As mudanças organizacionais e seus «stakeholders» no processo de adaptação estratégica na indústria da construção civil – setor de edificações

O caso da Trevisan Incorporações e Participações Ltda.

por Carlos Rossetto, Luiz Mello, Kuniko Mochimaru e Michitoshi Oishi

RESUMO: Neste trabalho, descreve-se e analisa-se, através de um estudo de caso, como uma indústria da construção civil – setor de edificações (ICCSE) – adaptou-se às mudanças ocorridas ao longo do tempo, em um ambiente caracterizado como altamente competitivo e influenciado, sobremaneira, por ações governamentais. Utilizou-se, neste estudo, uma pesquisa qualitativa, enfocando três dimensões estratégicas: processo, conteúdo e contexto (Pettigrew, 1987). Ao mesmo tempo que o caráter qualitativo e o contextualista se fizeram presentes, utilizou-se também a visão longitudinal e histórica (Kimberly, 1976; Salama, 1992). Ao descrever a história da empresa, definiram-se seus eventos críticos e, a partir deles, caracterizaram-se seus períodos estratégicos (Miles e Huberman, 1984). Após a definição dos períodos estratégicos, analisaram-se os principais «stakeholders» do processo de adaptação estratégica da empresa, procurando-se explicar a formulação das estratégias utilizadas na indústria da construção civil – setor de edificações, em Passo Fundo – Rio Grande do Sul, através do modelo de equilíbrio pontuado de Tusshman e Romanelli (1985).

Palavras-chave: Mudanças Organizacionais, *Stakeholders*, Adaptação Estratégica

TITLE: The organizational change and its «stakeholders» in strategic adaptation process in the construction sector: the case of the Trevisan Incorporation and Participation Inc.

ABSTRACT: In this text, it is described and analyzed through a case study how a civil construction industry – edification sector (ICCSE) – adapted to the changes that took place along the time, in an environment characterized as highly competitive and greatly influenced by governmental actions. A qualitative research was used in this study, focusing on three strategic dimensions: process, content and context (Pettigrew, 1987). While the qualitative and the contextual characters were present, a historical and longitudinal vision was utilized (Kimberly, 1976; Salama, 1992). While describing the company's history, its critical events were defined and, hence, its strategic periods were characterized (Miles and Huberman, 1984). After the strategic periods' definition, the main stakeholders were analyzed from the company's strategic adaptation process, trying to explain the formulation of strategies utilized in the civil construction industry – edification sector, in Passo Fundo – Rio Grande do Sul, through the punctuated balance model of Tusshman and Romanelli (1985).

Key words: Organizational Changes, *Stakeholders*, Strategic Adaptation



Percebe-se a necessidade de as organizações se transformarem para que possam sobreviver nos dias atuais, promovendo um total alinhamento de suas atividades com o mercado em que estão inseridas. Mais do que uma simples mudança organizacional, é imprescindível que se realize uma profunda transformação não só nos negócios, mas, sobretudo, no comportamento pessoal. No caso do objeto deste estudo, nota-se que a indústria da construção civil - setor de edificações (ICCSE), à semelhança de diversos outros setores industriais, tem vivido essas mudanças nas últimas décadas, de forma que o ambiente em que se inserem tem se caracterizado pela incerteza e intensa competição.

Percebendo a importância da atividade da construção civil no contexto mundial, no Brasil, e principalmente no Estado do Rio Grande do Sul (RS), e verificando que poucos trabalhos de pesquisas preocuparam-se em abordar o tema, procurou-se estudar e entender a influência do ambiente através da ações desenvolvidas pela coalizão dominante[1], relacionando-as às mudanças organizacionais ocorridas ao longo do tempo. Pretendeu-se preencher essa lacuna, caracterizando-se o processo, o conteúdo e o contexto das mudanças organizacionais e de seus *stakeholders* ocorridos no processo de adaptação estratégica da Empresa Trevisan Incorporações e Participações Ltda., localizada na cidade de Passo Fundo - RS, no período de 1985-1999.

Revisão bibliográfica

Estruturou-se esta revisão bibliográfica enfocando, inicialmente, as organizações e a teoria dos sistemas abertos. Em seguida, focalizam-se o ambiente organizacional, a estratégia, a adaptação estratégica e, por fim, analisa-se a mudança estratégica.

Os estudos sobre o ambiente e sobre as relações organização-ambiente desenvolveram perspectivas diferentes e, ao mesmo tempo, divergentes sobre esses temas. Se uns, como Pfeffer e Salancik (1978), defendem que as pressões do ambiente controlam as estruturas e as ações das organizações; outros, como Perrow (1983), argumentam que, ao contrário, são as organizações que controlam o ambiente. 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. 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). Existe uma diferença entre o ambiente real – *objetivo* – e aquele construído através da percepção dos gerentes – *subjetivo* (Bourgeois, Weick *apud* Bowditch e Bouno, 1992).

O ambiente objetivo é dividido em duas dimensões: insti-

Carlos Ricardo Rossetto
rossetto@big.univali.br
Doutor em Engenharia da Produção e Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Gestão da Universidade Vale do Itajaí, Santa Catarina, Brasil.
PhD in Production Engineering and Coordinator of the Graduate Program in Management at Itajai Valley University, Santa Catarina, Brazil.

Luiz Fernando de Mello
mello@upf.br
Mestre em Gestão da Universidade de Passo Fundo, Rio Grande do Sul, Brasil.
Master in Management at Passo Fundo University, Rio Grande do Sul, Brazil.

