

## **A Escola Empreendedora como modelo interpretativo do planejamento estratégico do incorporador no caso brasileiro.**

Ms L. Ricardo Pereira-Leite  
Orientador Prof. Dr. Emilio Haddad

### **Resumo**

Este estudo analisa se o modelo descrito pela Escola Empreendedora, conceituada na área de Administração Estratégica de empresas, é adequado para interpretar as ações dos incorporadores brasileiros. Para tanto, foram estudados os casos de sete importantes empresas paulistas que atuaram no período 1960-1980, no segmento residencial.

### **Abstract**

This paper analyses if the model of Entrepreneurship School, embedded in Strategic Business Administration concepts, matches the way of Brazilian Real Estate developers manage their actions. The research approach adopted was the studying the strategic formulation of seven companies that have developed housing units in the Sao Paulo Real Estate market, between 1960 and 1980.

### **INTRODUÇÃO**

A literatura acadêmica tem sido escassa no estudo das estratégias adotadas pelos incorporadores, bem como dos modelos de tomada de decisão, visando o desempenho superior da organização e adequação aos diferentes ambientes. Ao contrário, a administração estratégica de outros tipos de empresas foi exaustivamente estudada. Entre as principais razões para essa discriminação está, certamente, a complexidade do processo de desenvolvimento imobiliário – a incorporação – que requisita um tipo de coordenação muito peculiar. Este trabalho, baseado na dissertação de Mestrado do autor, na Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo<sup>1</sup>, explora esse tema, utilizando o arcabouço analítico oferecido pelas escolas que estudam a Administração Estratégica, frequentemente denominado Planejamento Estratégico.

Na definição de Estratégia, Mintzberg e Quinn (2001) se remetem a um artigo de Evered, para buscar as origens do termo.

*“Strategos refereria-se, inicialmente, a um papel (um general no comando de um exército). Posteriormente, passou a significar “a arte do general”, ou seja, as habilidades psicológicas e comportamentais com as quais exercia seu papel. Ao tempo de Péricles (450 a.C.), passou a significar habilidades gerenciais (administração, liderança, oratória, poder). E, à época de Alexandre (330 a.C.), referia-se à habilidade de empregar forças para sobrepujar a oposição e criar um sistema unificado de governação global” (EVERED, 1980, “So What is Strategy”, apud MINTZBERG; QUINN, 2001).*

Ao discorrer sobre os paralelos das estratégias militares com as outras atividades, Mintzberg e Quinn (2001) afirmam:

*“a essência da estratégia – quer seja militar, diplomática, empresarial, esportiva ou política – é construir uma postura que seja tão forte (e potencialmente flexível) de maneira seletiva que a organização possa alcançar suas metas, apesar das maneiras imprevisíveis que as forças externas possam, na realidade, interagir, quando a ocasião chegar.”*

A utilização dos conceitos de estratégia militar na Administração de Empresas é relativamente nova. Surgiu nos anos 60. As escolas de estratégia mais antigas preferiam colocar a questão estratégica da empresa, em função de sua grande importância, como um Plano a ser desenvolvido internamente por um grupo com a participação da alta Administração. Ainda que tais Planos Estratégicos tivessem, como pano de fundo, cenários relativamente estáveis, na prática, o que se via nas organizações, era uma dicotomia muito grande entre o planejado e o

---

<sup>1</sup> A íntegra da dissertação “Estudo das Estratégias das Empresas Incorporadoras no município de São Paulo no segmento residencial no período 1960-1980”, pode ser obtida no site [www.teses.usp.br](http://www.teses.usp.br).

executado. Frequentemente, esses planos sequer eram conferidos com a realidade. Muitas vezes, ficavam arquivados nas gavetas dos gerentes, ou porque lhes faltava suficiente compreensão, ou o comprometimento era insuficiente. Ainda, em boa parte das vezes, esses cenários (considerados estáveis) se alteravam durante a execução do plano (MARIOTTO, 2003). Para entender como se formavam os padrões, os autores introduziram um novo conceito, o das “Estratégias Emergentes”.

