identificados dois eventos críticos que influenciaram na tomada de decisão no curso do processo de adaptação, que são: construção de obra educacional (1992) e início de edificação de complexo hoteleiro próprio (1994).

Neste período, a empresa, como as demais, foi influenciada por vários fatores: o Plano Collor de combate a hiperinflação, a falta de liquidez do mercado decorrente do enxugamento financeiro e da diminuição dos financiamentos pelo SFH.

A indústria da construção civil no país, para continuar trabalhando buscou alternativas de *marketing*, os denominados *Planos 100*, e autofinanciamentos a longo prazo, utilizando como moeda contratual o CUB, pois tinha os aumentos nos custos repassados pelo índice de reajuste das parcelas.

Nesse período, surgiu a possibilidade de construção por licitação do Núcleo do Senac de Passo Fundo, da qual a empresa foi a vencedora adotando uma estratégia corporativa de desenvolvimento de mercado (Ansoff, 1977).

Ainda, em razão da desvalorização da moeda nacional e da existência de um grande mercado de imóveis nas praias, principalmente nas de Santa Catarina, decorrente da quantidade de turistas argentinos que queriam investir nesse mercado no Brasil, uma expectativa de demanda influenciou na decisão de inúmeras empresas, que direcionarem seus negócios para esse novo veio.

A empresa participou desse processo, numa estratégia denominada por Ansoff (1977) de “corporativa”, com a qual procurou um desenvolvimento de mercado. Tendo uma visão de negócio rentável na construção em praias catarinenses, a Giacomini lançou o complexo denominado Costa Sul, projeto que, além da construção de unidades residenciais e comerciais, previa um complexo hoteleiro e turístico a ser explorado pela própria incorporadora, caracterizando uma estratégia corporativa de diversificação concêntrica (Ansoff, 1977).

4.2.5 Período estratégico 5: Redirecionamento estratégico planejado (1997-1999)

No período estratégico 5, *Redirecionamento Estratégico Planejado*, compreendido de 1997 a 1999, foram identificados cinco eventos críticos que influenciaram na tomada de decisão no curso do processo de adaptação, que são: construções por consórcio (1997), inovações tecnológicas (1997), transferência de empreendimentos em construção (1999), retorno a edificação educacional (1999) e lançamento de complexo imobiliário (1999).

A empresa, nesse período, foi influenciada por vários fatores: a exigência de novos padrões de qualidade, de adoção de inovações tecnológica e nova forma de financiamento por parte da Caixa Econômica Federal.

Esse período de reestruturação estratégica foi caracterizado por mudanças graduais, incrementais e contínuas (Jennings e Seaman, 1994), em que a empresa procurou, de forma planejada, resolver seu negócio. Assim, partiu para a construção na forma de consórcio, adotando estratégia de negócio (Bourgeois, 1980) e a estratégia de cooperação (Nielsen, 1988).

O período foi caracterizado também pela necessidade de a empresa redirecionar-se, o que fez de forma planejada. O mercado passou a exigir produtos de qualidade a preços mais acessíveis; por isso, a empresa buscou na evolução tecnológica novos sistemas de produção, bem como novos equipamentos, que possibilitassem a diminuição de custos, racionalidade na utilização de insumos e melhoria na qualidade dos produtos, utilizando, assim, uma estratégia de negócio (Bourgeois, 1980).

Como estratégia corporativa (Ansoff, 1977), a empresa abandonou parcialmente o mercado de Balneário Camboriú, alienando no estágio em que se encontravam dois de seus empreendimentos e transferindo a responsabilidade com clientes e fornecedores para as novas incorporadoras. Fez essa transferência em forma de permuta por imóveis já acabados.

Ainda, participou de licitação para a construção da segunda fase do campus de Carazinho da Universidade de Passo Fundo, adotando, assim, uma estratégia corporativa de desenvolvimento de mercado (Ansoff, 1977) e com a aplicação de novas técnicas de construção uma estratégia de negócio (Bourgeois, 1980).

Com o lançamento do complexo imobiliário denominado de Metropolitan Towers passa a adotar uma estratégia corporativa de penetração de mercado (Ansoff, 1977) e de negócio (Bourgeois, 1980), quando aplica novas técnicas de construção no empreendimento.

4.3 O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA

No processo de adaptação estratégica organizacional da Giacomini Engenharia e Construções Ltda., ficou evidente o modelo de Thusman e Romanelli (1985), no qual as novas estratégias emergiram continuamente, ocorrendo de forma revolucionária durante curto período de divergência, seguido de mudanças graduais, incrementais e contínuas (Jennings e Seaman, 1994), em longos períodos de convergência.

A mudança revolucionária ocorreu em 1986, em virtude da crise no recebimento de faturas da Cinteia e do governo do estado do Rio Grande do Sul. A partir dessa situação, as

mudanças estratégicas foram incrementais.

A crise no setor público, no início da década de 1980, foi fator relevante do ambiente objetivo para que a empresa mudasse de forma revolucionária. Esse processo foi seguido por longos períodos de mudança incremental ou de adaptação, chamados por Thusman e Romanelli (1985) de *períodos de fomento*.