Kuniko Mochimaru
mochima@rivo.mediatti.net
Doutor em Gestão de Empresas e Docente na Universidade Josai, Saitama, Japão.
PhD in Business Administration and Lecturer at Josai University, Saitama, Japan.

Michitoshi Oishi
oishi@brturbo.com
Doutor em Gestão e Coordenador do Programa de Pós-Graduação na UPIS - Faculdades Integradas, Brasília - DF, Brasil.
PhD in Administration and Coordinator of the Graduate Program at UPIS - Faculdades Integradas, Brasília - DF, Brazil.

Recebido em Dezembro de 2003 e aceite em Janeiro de 2004.
Received in December 2003 and accepted in Jannuary 2004.

tucional e técnico-econômica. Alguns atores considerados na primeira dimensão incluem o Governo, Associações Comunitárias e Sindicatos. Os atores da segunda dimensão abrangem fornecedores, concorrentes e clientes. Assim, procurou-se entender como as organizações da ICCSE adaptam-se ao seu ambiente. Os teóricos do determinismo ambiental (Boeker, Hannan e Freeman; Kelly e Amburgey; Pfeffer e Salancik; Quinn *apud* Jennings e Seaman, 1994) descrevem a adaptação como o processo pelo qual as organizações adaptam-se conforme as exigências do seu ambiente.

Zucker (1987) comenta que «a perspectiva institucional das organizações é influenciada por pressões de conformidade a grupos ou normas sociais, algumas das quais são externas e outras são internas à organização. Tais pressões devem dirigir as organizações no sentido de terem comportamentos similares em resposta às forças institucionais, conduzindo ao isomorfismo».

Dimaggio, Powell (1983) e Fennell (1980) argumentam que existem dois tipos de isomorfismo: o competitivo e o institucional. O isomorfismo institucional é, hoje em dia, a razão dominante pela qual as organizações apresentam homogeneidade estratégica.

Os autores identificam três mecanismos através dos quais a mudança isomórfica institucional ocorre, cada um com seus próprios antecedentes:

- isomorfismo *coercitivo*, que detém a influência política e o problema de legitimidade[2];
- isomorfismo *mimético*, resultante dos padrões de respostas às incertezas;
- isomorfismo *normativo*, associado à profissionalização.

Entre as perspectivas fundamentais no voluntarismo ambiental, podem-se destacar a seleção racional, a escolha estratégica e a dependência de recursos. Miles e Snow (1978) consideram que a perspectiva da escolha estratégica possui cinco importantes características: coalizão dominante, percepções, segmentação, procura/busca de atividades e restrições dinâmicas.

Tushman e Romanelli (1985) ligam eventos planejados e emergentes com uma teoria do ciclo de vida organizacional de convergência e reorientação. Muito embora cada uma das definições transcritas contribua para que se possa definir mudanças estratégicas, neste estudo adotar-se-á a definição

As dimensões apropriadas da estratégia são função do nível de estratégia no qual as mudanças tomam lugar, afirmando que a mudança no conteúdo é definida pelas mudanças nos níveis estratégicos: corporativo, negócio, cooperativo (inter-organizacional) ou funcional.

de Pettigrew (1987). O processo pode ser estudado indiretamente, focalizando-se os seus resultados (Topping, 1991). Desse modo, o processo é definido em termos da forma como ocorre a mudança, usando-se a magnitude e a freqüência. Os autores desenvolveram o modelo do equilíbrio pontuado para descrever a mudança organizacional através do tempo. A evolução organizacional é descrita como período de mudança incremental pontuado por períodos de mudanças descontínuas.

Topping (1991) salienta que as dimensões apropriadas da estratégia são função do nível de estratégia no qual as mudanças tomam lugar, afirmando que a mudança no conteúdo é definida pelas mudanças nos níveis estratégicos: corporativo, negócio, cooperativo (inter-organizacional) ou funcional[3].

Metodologia

Nesta etapa descreve-se a metodologia utilizada no estudo das mudanças organizacionais e de seus *stakeholders* ocorridas no processo de adaptação estratégica da empresa Trevisan. Quanto à delimitação no tempo, considerou-se para o estudo o período de 1985 a 1999 e empregou-se a abordagem qualitativa (Lüdke e André, 1986; Triviños, 1992).

Centrou-se este estudo na mudança estratégica organizacional e no exame do processo pelo qual ela aconteceu. Especialmente, investiga as mudanças na estratégia em termos de processo, conteúdo e contexto (Pettigrew, 1987).

As questões que norteiam a pesquisa são:

- quais foram as mudanças estratégicas ocorridas na organização estudada no período de 1985-1999?;
- como se desenvolveram os processos de adaptação estratégica?;
- quais foram os conteúdos das mudanças estratégicas?;

• quais foram as influências do contexto interno e externo sobre as mudanças estratégicas?

O universo e a amostra deste trabalho especificamente compreende uma única organização da indústria da construção civil – setor de edificações, localizada em Passo Fundo, tendo-se usado como técnica para a sua definição a amostragem intencional (Selltiz *et al.*, 1987). A investigação desenvolveu-se através de entrevistas não estruturadas com os integrantes da direção da organização, segundo definição de Child (1972) e Child e Smith (1987). A coleta e a análise dos dados ocorreram concomitantemente, retroalimentando-se e buscando novas descobertas no decorrer do estudo. Os dados utilizados originaram-se de várias fontes e foram obtidos de maneira sistemática, podendo-se descrevê-los como *dados primários* e *dados secundários*. Neste estudo, utilizou-se uma combinação de procedimentos da abordagem da *research direct* (Mintzberg, 1979). Quanto às limitações do escopo, define-se como foco a mudança estratégica organizacional, de forma que a revisão da literatura e todas as outras referências bibliográficas estão restritas a esse limite.