No livro *Safári de Estratégia*, Mintzberg organiza e agrupa as diferentes linhas de pensamento estratégico, desde que a ciência começou a ser estudada, em 10 diferentes “escolas”, respeitando, na medida do possível, a cronologia das publicações acadêmicas: “Design”, “Planejamento”, “Posicionamento”, “Empreendedora”, “Cognitiva”, “Aprendizado”, “Poder”, “Cultural”, “Ambiental” e “Configuração”.

As três primeiras escolas (Design, Planejamento e Posicionamento) são de natureza *prescritiva*, preocupadas em “como as estratégias devem ser formuladas”. A escola do Design apresentou a estrutura básica do processo estratégico. A do Planejamento teve seu auge em uma onda de publicações e práticas nos anos 70, com a proposta de um planejamento formal e sistemático. A do Posicionamento ocupou espaço de destaque nos anos 80, focalizando as posições estratégicas de mercado (MINTZBERG, 2000).

As seis escolas seguintes (Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural e Ambiental), consideram aspectos específicos do processo estratégico, preocupando-se menos com a *prescrição* e mais com a *descrição* de como as estratégias são formuladas. A escola Empreendedora valoriza a figura do grande líder como elaborador da estratégia. A Cognitiva analisa os aspectos psicológicos que permeiam a mente do estrategista. As quatro escolas seguintes vão além do indivíduo. A do Aprendizado entende que o mundo é demasiadamente complexo para que as estratégias sejam desenvolvidas de uma só vez, devendo emergir a passos curtos, à medida que a organização “aprende”. A escola do Poder é semelhante, mas enxerga de outro ângulo, em que a administração estratégica é resultado da negociação de grupos conflitantes dentro de uma organização ou com o ambiente externo. A Cultural considera que a formulação estratégica está enraizada na cultura da organização, enquanto que a Ambiental a vê como um processo reativo ao contexto externo. A última escola, a da Configuração, baseia-se nas estruturas organizacionais e seus contextos, cujos estágios ou episódios determinam a predominância de uma ou outra linha, num cenário de transformação constante. Podemos dizer, simplificada, que é uma combinação das anteriores (MINTZBERG, 2000). Dentre as escolas relacionadas pelo autor, a que mais parece se adequar à figura do incorporador imobiliário é a da Escola Empreendedora.

Para testar a aplicabilidade das teorias da Escola Empreendedora nas incorporadoras, analisaremos as histórias de sete importantes empresas brasileiras, atuantes no mercado imobiliário residencial, no município de São Paulo, no período 1960-1980. Este cenário caracterizou-se como um mercado em expansão, de grande turbulência e risco elevado para o sucesso dessas organizações, tendo em vista o grande comprometimento financeiro e as inovações inerentes à atividade.

Um dos principais mentores do empreendedorismo, Joseph Schumpeter, afirmava que “súbitos e consistentes aumentos de preço são boas fontes de oportunidade, à medida que induzem o rearranjo dos meios de produção, proporcionando lucratividade suficientemente atraente para atuação do empreendedor” (SCHUMPETER, 1934; MINTZBERG, 2000). Foi Schumpeter quem colocou a figura do Empreendedor em proeminência, introduzindo sua famosa noção de destruição criativa (MINTZBERG, 2000).