As mudanças estratégicas incrementais ocorreram em três níveis: corporativa, de negócio e cooperativa ou de aliança estratégica. As mudanças corporativas consistem no desenvolvimento, ampliação e diversificação do mercado; a de negócio, em autofinanciamento, consórcio e licitação, e a cooperativa, em adoção do sistema de aliança estratégica.

A estratégia de nicho foi predominante em toda a história da empresa, pois garantia clientes e recursos para o desenvolvimento de suas atividades. Sempre que era percebida a escassez desses, a busca pelo desenvolvimento, ampliação e diversificação de mercado aumentava.

A adaptação estratégica foi um processo *two-way*, no qual a organização, em determinados momentos, influenciou o ambiente e, em outros, foi por ele influenciada (Zucker, 1987) e cujo processo de adaptação estratégica pode ser explicado tanto pelo determinismo quanto pelo voluntarismo ambiental.

A dependência dos recursos advindos das instituições financiadoras fez com que as estratégias fossem de manutenção do negócio essencial (*core business*) a partir da mudança revolucionária. No ambiente institucional o isomorfismo mimético foi fator importante para explicar a formulação de algumas estratégias, ou seja, por que alguns modelos estratégicos do setor são adotados por outras empresas.

5. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como principal objetivo estudar as mudanças estratégicas ocorridas em uma organização da indústria da construção civil, através de um estudo de caso.

O estudo de caso teve como “pano de fundo” a estratégia de pesquisa contextualista sugerida por Pettigrew (1987), segundo a qual a mudança estratégica das organizações deve ser entendida como um processo político, cultural e educacional; por isso, deve ser estudada a partir de três dimensões: o processo, ou “como” mudou; o contexto, ou “por que” mudou, e o conteúdo, ou “o quê” mudou. Nesse sentido, as mudanças foram estudadas com base na percepção da coalizão dominante (Child, 1997), isto é, no modo como a empresa reagia em função das percepções dos seus executivos quanto ao ambiente objetivo da organização.

Realizou-se uma análise dos ambientes objetivo da ICC-SE nacional e passo-fundense, mostrando os principais acontecimentos e suas características ao longo do tempo (1980-1999); procurou-se identificar o ambiente subjetivo, construído a partir das percepções da coalizão dominante, e o ambiente objetivo. Dessa maneira, estudou-se a dimensão do contexto. Buscou-se, ainda, resgatar a história da empresa, enfatizando as principais respostas estratégicas dadas por ela desde 1980, estabelecendo-se correlações entre esses ambientes (Child e Smith, 1987) e resgatando, assim, a dimensão do processo e conteúdo.

Foram identificados cinco períodos estratégicos no processo de adaptação, os quais foram analisados teoricamente, buscando-se explicar as mudanças nas estratégias da empresa. Na análise teórica, procurou-se explicar mudanças com base na referência teórica proposta.

O primeiro período, *Criação da Giacomini*, foi caracterizado por uma estratégia de configuração, denominada de *gestalt strategy* (Mintzberg, 1978) seguida de mudanças incrementais. A empresa adotou uma estratégia de negócio – domínio da técnica de construção (Bourgeois, 1980) e uma mudança estratégica corporativa denominada de diversificação concêntrica (Ansoff, 1977). Iniciando na atividade de obras públicas, define o seu *core business*.

O segundo período, *Aprendizagem organizacional em edifícios residencial e comercial*, foi caracterizado por mudanças incrementais onde a empresa adotou estratégias corporativas de diversificação (Ansoff, 1977), mantendo o seu *core business* (obras públicas).

O terceiro período, *Desenvolvimento de mercado*, foi caracterizado por mudanças que alteraram radicalmente as ações da empresa, a qual, segundo Tushman e Romanelli (1985) e Ginsberg e Grant (1985), é denominada de “revolucionária”, pois, além de afetar a estratégia, afetou também os processos, levando a que a empresa mudasse por completo, resolvendo seu *entrepreneurial problem*. Esse, segundo Miles e Snow (1978), consiste na determinação do domínio mercado/produto, cuja mudança deu lugar a um novo *core business*, gerando uma expansão do negócio, pela entrada no ramo de construção de edifícios residenciais e comerciais.

Com a mudança concretizada, a empresa passou por um período de mudanças incrementais ou adaptativas, onde adotou uma estratégia de negócio cooperativa (Nielsen, 1988) ou aliança estratégica (Lewis, 1992). Ela, adotou, ainda uma estratégia em nível de negócio (Bourgeois, 1980), qual seja, o autofinanciamento, gerando segundo DiMaggio e Powell (1983), um processo de isomorfismo institucional mimético generalizado no setor.

Ainda, com o regime de incorporação, adotou estratégia corporativa - diversificação (Ansoff, 1977) e da estratégia de negócio, incorporação (Bourgeois, 1980), seguida de uma estratégia corporativa de desenvolvimento de mercado (Ansoff, 1977), quando passa a atuar em Camboriú.