As mudanças organizacionais e seus «stakeholders»

Descrevem-se a seguir as mudanças organizacionais e os seus *stakeholders* ocorridos nos processos de adaptação estratégica da Trevisan Incorporações e Participações Ltda. integrante da ICC - setor de edificações da cidade de Passo Fundo - RS.

• Processo de Adaptação Estratégica no período de 1985-1999

A empresa Trevisan surgiu em Passo Fundo no ano de 1985, através de uma ação empreendedora dos irmãos Airton e Paulo Trevisan, um engenheiro e um economista, respectivamente. As decisões passam pelos sócios que detêm 50% cada um do capital social. Esses fatores caracterizam-na como empresa familiar. De 1985 para cá, a empresa realizou várias modificações na sua estrutura organizacional, procurando se adequar às mudanças do ambiente, mais especificamente às relacionadas com a busca de pessoas qualificadas para as práticas operacionais. Atualmente, com sede em Passo Fundo, apresenta uma estrutura paralela em Porto Alegre, com o objetivo de torná-la mais flexível e lhe dar maior autonomia.

Visando controlar melhor as suas atividades, ser eficiente e, ao mesmo tempo, proporcionar melhores resultados, a TIPL optou por ter uma estrutura organizacional enxuta. A partir do mês de Abril de 1999, acrescentou a esta, em Passo Fundo, a Traviso, empresa de transporte de veículos-cegonha, com o objetivo de preencher uma lacuna nessa área de atividade e buscar diversificação nos seus negócios. A empresa, porém, não tem em seus planos paralisar as atividades da indústria da construção civil no município porque tem consciência de que este apresenta perspectivas de crescimento e, certamente, pelas suas características de cidade-pólo, pode proporcionar grandes negócios a médio e longo prazos.

A Trevisan tem hoje 18 obras construídas/em construção, perfazendo um total de 87.010 m^2, sendo 53% em Passo Fundo (45.850 m^2) e 47% em Porto Alegre (41.160 m^2). Dois projetos em Passo Fundo foram cancelados em razão do momento econômico vivido em 1998–1999, contudo, pelo menos um deles, era previsível ser retomado.

• Períodos do Processo de Adaptação Estratégica

Procurando descrever e analisar as mudanças organizacionais e seus *stakeholders* no processo de adaptação estratégica da empresa Trevisan, identificaram-se os eventos críticos que mais influenciaram as mudanças estratégicas adotadas pela organização. A partir desses eventos críticos, definiram-se os períodos estratégicos, descrevendo-se, então, o processo de adaptação da empresa e enfatizando-se as mudanças organizacionais ocorridas durante a sua história, de acordo com a percepção dos informantes. Fez-se uma análise teórica dos períodos estratégicos, relacionando-se os fatos relatados com a revisão bibliográfica e com a descrição do campo organizacional da ICCSE. Elaborou-se também um modelo de formulação estratégica e, posteriormente, criou-se um modelo do processo de adaptação estratégica adaptado de Tushman e Romanelli (1985).

Com base nos eventos críticos entre 1985-1999, foram definidos quatro períodos estratégicos da Trevisan, os quais, caracterizados pelo conjunto de decisões tomadas pela

empresa, estabeleceram um padrão de comportamento estratégico e foram identificados utilizando-se como referencial a base teórica que norteia esta pesquisa.

Período estratégico 1 (1985-1990)

A conformação da empresa Trevisan aconteceu, então, em 1985, tendo-se fundamentado principalmente nos seguintes fatores: no conhecimento, experiência e espírito empreendedor dos líderes no seu *core business*, ou seja, construção de edifícios residenciais com recursos próprios, em regime de incorporação, direcionados para as classes B e C. Havia a convicção de que existia mercado para uma incorporadora na cidade nesse tipo de construção.

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

A consolidação da empresa a partir de 1985 começou a acontecer através de estratégias corporativas que objetivavam o desenvolvimento e penetração de mercado, assim como estratégias em nível de negócios.

A primeira estratégia - desenvolvimento de mercado - é percebida com a construção dos edifícios Montreal (1986), para as classes A e B, e Paissandú (1989), para a classe A. A segunda estratégia - corporativa de penetração de mercado - aconteceu quando da construção do edifício Astúrias (1990) para as classes B e C.

Quando da construção do edifício Montreal (1986), a empresa utilizou duas estratégias de negócios. A primeira foi quando buscou junto à instituição financeira – Banco Meridional S.A. – um suporte financeiro visando manter a sua credibilidade no mercado. A segunda foi observada a partir da utilização de melhor tecnologia nas obras, principalmente com a introdução da utilização do *fuge* no revestimento das obras. Concretizando a sua capitalização planejada, e configurando mais uma vez a utilização da estratégia de negócios, a partir de 1989 a empresa começou a vender na planta, diferentemente das outras obras que foram vendidas depois de acabadas. Nesse ano, a Trevisan lançou a política do "crédito na rua" com o objetivo de montar uma carteira de crédito e ter um fluxo de caixa constante.

A característica prospectora de Miles e Snow (1978) pôde ser observada nos líderes quando, em 1989, optaram por construir, por incorporação, o edifício Paissandú (6.780 m^2), com três quartos, alta teconologia e acabamento somente para o segmento classe A. Ao tomar essa decisão, a empresa fez uma opção entre várias existentes no ambiente, demonstrando, segundo a perspectiva da escolha estratégica (Child, 1972), a capacidade que a coalizão dominante tem de criar e atuar no ambiente que é relevante para a sua organização.