Schumpeter aduz que “o empreendedor não é necessariamente alguém que investe capital inicial, mas sim a pessoa com idéia do negócio”, esclarecendo: “O que fizeram os empreendedores? Eles não acumularam nenhum tipo de bens, não criaram meios de produção, mas empregaram os meios de produção existentes de maneira diferente, mais apropriada, mais vantajosa. Eles implantaram novas combinações” (SCHUMPETER, 1934, apud MINTZBERG, 2000). Schumpeter acha que nesse caso as improvisações são, na verdade, o melhor caminho:

*“Quando aparecem mudanças espontâneas e descontínuas no gosto dos consumidores, trata-se de uma questão de súbita mudança de dados, a qual o homem de negócios deve enfrentar, por isso é possivelmente um motivo ou uma oportunidade para adaptações de seu comportamento que não sejam graduais, mas não de um outro comportamento em si mesmo”. (SCHUMPETER, 1934).*

Na medida em que o empreendedor não dispõe de tempo e recursos para a pesquisa, o processo de tentativa e erro é freqüentemente adotado. Nele o “planejamento e a análise podem ter um papel menos significativo”, ao se falar de estratégias que abrangem “novos mercados, novos produtos ou ambos” (REGNER, 2003, apud MARIOTTO; PEREIRA-LEITE, 2005).

Segundo Mintzberg (2000), a perspectiva estratégica não é coletiva, mas pessoal, sensível aos ditames do líder. O modelo permite flexibilidade, de forma que a Escola Empreendedora é, ao mesmo tempo, deliberada (plano) e emergente (MINTZBERG, 2000). As teorias analisam quais são as principais características dos empreendedores e em que situações essas características são estimuladas.

Diferentemente dos administradores, que necessitam prestar contas a terceiros, os empreendedores decidem utilizando predominantemente a intuição, em especial em ambientes turbulentos, de mudanças rápidas, onde a pressão do tempo ocorre. Em geral, os empreendedores são autoconfiantes em demasia e superestimam suas chances em situações de incerteza, de onde origina a crença de que são mais predispostos aos riscos. Ainda que disponham de grande capacidade técnica, é comum a generalização a partir de poucas experiências (MARIOTTO; PEREIRA-LEITE, 2005).

No caso presente, a inovação também fez parte de uma estratégia dos incorporadores imobiliários, “diante do desafio de construir para um mercado ainda desconhecido, em uma relação que estava apenas começando, baseada na produção para a venda” (ROSSETTO, 2002). Christensen (2003) sistematiza a questão da inovação, separando inicialmente as inovações incrementais das disrupções. As inovações incrementais buscam a melhoria da qualidade e, em geral, visam a fidelização dos clientes já conquistados. Por seu turno, as disrupções podem ser de dois tipos, ou seja, as “disrupções de baixo mercado”, em que se oferece um produto mais simples e barato, visando atingir uma gama de consumidores até então sem potencial de compra, e as “disrupções de novo mercado”, em que se oferece um produto novo, desconhecido do mercado que, portanto, não pode avaliá-lo previamente (CHRISTENSEN, 2003). Sull e Escobari (2004) lembram que a inovação também é um gerador de turbulência, pois cria novos produtos e serviços.

No caso dos empreendimentos imobiliários no município de São Paulo, no período estudado, as inovações foram muitas e diversificadas. Inicialmente tivemos disrupções de baixo mercado, que visavam atrair uma nova classe de consumidores, por meio da oferta de residências em edifícios verticais, a preços compatíveis com sua capacidade de compra: os oriundos do mercado de locações, os moradores de residências situadas em bairros mais distantes de centros urbanos mais estruturados, ou seja, com oferta de emprego, transportes, escolas, etc. e os ansiosos por morar em bairros com “status”, tradicionalmente ocupados por classes mais altas. Essa oferta foi facilitada, não só pela multiplicação do uso do solo (FERREIRA, 1987, BARBON, 2003), mas também pelas racionalizações nos projetos e no sistema de produção de unidades (VILLA, 2002, ROSSETTO, 2002, IMBRONITO, 2003, FONSECA, 2004).

