O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA SEGUNDO O MODELO DE TUSHMAN E ROMANELLI: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE EDIFICAÇÕES

CARLOS RICARDO ROSSETTO, Dr.
Universidade de Passo Fundo, Moron 1038/1001, Passo Fundo CEP 99010030, rossetto@upf.tche.br

ADRIANA MARQUES ROSSETTO, M. Sc.
Universidade Passo Fundo RS, Campus I Bairro São José, Passo Fundo RS, arossetto@upf.tche.br

Abstract

This research had as objective to describe, through a case study, how business firm of Civil Construction Industries - Building Sector, located in the city of Florianópolis, Santa Catarina State, adapt in a surrounding characterized by a strong turbulance and government influence. The case study considered the history of the business firms, defining its critics events and, from them, characterized their strategic periods through the model of Tushman and Romanelli (1985), which enabled us to observe that in the majority, the process is developed, interchanged by revolucionary changes, provoked, mainly, by the economics plans of the federal government.

Key words: S*trategic Change*, *Strategic Adaptation*, *Civil Construction Industries*

1. Introdução

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

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

O objetivo desta pesquisa, portanto, foi estudar as mudanças estratégicas o processo de adaptação estratégico organizacional, segundo o modelo de Tushman e Romanelli, de empresa da Indústria da Construção Civil – Setor de edificações.

2. Metodologia

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

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

A proposta deste estudo é desenvolver uma pesquisa de caráter contextualista (Pettigrew, 1987), utilizando o conceito de campo organizacional (Meyer e Scott, 1983) composto de

duas dimensões: técnica-econômica e institucional, de maneira histórica (Kimberly, 1976), com a estratégia de estudo (Yin, 1984).

2.1 Coleta e Análise de Dados

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

2.1.1 Coleta dos Dados

Como se tratou de um estudo ex-post-facto, a coleta de dados foi executada com aqueles participantes do fenômeno, através de entrevistas abertas, gravadas, com duração máxima de uma hora. Para definir quais seriam os entrevistados, questionou-se os principais executivos das empresas que identificaram as principais pessoas que participaram do processo e que podiam auxiliar na investigação. As entrevistas permitiram ao pesquisador conhecer a opinião dos informantes que participaram nas diversas etapas do processo de mudança estratégica, de modo a construir um quadro geral consistente (Rossetto e Cunha, 1995; Rossetto 1998).

2.1.2 Análise dos Dados

A metodologia utilizada neste estudo para análise dos dados pode ser descrita nas seguintes tarefas:

1. Coleta de dados de fontes secundárias, seguida de entrevistas. Nesta etapa foi dada ênfase à comparação constante dos dados com o objetivo de identificar categorias.
2. Construção de uma lista de eventos com base nos dados primários e secundários, enfatizando os eventos críticos. O método da lista de eventos proposto por Miles e Huberman (1984) permite ter uma visão geral do processo de mudança estratégica. Métodos semelhantes a este são usados por Pettigrew (1987), Child e Smith (1987) e Mintzberg e McHugh (1985).
3. Definição de períodos e estratégias com base na interpretação dos pesquisados e do pesquisador.
4. Análise teórica de cada período.
5. Construção do caso segundo o modelo de Tushman e Romanelli.

Nas duas primeiras etapas, usou-se o método da codificação de padrões proposto por Miles e Huberman (1984). Os dados obtidos a partir das entrevistas e dos documentos receberam uma exaustiva revisão. Posteriormente, foram codificados e analisados quanto ao conteúdo e significado, com o objetivo de identificar padrões.