No surgimento e na capitalização da empresa Trevisan, os líderes construíram suas estratégias fundamentadas em cinco elementos básicos, três desses tratados em estudos do processo de adaptação estratégica, relacionando-se com a dimensão técnico-econômica da estratégia - os clientes privados em potencial e as instituições financiadoras e concorrentes - e os outros dois se referem à dimensão institucional[4] – o Governo Federal e o Sindicato da Indústria da Construção. Verifica-se que os líderes estabeleceram os rumos da organização considerando determinados atores, tanto no ambiente interno quanto no externo, aspecto que pode ser mais bem explicado a partir do conceito de *stakeholder* proposto por Freeman e Reed (1983). O modelo de formulação de estratégia proposto pela Trevisan fundamenta-se 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*.

Período estratégico 2 (1991-1993)

A empresa Trevisan, neste período, fundamentou suas ações nos seguintes fatores: forte concorrência no mercado de Passo Fundo, experiência dos líderes no core business - construção de edifícios residenciais com recursos próprios, no regime de incorporações, no estilo empreendedor dos líderes e na perspectiva de que havia mercado para uma incorporadora na cidade de Porto Alegre.

A estratégia que consolida a partir de 1991 a entrada da empresa em um novo mercado – Porto Alegre –, pode ser considerada como sendo corporativa de desenvolvimento de mercado. É percebida em função da efetiva entrada nesse novo mercado quando começa a construir edifícios residen-

ciais mais sofisticados, com alta tecnologia, ótimo acabamento, rigor na entrega das obras e atuando não em condomínio fechado, mas sim por incorporação voltando-se para o segmento classe A. Percebe-se a estratégia mencionada na construção dos edifícios Villaggio Di Treviso (4.460 m^2), 1991-1994, e Comodore Garden (6.600 m^2), em 1993. Nesse período, a empresa adotou também a estratégia em nível de negócios percebida em função das alterações que ela sofreu a partir de 1992.

Visando se consolidar no mercado de Passo Fundo, em 1991, a empresa desenvolveu estratégias corporativas de desenvolvimento e penetração de mercado, assim como uma estratégia de negócios. Quando da construção do Edifício Palladium (4.800 m^2) com vários tamanhos, e, posteriormente, em 1992, do Edifício Alameda da Matriz (5.400 m^2) e da construção do Edifício Maxim's Plaza (4.900 m^2), em 1993, configurou-se como uma estratégia corporativa de desenvolvimento e penetração no mercado em Passo Fundo. A estratégia de negócios utilizada pela TIPL foi caracterizada quando ela fornece aos seus clientes a opção de comprarem seus imóveis com churrasqueiras nas sacadas.

Diante da perspectiva da escolha estratégica (Child, 1972), a coalizão dominante da empresa demonstrou a capacidade que tem de criar e atuar no ambiente que é relevante para a organização. Na entrada em um novo mercado, os líderes continuaram a construir suas estratégias fundamentando-se nos elementos que são tratados também em estudos do processo de adaptação estratégica, relacionando-se com a dimensão técnico-econômica: os clientes privados em potencial e os concorrentes. Com relação à dimensão institucional, fundamentaram-se nos seguintes elementos: Governo Municipal e Câmara de Vereadores.

Na expansão geográfica, os líderes da organização construíram suas estratégias fundamentando-as em cinco elementos básicos: três desses tratados em estudos do processo de adaptação estratégica, relacionando-se com a dimensão técnico-econômica da estratégia, os clientes privados em potencial, as corretoras de imóveis e os concorrentes; os outros dois se referem à dimensão institucional: o Governo Federal e a Câmara de Vereadores.

Período estratégico 3 (1994-1998)

A Trevisan, neste período estratégico, fundamentou suas ações nos seguintes fatores: mudança hierárquica, consolidação no mercado de Porto Alegre, interrupção de novos lançamentos em Passo Fundo e entrada no nicho de edifícios comerciais.

Foi relevante para o alcance desses objetivos a experiência dos líderes no *core business* - construção de edifícios residenciais com recursos próprios e em regime de incorporação, o estilo empreendedor dos líderes e a perspectiva de que havia mercado para uma incorporadora na cidade de Porto Alegre. Esta expansão dos negócios em Porto Alegre, segundo Ansoff (1977), configura-se como um estratégia corporativa de penetração de mercado.

No seu terceiro período de vida, a empresa saiu do seu «core business» original. Aproveitando uma oportunidade proporcionada pelo Plano Diretor e para combater a concorrência, a Trevisan construiu em Porto Alegre, em 1998, um prédio comercial com garagem. Adotou-se, então, a estratégia de diversificação concêntrica, objetivando-se obter o desenvolvimento de um novo mercado e um novo produto, o que ocorreu como estratégia emergente.

Pôde-se observar que, no período estratégico, 1994-1998, a TIPL utilizou o isomorfismo institucional normativo, dando ênfase à profissionalização dos seus colaboradores e, ao realizar uma mudança hierárquica significativa na empresa, os sócios utilizaram uma estratégia de negócios que trouxe no seu bojo grandes investimentos em razão da situação capitalizada da empresa. O contato com corretoras para conhecer o mercado, ter informações sobre o Plano Diretor do Município, descobrir lugares nobres para construir, obter tendências dos concorrentes e consumidores potenciais, caracterizou-se por uma estratégia cooperativa.