Em paralelo, os incorporadores também propuseram muitas disrupções de novo mercado, ao oferecer um produto que procurava reunir a praticidade de uma vida moderna, com infraestrutura de serviços e de lazer, compartilhada em condomínio (VILLA 2002, SACCHI 2003), com o “status” oferecido pelas imponentes estruturas, pelos projetos paisagísticos e também pelas fachadas trabalhadas, que remetiam ao “glamour” dos prédios públicos de Ramos de Azevedo, dos edifícios suntuosos de Paris, das extravagantes casas coloniais das ricas fazendas de café e das cenográficas paisagens mediterrâneas (SAMIOS, 1998; VILLA, 2002; VISONI;MOURAO, 2004). As inovações incrementais também ocorreram no mercado imobiliário residencial paulistano e foram fundamentais para sua consolidação. Dentre as mais importantes, podemos citar o aumento do número de garagens por unidade, em consonância com a popularização do automóvel como meio de transporte e o aumento do número de

banheiros que, além da privacidade, também possibilita maior independência de seus moradores, demonstrando uma forte adequação com os hábitos dos paulistanos.

No caso do mercado imobiliário, as inovações foram, de fato, boas fontes de oportunidade, mas também de infortúnios. Dois dos melhores exemplos são os empreendimentos dos incorporadores Albuquerque e Takaoka e Alfredo Mathias, respectivamente o Condomínio Ilha do Sul e o Portal do Morumbi. Embora tenham-se tornado empreendimentos de sucesso, os relatos obtidos confirmam que, durante a comercialização, esses projetos inovadores deixaram seus promotores em situação difícil em razão da insegurança dos potenciais compradores, em relação à novidade (SACCHI 2003)<sup>2</sup>. Outros projetos, como o Edifício Bretagne, de Artacho Jurado, ou o Edifício Louveira, de Villanova Artigas, cujas avaliações foram polêmicas, nunca agradaram a todos os gostos.

A questão da turbulência sempre permeou o cenário brasileiro. Sobre a Incorporação Imobiliária em São Paulo, e sua ação transformadora do espaço urbano, Rosseto (2002, pág.196) afirma: “o levantamento dessas práticas é instigante, à medida que as condições econômicas e políticas do país estão sempre sujeitas a mudança de rumo”.

Essas questões são fortemente potencializadas quando os investimentos necessários são de elevada monta. Para se ter uma idéia dos riscos e dos valores envolvidos, tomamos o exemplo do lançamento de um empreendimento da Construtora Adolpho Lindenberg, em fevereiro de 1979, na Alameda Campinas, 1360 (Edifício Quinta da Boa Vista), cujo valor das unidades (US\$ 6,9 milhões) era superior ao patrimônio líquido da empresa (US\$ 5,0 milhões).

No livro “Corporate Cultures” (Cultura das Corporações), Deal e Kennedy (1982) dividiram as culturas organizacionais segundo os níveis de risco e confirmação do resultado (“feed-back”). Para situações similares à Incorporação Imobiliária, Deal e Kennedy (1982) classificaram os negócios de alto risco e *feed-back* (confirmação de resultado) lento como sendo do tipo “bet-your-company” (“aposte-sua-empresa”). Na cultura *bet-your-company*, pode-se investir grandes somas, antes de conhecer o resultado comercial do projeto. A espera pelo resultado pode levar meses ou até anos. Falhando em um único empreendimento, a empresa poderá perder boa parte de seu capital total, o que configura uma aposta com elevados valores em jogo. Nessa cultura, a figura do herói assume grande importância porque oferece apoio psicológico nos períodos de incerteza. “O herói é o grande motivador, o mágico, a pessoa com quem todos contam, quando as coisas ficam difíceis. Ele tem um estilo próprio e um caráter inabalável. Faz coisas que todos querem fazer, mas têm medo de tentar”. É uma cultura (“bet-your-company”) adequada para lidar com o risco e promover inovações de qualidade. (DEAL; KENNEDY 1982).

A questão do prazo de consecução de um empreendimento imobiliário é relevante na análise dos riscos do negócio e, conseqüentemente, na opção estratégica dos incorporadores. O demorado processo de desenvolvimento de um empreendimento indica grande possibilidade de enfrentamento de turbulências, pela alta probabilidade de mudanças no ambiente, durante o período do “projeto”.