No quarto período, *Consolidação do mercado*, a empresa adotou uma estratégia denominada por Ansoff (1977) de “corporativa”, com a qual procurou uma ampliação de mercado, seguida por mudanças estratégica corporativa de diversificação de mercado e diversificação concêntrica (Ansoff, 1977).

O quinto período, *Redirecionamento estratégico planejado*, foi caracterizado por mudanças de redirecionamento estratégica, denominadas de mudanças graduais, incrementais e contínuas (Jennings e Seaman, 1994), quando, de forma planejada, procurou resolver seu negócio. Para isso, adotou estratégias de negócio – produção por consórcio e inovações tecnológicas (Bourgeois, 1980) e estratégias corporativas de desenvolvimento de mercado (Ansoff, 1977), com a alienação de empreendimentos, construção no ramo educacional e estratégias corporativas (Ansoff, 1977) e de negócio (Bourgeois, 1980) no lançamento do complexo imobiliário.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACUÑA, E., FERNÁNDEZ, F. Análise de mudanças organizacionais: utilidades para políticas sociais. **Revista de Administração Pública**, v. 29, n. 2, p. 80-109, 1995.
- ALPERSTEDT, G. D.; CUNHA, M. S.; MALHEIROS, R. C. Uma nova abordagem organizacional: as organizações de aprendizagem. **Anais do XXº Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, Angra dos Reis, setembro de 1996.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- BOURGEOIS, L. J. Strategy and environment: a conceptual integration, **Academy of Management Review**, v. 5, n. 1, p. 25-39, 1980.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. 1992.
- BURNS, T.; STALKER, G. **The management of innovation**. London: Tavistok, 1961.
- CHILD, J. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. **Organization Studies**, v. 18, n. 1, 1997.
- 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 organizacional em ambiente turbulento**. Trabalho apresentado 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, Florianópolis, 1996.
- DiMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, p. 147-160, 1983.
- GAJ, L. **Administração Estratégica: 'O Estado da Arte'**, Conceitos, técnicas e sistema de adequação empresarial. São Paulo, 1986. Tese (Doutorado) - USP.
- GAJ, L. **Tornando a administração estratégica possível**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1989,
- GINSBERG, A.; GRANT, J. H. Research on strategic change: theoretical and methodological issues. **Academy of Management Proceedings**, v. 45, n. 1, p. 11-15, 1985.
- 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.
- KIESER, A. Why organization theory needs historical analyses - and how this should be performed. **Organization Science**, v. 5, n. 4, p. 608-620, 1994.
- KIMBERLY, J. R. Issues in the design of longitudinal organizational research. **Sociological methods e research**, v. 4, n. 3, p. 321-347, 1976.

- LAWRENCE, P.; DYER, D. **Toward a theory of organizational and industrial adaptation**. Boston, 1981. Working paper (Graduate School of Business Administration) Harvard University.
- LAWRENCE, P.; LORSCH, J. **Organizations and environment**. Boston: Harvard University Press, 1968.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, M. A. **Qualitative data analysis: a source book of new methods**. Beverly Hills/Sage, 1984.
- MILES, R. H. **Macro organizational behavior**. Glenview, Illinois: Scott Foresman and Company, 1980.
- MINTZBERG, H. An emerging strategy of “direct” research. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, p. 582-589, 1979.
- MINTZBERG, H. Generic Strategic. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process**. Prentice-Hall, 1992, p. 70-81.
- MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, Winter, v. XVI, n. 2, 1973.
- MINTZBERG, H.; MCHUGH, A. Strategy formation in a adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, n. 1, p. 160-197, 1985.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, p. 257-272, 1985.
- NIELSEN, R. P. Cooperative Strategy. **Strategic Management Review**, v. 9, p. 475-492, 1988.
- OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1988.
- PETTIGREW, A. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v.24, n.6, p.649-670, 1987.
- 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.
- PETTIGREW, A.; WHIPP, R. **Managing change for competitive success**. Oxford, UK: Blackwell, 1991.
- PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- ROSSETTO, C. R. **Adaptação estratégica organizacional: um estudo multicaso na indústria da construção civil – setor de edificações**. Florianópolis, 1998. Tese (Doutorado) - UFSC.
- SALAMA, A. The use of organization biography. **Management Education and Development**, v. 23, parte 3, 1992. São Paulo: Pioneira, 1992.

SENGE, P. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

THOMPSON, A. A. Jr.; STRICKLAND III, A. J. **Strategic management**, Cases. 6. ed. Boston: Irwir, 1992.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: 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 organization behavior**. Greenwich: JAI Press, 1985.

VAN DE VEN, A. H. Suggestions for studying strategy process: a research note. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 169-188, 1992.

WOODWARD, J. **Industrial organizations**: theory and practice. London: Oxford, 1965.

YIN, R. K. **Case study research**: design and methods. California: Sage Publications Inc, 1984.

ZUCKER, L. G. Normal change or risk business: institucional effects on the “hazard” of change in hospital organizations, 1959-79. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 671-700, 1987.