3 Mudança Estratégica segundo o Modelo de Tushman e Romanelli

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

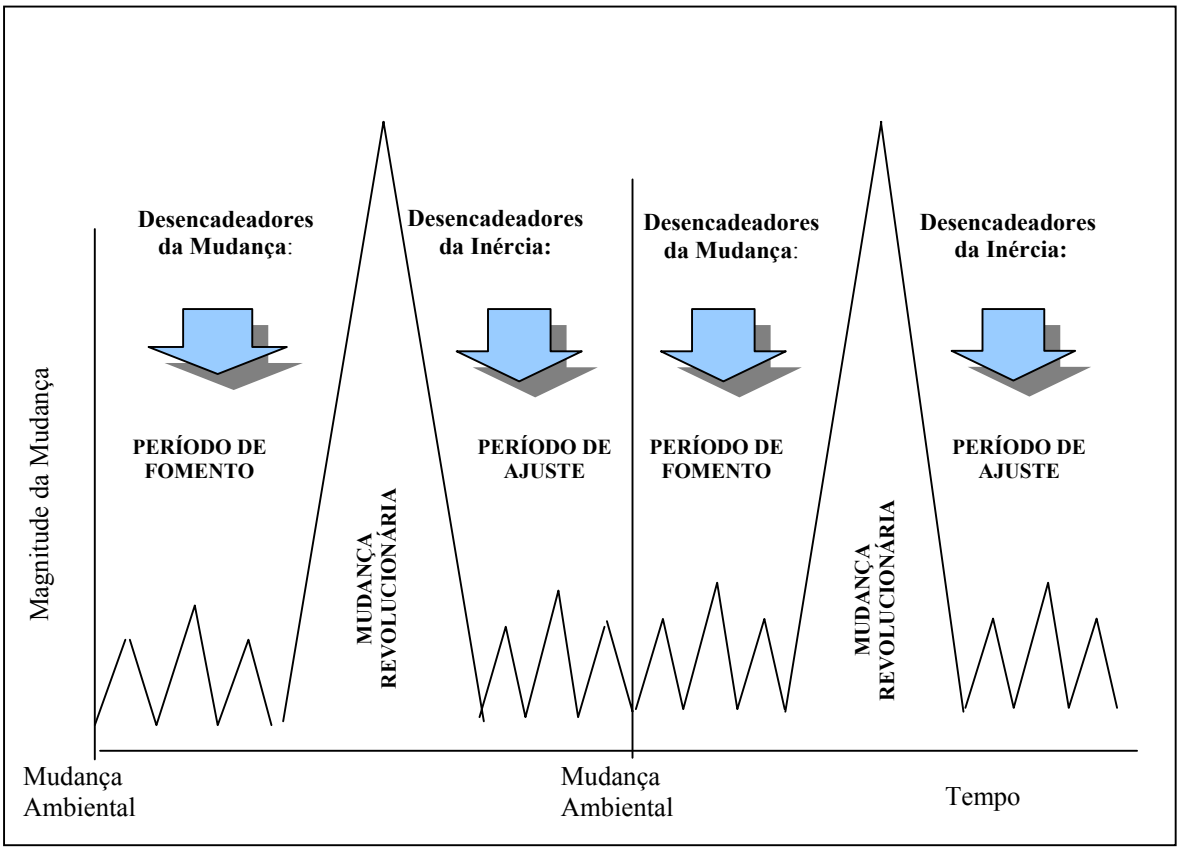

Figura 3.1 – Modelo do Equilíbrio Pontuado
Fonte: Tushman e Romanelli (1985)

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

4. O Estudo do Processo de Adaptação Estratégica segundo o Modelo de Tushmann e Romanelli

4.1.1 O Estudo das mudanças Estratégicas do Grupo Almeida Pedroso

Para explicar este processo de adaptação, foram identificados as mudanças estratégicas que mais influenciaram nas mudanças estratégicas adotadas pela organização (Quadro 4.1). A partir disto, definiu-se os períodos estratégicos (Quadro 4.2).

Quadro 4.1 – Mudanças estratégicas do Processo de Adaptação Estratégica do Grupo

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

Fonte: Entrevistas do autor (1996/97)

Com base no Quadro 4.1, entre 1979 e 1997, foram definidos quatro períodos estratégicos do grupo Almeida Pedroso (Quadro 4.2). Estes períodos, caracterizados pelo conjunto de decisões tomadas pela empresa que estabeleceram um padrão de comportamento estratégico, foram identificados utilizando-se como referencial a base teórica que norteia esta pesquisa.

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

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

Fonte: Pesquisa do Autor (1996/97)

4.1.2 O Processo de Adaptação Estratégica do Grupo Almeida Pedroso

Dentro do processo de adaptação estratégica do Grupo Almeida Pedroso, ocorreram mudanças incrementais, intercaladas por algumas mudanças revolucionárias. Para melhor compreensão deste processo, explicar-se-á, através do modelo do equilíbrio pontuado de Tushman e Romanelli (1985) (Figura 4.1), como elas ocorreram, em cada período estratégico estudado. Posteriormente, foi feito uma análise das principais características deste processo.

Período Estratégico 1

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

Período Estratégico 2

A nova estratégia dominante, no início deste período, era construir obras públicas. A partir disto, começa um período de ajuste à nova estratégia dominante, quando surgem os desencadeadores da inércia. Eles são os clientes públicos e a boa lucratividade do segmento de obras públicas. Além destes, os clientes privados também colaboraram para a estabilidade da estratégia dominante. Porém, ocorreram mudanças no ambiente objetivo, desde a posse de José Sarney, em 1985; o Plano Cruzado, em 1986; a situação difícil dos anos de 1987 até 1990; e a crise de 1991. Em virtude disto, a empresa respondeu de maneira incremental, construindo suas obras públicas e fazendo alguns edifícios residenciais, quando os recursos permitiram. A partir de 1990 iniciou o que Tushman e Romanelli (1985) chamam de período de fomento, quando surgem os desencadeadores da mudança. Estes foram o governo federal, os clientes públicos e as novas habilidades do líder da empresa. Também se pode considerar como um deles, a queda da performance da organização, que ficou crítica em 1991. Aproxima-se um período no qual uma nova estratégia dominante tomou lugar.

Período Estratégico 3

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

Período Estratégico 4

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

5. Considerações Finais

Esta pesquisa propôs-se a desenvolver um modelo de formulação estratégica de empresa 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.

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

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

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.

Referência Bibliográfica

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.