Nesse período, verificou-se que a empresa saiu do seu *core business* original. Aproveitando uma oportunidade proporcionada pelo Plano Diretor e para combater a concorrência, a Trevisan construiu em Porto Alegre, em 1998, um prédio comercial com garagem. Adotou-se, então, a estratégia de diversificação concêntrica, objetivando-se

obter o desenvolvimento de um novo mercado e um novo produto.

Mesmo considerando que a Trevisan tenha procurado trabalhar com visão pró-ativa de negócios, antecipando-se às mudanças do ambiente, constatou-se que, nesse período, as estratégias da empresa foram implementadas sem um planejamento predeterminado. Elas surgiram sempre a partir da percepção dos líderes, em relação aos fatos ocorridos no campo organizacional, bem como em função da tendência dos fatos que poderão acontecer. Por isso, configuram-se essas estratégias como *emergentes*.

Na mudança hierárquica, consolidação no mercado de Porto Alegre, diminuição de novos lançamentos em Passo Fundo e na entrada no novo nicho de edifícios comerciais, os líderes da TIPL construíram suas estratégias fundamentadas em cinco elementos básicos, tratados em estudos do processo de adaptação estratégica – relacionando-se com a dimensão técnico-econômica, os clientes privados em potencial, os concorrentes, os fornecedores e os corretores de imóveis – com a dimensão técnico-institucional da estratégia, o Governo Federal.

Período estratégico 4 (1999)

A empresa começou, em 1999, um período de reorientação estratégica caracterizado por mudanças que alteraram significativamente as suas ações. Tais mudanças revolucionárias (Tushman e Romanelli, 1985) foram profundas e não apenas afetaram a estratégia mas também a estrutura organizacional, as pessoas e os processos, de tal maneira que a organização mudou sua forma de agir e procurou aprimorar a sua atuação no mercado. Nesse momento, a empresa começou a redirecionar seus objetivos estratégicos, e os sócios, pela primeira vez, se autorizaram a ter outros negócios, diferentes do *core business* inicial.

A empresa fundamentou este período estratégico em dois fatores preponderantes que foram: o lançamento de um novo empreendimento em Porto Alegre, e a entrada em um novo setor de atividades saindo do seu *core business* inicial. Nesse momento, a empresa adotou uma estratégia de diversificação conglomerada.

No seu *core business* inicial – construção de edifícios residenciais, com recursos próprios e em regime de incorporação –, nesse ano, a empresa lançou um novo empreendimento em Porto Alegre, o Edifício Andaluzia, com apartamentos de dois dormitórios, porém, com tamanhos diferenciados. Percebe-se, nesse momento, a utilização da estratégia, corporativa de penetração de mercado.

No quarto período de vida, a empresa começou a redirecionar seus objetivos estratégicos, e os sócios, pela primeira vez, se autorizaram a ter outros negócios, diferentes do «core business» inicial. A empresa fundamentou este período estratégico em dois fatores preponderantes: o lançamento de um novo empreendimento em Porto Alegre, e a entrada em um novo setor de atividades saindo do seu «core business» inicial. Nesse momento, a empresa adotou uma estratégia de diversificação conglomerada.

Utilizando a estratégia de negócios, reduziu as atividades no setor, cancelou projetos, enxugou despesas e manteve a estrutura organizacional existente, preferindo aguardar o momento propício para o lançamento de novas obras. Além disso, dentro dessa mesma estratégia, desenvolveu a área de pós-venda na empresa.

Em 1999, a empresa Trevisan adotou comportamento defensivo e prospector[5]. O primeiro ocorreu em relação ao cancelamento de obras e redução da atividade da empresa em Passo Fundo, tendo como referência a retração do mercado, o baixo poder aquisitivo dos consumidores, a redução consecutiva da rentabilidade do setor, assim como a diminuição de clientes potenciais. Já o comportamento prospector ocorreu a partir de Abril desse ano, quando a empresa percebeu as dificuldades do mercado, mais especificamente em Passo Fundo, e seus líderes buscaram outras oportunidades de negócios. Investiram, assim, na Traviso, empresa de transportes de veículos.

Nesse período estratégico, segundo a tipologia de Mintzberg e MacHugh (1985), os líderes da organização passaram, efetivamente, a planejar as ações organizacionais (estratégias pretendidas), caracterizando um modo planejador de tomada de decisão (Mintzberg, 1973). A redução das atividades, o cancelamento de projetos e a diversificação das atividades foram as estratégias realizadas.

No lançamento de um novo empreendimento em Porto

Alegre, e a entrada em um novo setor de atividades em Passo Fundo, os líderes da TIPL construíram suas estratégias fundamentadas em dois elementos básicos, tratados em estudos do processo de adaptação estratégica, relacionando-se com a dimensão técnico-econômica, os clientes privados em potencial e os concorrentes.

Modelo de Formulação Estratégica da Empresa TIPL

Pretendendo cumprir com o objetivo específico proposto neste estudo, desenvolveu-se um Modelo de Formulação Estratégica tendo como base a análise histórica da organização estudada. No estudo realizado na Trevisan, não se pretendeu definir antecipadamente uma teoria que o embasasse, que o fundamentasse à partida, mas sim, decidiu-se teorizar sobre o processo de adaptação estratégica à medida que ele fosse sendo descrito. Isso permitiu que os resultados alcançados descrevessem melhor a realidade vivida pela empresa, na qual ocorreram as mudanças organizacionais, assim como *stakeholders* relevantes que influenciaram nas tomadas de decisão dessa organização.