Como sugere o próprio modelo citado, o processo de desenvolvimento de um empreendimento imobiliário começa e termina – ainda que demore -, o que implica importante oscilação no trabalho do incorporador, que nunca entra em ritmo constante. Tal fato também pode ser considerado um alto risco, visto que pode haver, freqüentemente, situações de estresse com o capital da empresa, ou mesmo com a capacidade gerencial da organização.

Como se não bastassem as características apontadas no negócio imobiliário (altos valores envolvidos, inovações, complexidade do processo, prazo de retorno lento, oscilações de volume de trabalho e investimento), uma sensível fonte de risco diz respeito à própria estratégia do incorporador. A concentração das decisões na figura de um único líder é fator limitante do crescimento da empresa. A imagem cognitiva é de um modelo organizacional extremamente instável, em que a fluidez do processo ora é estimulada pela mola propulsora do empreendedor, ora, subitamente, bloqueada, pela geração de gargalos, em situação pontuais

---

<sup>2</sup> Esse problema também foi identificado no Condomínio Portal do Morumbi, da Construtora Alfredo Mathias, conforme relato de Fernando Mathias Mazzucchelli e Luiz de Alarcon Jr.

de excesso de demandas por decisões. Ao mesmo tempo, na definição do quadro de decisões gerenciais delegáveis, durante o processo de crescimento da empresa, o empreendedor-estrategista compete com o empreendedor-operacional, sem conseguir estabelecer uma receita eficiente. Além disso, a implantação de um modelo de administração adequado padece constantemente, em função das oscilações inerentes ao negócio.

### Histórias de Incorporadores

Em nosso levantamento, verificamos que algumas narrativas podem trazer ilustrações para a discussão dos elementos de estudo da administração estratégica em empresas incorporadoras, mesmo que tenham cunho histórico ou jornalístico. No livro “Real Estate Development – Principles and Process”, Miles, Berens e Weiss (2000), relatam alguns exemplos emblemáticos, como o de William Levitt, o maior dos construtores do pós-guerra, responsável pelo projeto denominado Levittown, com 17.500 residências construídas em uma ex-plantação de batatas, em Hempstead, Long Island, 50 km a leste de Nova Iorque, introduzindo diversas inovações no processo produtivo, nos mecanismos de financiamento e nas estratégias de comercialização, ou como o de Abraham Kazan, o maior construtor de residências para baixa renda dos Estados Unidos. Imigrante russo, Kazan se juntou aos sindicatos do ramo de confecções na década de 20, organizando cooperativas de crédito para financiamento de habitações para a baixa renda.

Ainda, o livro narra a história de Ross Perot Jr., que atuou na recuperação de uma área industrial de 65 acres no centro de Dallas, transformando-a em um complexo de lazer, escritórios, lojas de varejo e residências, e de Jerry Speyer, presidente e CEO da Tishman Speyer Properties, companhia que aproveitou os bons ventos do início dos anos 80, mas diminuiu seus investimentos, quando Speyer percebeu que o mercado estava ficando superofertado, o que lhe permitiu emergir com boa saúde financeira, no início dos anos 90. Speyer também demonstrou senso de oportunidade, ao utilizar a estratégia de diversificar os locais de atuação, aproveitamento de oportunidades identificadas fora dos EUA, durante os períodos em que o mercado local esteve recessivo (MILES; BERENS; WEISS, 2000).

No artigo “The man who blew US\$ 10 billion”, Hylton (1993) analisa um caso de fracasso de grande impacto, a quebra da Olympia & York Developments, a maior empresa de “real estate” do mundo, em razão de um único empreendimento mal sucedido, o “Canary Wharf” no subúrbio de Londres. O empreendedor da O & Y, Paul Reichmann, fundador da empresa e construtor de uma fortuna que rivalizava a da Rainha Elizabeth, nos anos 80, desprezou a opinião de todos aqueles que discordavam dele, “como uma criança que não ouve o que falam” (HYLTON, 1993).