GREENWOOD, R., HININGS, C. R. Organization Design Types, Tracks and the Dynamics of Strategic Change. **Organization Studies,** v. 9, n. 3. p. 293-316, 1988.

KIMBERLY, J. R. Issues in the Design of Longitudinal Organizational Research. **Sociological Methods e Research**, v. 4, n. 3, p. 321-347, 1976.

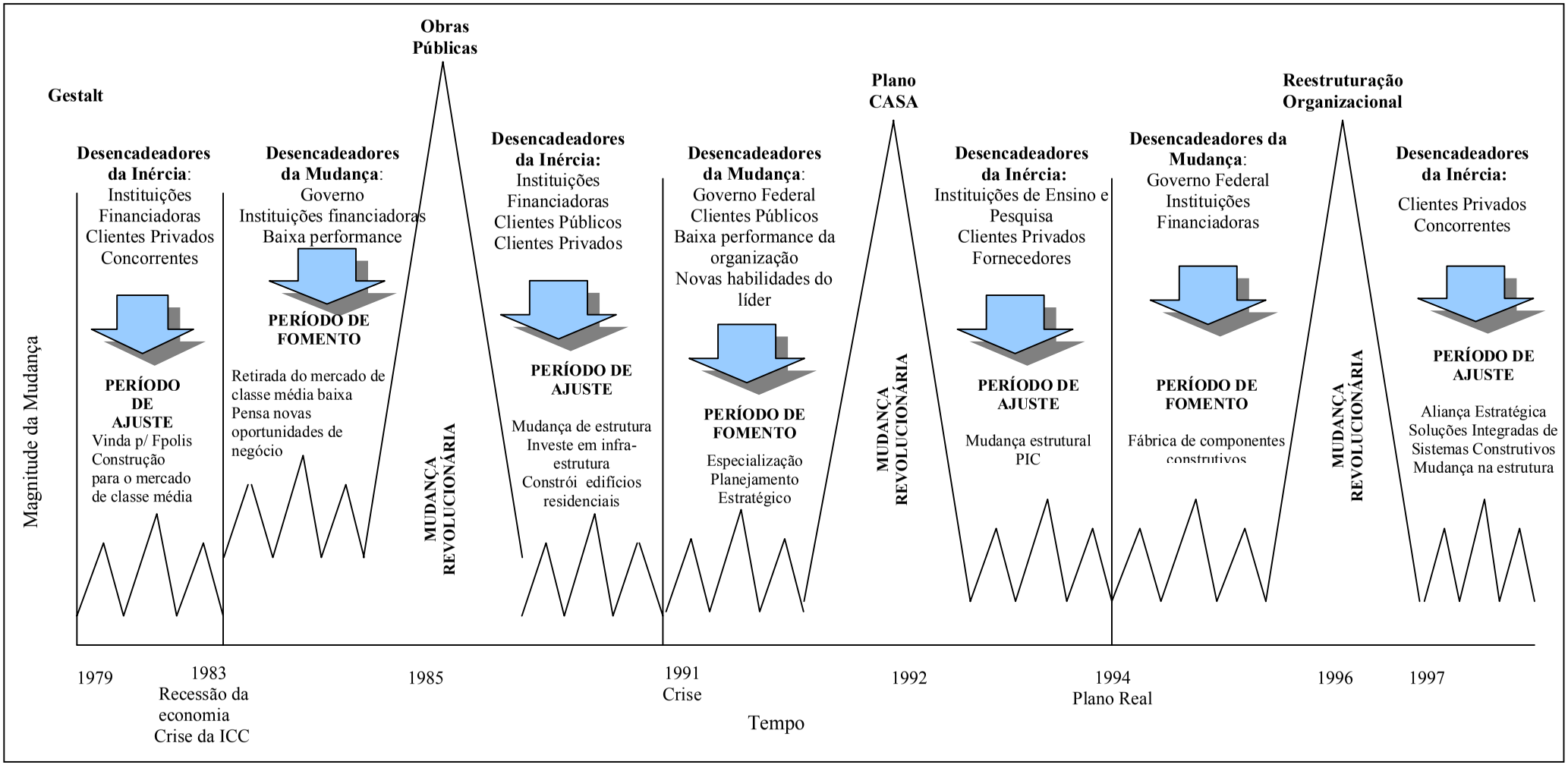

Figura 4.3 – Processo de Adaptação estratégica do Grupo Almeida Pedroso
Fonte: Entrevistas do autor adaptadas ao modelo de Tushman e Romanelli (1985)

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

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

MEYER, J. W., SCOTT, W. R. **Organizational Environments**. Beverly Hills, California: Sage, 1983.

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

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

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

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

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.

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

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

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

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

TUSHMAN, M. L., ANDERSON, P. Technological Discontinuities and Organizational Environments. **Administrative Science Quarterly**, v. 31, p. 439-465, 1986a.

TUSHMAN, M. L., NEWMAN, W. H., ROMANELLI, E. Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution**. California Management Review**, v. 29. n. 1, p. 29-44, 1986b.

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

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