No processo de formulação das estratégias, os líderes não agiram de maneira planejada. As estratégias surgiram em função de mudanças emergentes e, no gerenciamento desse processo, os líderes não as preconceberam, apenas as reconheceram e agiram quando necessário.

Ao mesmo tempo, o próprio modelo de formulação estratégica pôde ser construído refletindo essa realidade, não se procurando generalizar tais proposições para o setor como um todo, nem para Passo Fundo, nem para o Brasil. Pretendeu-se, sim, construir uma teoria substantiva[6].

A seguir, apresentam-se as proposições desse modelo:

- constata-se que o processo de formulação das estratégias é embasado de forma relevante na figura da coalizão dominante, na qual o poder sempre esteve centralizado, decidindo os rumos da organização em função da sua percepção do campo organizacional;
- no processo de formulação das estratégias, os líderes não agiram de maneira planejada. As estratégias surgiram em função de mudanças emergentes e, no gerenciamento desse processo, os líderes não as preconceberam, apenas as reconheceram e agiram quando necessário;
- molda-se a estratégia de configuração com base em dois fatores situacionais - as competências essenciais da coalizão dominante (os líderes) no negócio (*core business*) e seu estilo empreendedor;
- o processo de adaptação foi influenciado tanto por elementos da dimensão técnico-econômica quanto da institucional.

Os elementos da dimensão técnico-econômica que tiveram participação relevante foram os clientes privados em potencial, os concorrentes, o Sinduscon – PF e os fornecedores e corretores de imóveis. Em razão do seu *core business* inicial, as instituições financeiras não representaram diretamente para a empresa uma participação relevante nas suas tomadas de decisão. Ela buscou, no início das suas atividades, e em uma única vez, um financiamento bancário, visando à segurança e credibilidade no mercado. A dimensão institucional também teve participação destacada, sendo os Governos Federal, Municipal e a Câmara Municipal seus elementos mais importantes. Pode-se afirmar que a construção de teorias na ICCSE, desconsiderando o ambiente institucional como importante referencial no processo de adaptação estratégica, perderia muito de seu caráter explicativo.

Considerações finais

Este estudo procurou descrever e analisar as mudanças organizacionais e seus *stakeholders* no processo de adaptação estratégica de uma organização inserida na indústria da construção civil – setor de edificações, localizada na cidade de Passo Fundo.

Utilizou-se a estratégia da pesquisa contextualista defendida por Pettigrew (1985), 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 (como), o conteúdo (o quê) e o contexto (porquê). Assim, estudaram-se as mudanças com base na percepção da coalizão dominante (Child, 1997), isto é, como a empresa reagia em função das percepções dos seus executivos quanto ao ambiente objetivo da organização.

Procurou-se realizar uma análise dos ambientes objetivos da ICCSE a nível nacional e municipal, considerando-se alguns fatos relevantes, assim como as características que se desenvolveram durante o período de 1985-1999. Construiu-se o ambiente subjetivo a partir da percepção da coalizão dominante da empresa e do ambiente objetivo. Dessa forma, estudou-se a dimensão do contexto e resgatou-se a história da Trevisan, pelas respostas dadas por ela para o período em estudo. Estabeleceram-se as correlações existentes entre os ambientes objetivo e o subjetivo (Child e Smith, 1987), resgatando-se, assim, a dimensão do processo e do conteúdo.

Foram identificados quatro períodos no processo de adaptação estratégica, os quais foram analisados teoricamente, buscando-se descrever e analisar as mudanças organizacionais ocorridas, relacionando-as aos *stakeholders* identificados no período de estudo.

O primeiro período – *Surgimento da TIPL* – foi caracterizado por uma estratégia de configuração denominada de *gestalt strategy* (Mintzberg, 1978), seguida de mudanças incrementais. A empresa adotou, em 1985, estratégias corporativas de desenvolvimento e penetração de mercado (Ansoff, 1977), assim como estratégias em nível de negócio (Bourgeois, 1980).

Em 1989, a empresa começou a consolidar a sua posição no mercado da indústria da construção civil, capitalizando-se de forma auto-sustentada e construindo, no *core business* inicial, edifícios residenciais por incorporação e com recursos próprios. Utilizou-se da dimensão técnico-econômica da estratégia – os clientes privados em potencial e as instituições financiadoras – e da dimensão institucional – o Governo Federal e o Sinduscon – PF, constituindo-se esses elementos nos principais *stakeholders* do período estudado.

O segundo período estratégico – *Expansão Geográfica* – caracterizou-se pela utilização de estratégias corporativas de desenvolvimento de mercado e de penetração de mercado (Ansoff, 1977) e estratégias em nível de negócio (Bourgeois, 1977). Nesse período, os líderes construíram suas estratégias utilizando-se de elementos da dimensão técnico-econômica: os clientes privados em potencial, os corretores de imóveis e os concorrentes; da dimensão institucional – o Governo e a Câmara Municipal. Esses elementos constituíram-se nos principais *stakeholders* do período estudado.

O terceiro período estratégico – *Reestruturação Organizacional e Grandes Investimentos* – foi caracterizado por mudanças que alteraram radicalmente as ações da empresa, as quais, segundo Tushman e Romanelli (1985) e Ginsberg e Grant (1985), são denominadas de *revolucionárias*, pois, além de afetar a estratégia, afetaram 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*: a construção de edifícios residenciais e comerciais em Porto Alegre. A empresa utilizou-se da estratégia de diversificação concêntrica (Ansoff, 1977), objetivando obter o desenvolvimento de um novo mercado e de um novo produto.