O homem que fez três “grand-slam” no mundo das Incorporações Imobiliárias (empreendimentos de vulto em Toronto e Nova Iorque), nas palavras do mega investidor George Soros, assume, em entrevista a Hylton (1993), que sua exagerada autoconfiança o levou à bancarrota. Nas primeiras análises para o investimento na minicidade Canary Wharf, Reichmann demonstrou sua característica de subestimação do risco, estimando uma perda de US\$ 1 bilhão no pior cenário, mas o que sucedeu de fato foi uma situação de insolvência, com a perda de uma fortuna familiar de US\$ 10 bilhões.

A empresa Olympia & York Developments, fundada, em 1950, por Paul Reichmann, com dois de seus seis irmãos, chegou a acumular US\$ 25 bilhões em ativos, tornando-se o maior Incorporador do mundo. Com seu sorriso tímido, fala polida e elegante e sóbria vestimenta, Paul era um capitalista intrépido, com gentil aparência de empreendedor. Os irmãos Reichmann tinham uma imagem de super-homens. Seu *background* especial fornecia-lhes altos propósitos e considerável autoconfiança, mas também produzia *gaps* fatais no seu conhecimento, no julgamento e nas habilidades. Paul escolheu um caminho de altos riscos. No final, sua ambição superou seu talento, por maior que fosse. As origens dessa cultura podem ser encontradas na história familiar, de fugas das perseguições nazistas. Paul logo se destacou como o mais talentoso dos seis irmãos, determinado e carismático incorporador do pós-guerra: “Tinha prazer em ser capaz de fazer coisas que os outros consideram difícil, se não impossível”, ele declara (BIANCO, 1997).

As grandes tacadas da empresa O & Y foram: a) a aquisição de uma incorporação de escritórios começada em Toronto – o Flemingdon Park –, desacreditada pelos outros incorporadores; b) a aquisição em 1977 de oito arranha-céus em Nova Iorque por US\$ 30 o pé quadrado, os quais valorizaram 10 vezes em poucos anos; c) a construção do World Financial Center, no Battery Park, em Nova Iorque, terminado em 1988, empreendimento erigido sobre terreno oferecido pela municipalidade e desprezado pela concorrência (HYLTON, 1993).

Não menos ambicioso, o projeto do Canary Wharf, em Londres, de recuperação urbanística de uma área degradada ao lado do Tamisa, previa 24 edifícios de porte. Embora apoiado pela iniciativa pública, a falta de investimento em transportes para um local distante 3 km do centro e na direção não ideal dificultou a comercialização. Em desacordo com a usual descrição, Paul vivia nos jornais divulgando o Canary Wharf. Apaixonadamente convicto no sucesso do empreendimento, argumentava que de 0 a 10, o World Financial Center tinha risco de grau 9 e o Canary apenas 1. Paul não visualizava os riscos porque imaginava ser guiado por Deus! Após a derrocada, Reichmann afirmou que o fato de nunca ter falhado antes, deu-lhe vícios que o fizeram errar (BIANCO, 1997).

Além dos erros estratégicos, em 1989-90, houve uma mudança do ambiente externo e o mercado inglês entrou em recessão. Em maio de 1992, Paul pediu concordata, desmembrando a empresa. Na prática, uma sobra patrimonial para a família de, no máximo, US\$ 100 milhões. Uma aposta de toda uma empresa, que não deu certo (BIANCO, 1997).