Nesse período estratégico, a empresa utilizou o isomorfismo institucional normativo (Dimaggio e Powell, 1983), associado à profissionalização, além de resgatar a estratégia cooperativa (Nielsen, 1988), quando desenvolveu contatos com os corretores, descobrindo as perspectivas de construção de novas obras na cidade. Os líderes da Trevisan, nesse período, construíram suas estratégias fundamentadas nos elementos estudados em processos de adaptação estratégica: da dimensão técnico-econômica – os clientes privados em potencial, os concorrentes, os fornecedores e os corretores de imóveis – e da dimensão institucional – o Governo Federal.

O quarto período estratégico – *Reorientação Estratégica* – foi caracterizado por mudanças de redirecionamento estratégico, denominadas de mudanças *graduais, incrementais e contínuas* (Jennings e Seaman, 1994), quando, de forma planejada, os líderes da Trevisan redefiniram os seus negócios e vislumbraram novos rumos e ações para que ela pudesse continuar competitiva no seu ambiente organizacional. Nesse período, a empresa adotou uma estratégia de diversificação conglomerada, lançando novo empreendimento em Porto Alegre e entrando em um novo setor de atividades – transportes – em Passo Fundo. Utilizou, a seguir, a estratégia corporativa de penetração de mercado (Ansoff, 1977), lançando uma obra em Porto Alegre com apartamentos de dois dormitórios, porém, com tamanhos diferen-

ciados. Ao utilizar a estratégia de negócio (Bourgeois, 1980), reduziu as atividades no setor em Passo Fundo, cancelou projetos, enxugou despesas e manteve a estrutura organizacional existente, desenvolvendo, ainda, nessa mesma estratégia, a área de pós-venda da empresa. Constatou-se, nesse período estratégico, a utilização, por parte dos líderes da empresa, do comportamento prospector (Miles e Snow, 1978), quando passaram a investir em atividades diferentes das do *core business* inicial, ou seja, implantaram a Traviso – transportes de veículos (cegonha).

Verificou-se que, no período, segundo a tipologia de Mintzberg e MacHug (1985), os líderes da organização passaram efetivamente a planejar as ações organizacionais (estratégias pretendidas), caracterizando um modo planejador de tomada de decisão (Mintzberg, 1973). A redução das atividades, o cancelamento de projetos e a diversificação das atividades foram estratégias realizadas. Os elementos estratégicos desse período, sobre os quais os líderes construíram suas estratégias, foram relacionados à dimensão técnico-econômica, os clientes privados em potencial e os concorrentes, os quais se constituíram também nos principais *stakeholders*. ■

Notas

1. A noção de coalizão dominante não está, necessariamente, ligada à definição dos dirigentes formais da organização. Ela se refere àqueles que, coletivamente, possuem mais poder durante um determinado período de tempo (Cyert & March *apud* Child, 1972, p. 13). Nesta pesquisa, considerou-se como sendo os dirigentes da organização estudada.

2. *Legitimidade organizacional* é definida como a aceitabilidade de uma organização pela sociedade com base nas necessidades e valores dessa. A legitimação organizacional é o processo pelo qual se constrói simbolicamente a legitimidade através da apresentação de credenciais que justifiquem a existência e as atividades de uma instituição, em termos aceitáveis por seus públicos relevantes (Halliday, 1990).

3. Como as estratégias em nível funcional ou operacional não envolvem a interação ambiente-estratégia, estudos deste nível geralmente não são aplicados a estudo, da estratégia (Bourgeois, 1980). Por essa razão, eles não serão incluídos na discussão da mudança estratégica.

4. A importância 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 do campo organizacional.

5. Ver Miles e Snow (1978).

6. Estas teorias não têm a pretensão de alcançar um elevado grau de generalização. Elas são geradas em contextos específicos e estão relacionadas com um processo específico.

Referências bibliográficas

_____ (1997), «E a casa própria?». *In* **Exame - A Enciclopédia de Negócios dos Anos 90**, Abril Multimídia, CD-ROM, São Paulo.

_____ (1979), «An emerging strategy of 'direct' research». *Administrative Science Quartely*, vol. 24, pp. 582-589, Dezembro.

_____ (1987), «Context and action in the transformation of the firm». *Journal of Managemen Studies*, vol. 24, no. 6, pp. 649-670.

_____ (1997), «Estamos de volta ao Planeta Terra». *In* **Exame - A Enciclopédia de Negócios dos Anos 90**, Abril Multimídia, CD-ROM, São Paulo.

_____ (1997), «O dilema dos juros». *In* **Exame - A Enciclopédia de Negócios dos Anos 90**, Abril Multimídia, CD-ROM, São Paulo.

_____ (1997), «Onde foi que erramos». *In* **Exame - A Enciclopédia de Negócios dos Anos 90**, Abril Multimídia, CD-ROM, São Paulo.

_____ (1978), «Paterns of strategy formation». *Management Science*, vol. 24, no. 9, pp. 934-948, Maio.

_____ (1997), «Política de emprego». *In* **Exame - A Enciclopédia de Negócios dos Anos 90**, Abril Multimídia, CD-ROM, São Paulo.

ALONSO, José Antonio Fialho (1989), «Reflexões sobre o desenvolvimento de Passo Fundo». *In* I Seminário sobre Urbanização e Desenvolvimento de Passo Fundo (1.: 1989: Passo Fundo). **Anais**, Passo Fundo, UPF, pp. 37-57.

ANSOFF, H. I. (1977), **Estratégia Empresarial**. McGraw-Hill, São Paulo.