### **Casos Brasileiros**

No estudo de caso de uma empresa catarinense de incorporação e construção, em que as mudanças estratégicas ocorridas ao longo de seus quinze anos foram analisadas, verificam-se algumas questões aqui estudadas, como a influência nas decisões, do ambiente turbulento, ou da complexidade do negócio – “quantidade de elementos diferentes e relevantes” – trazendo elevado grau de incerteza. Como outras empresas brasileiras, a organização optou por um alto grau de verticalização das atividades, o que demandava um volume expressivo de negócios, levando a estratégias de diversificação de produto, de segmento de renda e de geografia. A desorganização revelou inadequação dessa política de crescimento. No caso, também verificamos que a tomada de decisão se concentrava em um único sócio atuante. Quando o outro sócio decidiu atuar, houve conflito de acionistas, resultando numa cisão da empresa (MARTIGNAGO; ALPERSTEDT; FIATES; LEITE, 2005).

Outro caso brasileiro, o da Construtora Formaespço, estudado por Imbronito (2003), também aborda a atuação de uma incorporadora na fase BNH. A empresa “assumiu a imagem de inovação e modernidade”, investindo nos projetos, a fim de compatibilizar a racionalidade que permitia custos baixos e rapidez de execução, com uma arquitetura diferenciada. Após um período de conjuntura favorável, a empresa enfrentou dificuldades em função da mudança do zoneamento e do surgimento de empecilhos para novos financiamentos. Segundo um de seus sócios, João da Rocha Lima, a estrutura organizacional verticalizada da Formaespço foi um erro, já que a verdadeira inovação proposta se referia à questão arquitetônica.

### **Estudos de Caso / Historiografias**

A técnica utilizada para levantamento das estratégias adotadas pelos incorporadores nos anos 1960 a 1980, consistiu numa investigação empírica e histórica de empresas atuantes nesse período, direcionadas por uma abordagem empreendedora. A metodologia adotada foi a da construção de uma narrativa com base em dados primários e secundários. Entre os dados primários estão documentos internos da empresa, testemunhos de participantes e observadores contemporâneos aos eventos narrados. Entre outras fontes de dados estão incluídos artefatos físicos (edifícios construídos pela empresa). A filosofia de pesquisa abraçada foi essencialmente a de um estudo de caso (YIN, 2001) e da Historiografia (O'BRIEN, J; RÉMENYI, D; KEANEY, A., 2005).

As escolhidas são empresas que atuaram no mercado imobiliário paulistano, no segmento residencial, no período 1960-1980. A fim de se caracterizar as diferentes abordagens estratégicas e enriquecer a análise, buscou-se selecionar somente empresas conhecidas e, se

possível, com posicionamentos mercadológicos diferentes: Construtora Adolpho Lindenberg, Hindi Cia. Brasileira de Habitações, Construtora Anhemi (sucedida pela Construtora Romeu Chap Chap), Construtora Sobloco, Construtora Luciano Wertheim, Construtora Albuquerque & Takaoka e Construtora Alfredo Mathias.

Em todas as empresas, utilizamos os métodos de entrevistar pessoas participantes e observadores, que pudessem apresentar evidências confiáveis, e levantar dados a partir de documentos. No caso da Construtora Adolpho Lindenberg, também se adotou a técnica de “artefatos construídos”.

Os incorporadores escolhidos foram selecionados pelas seguintes razões: atuação reconhecida no período estudado, participação de mercado, possibilidade de obtenção de dados e estratégias ou segmentos de atuação diferentes.

Com relação ao período estudado, a verificação da participação de mercado dessas empresas é bastante difícil, já que os primeiros levantamentos foram feitos pela Embraesp<sup>3</sup>, a partir de 1977. Utilizando-se o critério VGV – valor geral de vendas dos empreendimentos lançados -, alguns elementos podem ser analisados, com os dados de 1977 a 1980.

O Mercado Imobiliário foi relativamente estável no período levantado. O número de empresas atuantes variou de 126 (1978) a 187 (1977). De qualquer forma, podemos verificar que se trata de um mercado concorrencial. A maior participação de mercado<sup>4</sup>, no período dos quatro anos, foi de 4,6%. Nenhuma empresa ficou entre os três primeiros colocados em todos os anos levantados. Dentre as 431 empresas que lançaram empreendimentos, apenas 11 tiveram participação superior a um por cento.