BOEKER, W. (1988), «The permanence of organizational strategy». *Academy of Management Proceedings*, vol. 48, pp. 2-6.

BOURGEOIS, L. J. (1980), «Strategy and environment: a conceptual integration». *Academy of Management Review*, vol. 5, no. 1, pp. 25-39.

BOWDITCH, J. I. e BUONO, A. F. (1992), **Elementos de Comportamento Organizacional**. Pioneira, São Paulo.

CHILD, J. e SMITH, C. (1987), «The context and process of organizational transformation. Cadbury Limited in its sector». *Journal of Management Studies*, vol. 24, no. 6, pp. 565-596.

CHILD, John (1972), «Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice». *Sociology*, vol. 6, pp. 2-22.

CORSAN (2000), «Companhia Riograndense de Saneamento». **Relatório Anual**.

CUNHA, C. J. C. A. (1996), **Adaptação estratégica em ambiente turbulento**. Florianópolis. Tese (Concurso de Professor Titular) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

DIMAGGIO, P. J. e POWELL, W. W. (1983), «The iron cage revisted: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields». *American Sociological Review*, vol. 48, pp. 147-160.

FARAH, M. F. S. (1993), «Estratégias Empresariais e Mudanças no Processo de Trabalho na Construção Habitacional no Brasil». *In* ENTAC - Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído

(São Paulo). **Anais**, São Paulo, pp. 581-590.

GINSBERG, A. e GRANT, J. H. (1985), «Research on strategic change: Theorical and methodological issues». *Academy of Management Proceedings*, vol. 45, no. 1, pp. 11-15.

HANNAN, Michael e FREEMAN, John (1977), «The population ecology of organizations». *American Journal of Sociology*, vol. 82, no. 5, pp. 929-964.

JENNINGS, D. F. e SEAMAN, S. L. (1994), «High and low levels of organizational adaptation: an empirical analysis of strategy, structure and performance». *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 459-475.

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

MILES, R. E. e SNOW, C. C. (1978), **Organizational strategy, structure and process**. McGraw-Hill, New York.

MILLER, D. e FRIESEN, P. (1980), «Momentum and revolution in organizational adaptation». *Academic of Management Journal*, vol. 23, no. 4, pp. 591-614.

MINTZBERG, H. (1973), «Strategy-Macking in Three Modes». *California Management Review*, vol. 16, no. 2, pp. 44-53, Winter.

MINTZBERG, H. e WATERS, J. A. (1982), «Tracking strategy in an entrepreneurial firm». *Academy of Management Journal*, vol. 25, pp. 465-499.

MINTZBERG, H. e McHUGH, A. (1985), «Strategy Formation in an Adhocracy». *Administrative Science Quartely*, vol. 30, no. 1, pp. 160-197.

NIELSEN, R. P. (1988), «Cooperative strategy». *Strategic Management Review*, vol. 9, pp. 475-492.

PERROW, C. (1983), **Análise organizacional: um enfoque sociológico**. Atlas, São Paulo.

PETTIGREW, A. (1985), «Contextualist research: a natural way to theory and pratice». *In* E. E. LAWLER III *et. al.* (Eds.), **Doing Research that is Useful in Theory and Practice**. Jossey-Bass, São Francisco.

PFEFFER, J. e SALANCIK, K. G. R. (1978), **The External Control of Organizations: a Resource Dependence Perspective**. Harper and Raw, New York.

PROCHNIK, V. (1987), **O macrocomplexo da construção civil**. UFRJ, Instituto de Economia Industrial, texto para discussão, no. 107, Rio de Janeiro, Janeiro.

RGE (1999), «Rio Grande Energia». **Relatório Anual**.

ROSSETTO, C. R. (1998), **Adaptação Estratégica Organizacional: um estudo multi-caso na indústria da construção civil - setor de edificações: um caso em Florianópolis**. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SCOTT, W. R. e MEYER, J. (1983), «The organization of societal sectors». *In* J. MEYER e W. R. SCOTT (Eds), **Organizational environments**, Sage, Beverly Hills, CA.

SELLTIZ, C. *et al.* (1987), *Métodos de estudo nas relações sociais*. 2ª ed., E.P.V. - EDUSP, São Paulo.

SIMONSEN, Mário Henrique (1997), «Como foi morta a idéia do SFH». *In* **Exame - A Enciclopédia de Negócios dos Anos 90**, Abril Multimídia, CD-ROM, São Paulo.

SINDUSCON (1999), «Sindicato da indústria da construção civil - Passo Fundo». **Pesquisa trimestral**.

SONDAGEM da construção civil (1988), *Conjuntura Econômica*, vol. 42, no. 8, Agosto.

TOPPING, S. (1991), **Strategic change in one organization: A longitudinal study of the patterns and periods of change**. Tese de Doutorado, University of Alabama at Birmingham.

TRIVIÑOS, A. N. S. (1992), **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. Ed. Atlas, São Paulo.

TUSHMAN, M. L. e ROMANELLI, E. (1985), «Organizational evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation». *In* B. M. STAW e L. L. CUMMINGS (Eds.), **Research in organizational behavior**, JAI Press, Greenwich, CT.

YASBEK, R. (1999), «Lançamentos imobiliários no Brasil». *In A construção civil na virada do milênio*. **Zero Hora**, Porto Alegre, Maio.

ZUCKER, L. G. (1987), «Normal change or risk business: Institutional effects on the 'hazard' of change in hospital organizations, 1959-1979». *Journal of Management Studies*, vol. 24, no. 6, pp. 671-700, November.