A participação das empresas desse estudo nos quatro anos consolidados, conforme levantamento da Embraesp (1977, 1978, 1979 e 1980), foi distinta. Conforme relatos a seguir expostos, as empresas Sobloco e Albuquerque & Takaoka mudaram seu escopo de trabalho por volta de 1975, passando a trabalhar no setor de desenvolvimento urbano. Atividade remanescente da Sobloco ainda lhe rendeu o 38º lugar, com 0,6% do mercado. A Construtora Alfredo Mathias já enfrentava dificuldades nessa época, abstenendo-se de lançar novos empreendimentos. A Construtora Adolpho Lindenberg atuou regularmente nos dois primeiros anos, mas, em 1979, pediu concordata. Mesmo assim, posicionou-se no oitavo lugar, com 1,3% de participação de mercado. A Anhemi passava por transformações que resultaram na cisão dos sócios em 1979. Adicionando seus empreendimentos à Construtora Romeu Chap Chap, uma de suas sucessoras, ocupou a 21ª colocação, participando com 0,9% do mercado. A Hindi, que teve seu auge entre os anos 1967 e 1975, ficou com o 28º lugar, com 0,8% de participação e Luciano Wertheim, mantendo sua estratégia conservadora, no 189º posto, com 0,1% do mercado.

A média de lançamentos foi de 0,58 empreendimentos por empresa por ano. A comparação com as empresas pesquisadas indica que, durante o período estudado, estas incorporaram um número significativo de edifícios. Na Figura 1, apresentamos o resumo da quantidade de empreendimentos de cada empresa, considerando o período total de atuação no espaço do estudo. Tais dados foram levantados com dificuldade em alguns casos, o que pode trazer pequena imprecisão. cremos, no entanto, não comprometer a essência da análise. Há que se ressaltar que a classificação por número de edifícios despreza as diferenças de tamanho do projeto e, conseqüentemente, do valor de investimento e risco envolvido. As diferenças de volume de produção oferecem a possibilidade de se comparar estratégias de empresas de características diferentes.

---

<sup>3</sup> Empresa Brasileira de Estudos do Patrimônio.

<sup>4</sup> Para elaborar o ranking das empresas, utilizou-se o critério de Valor Geral de Vendas, ou seja, a soma dos valores das unidades lançadas.

Figura 1 - Média de Lançamentos por ano das empresas estudadas.

Empresa	Ano Inicial Considerado no Estudo	Ano Final Considerado no Estudo	Anos de Atuação Computados	Número de Empreendimentos Lançados	Média de Lançamentos por Ano
Adolpho Lindenberg	1960	1980	21	125	6,0
Hindi	1968	1980	13	65	5,0
Anhemi / Chap Chap	1965	1980	16	21	1,3
Sobloco	1966	1978	13	42	3,2
Luciano Wertheim	1960	1976	17	10	0,6
Albuquerque Takaoka	1969	1974	6	52	8,7
Alfredo Mathias	1960	1976	17	Não disponível	-

Fonte: Dados fornecidos pelas empresas.

### Estratégias ou segmentos de atuação diferentes.

A Figura 2, a seguir, compara o escopo de cada uma das empresas estudadas, segundo as categorias propostas por Fahey (1994). Considerou-se apenas o mercado de condomínios residenciais.

FIGURA 2: CARACTERÍSTICAS DA ATUAÇÃO DAS EMPRESAS ANALISADAS

	Adolpho	Hindi	Chap Chap	Sobloco	Wertheim	Albuq. Takaoka	Mathias
Incorporação	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Projeto Arquitetura	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Não	Sim
Construção	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Vendas	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
Segmento Alto Padrão	Sim	Pouco	Sim	Pouco	Sim	Pouco	Sim
Classe Média	Sim	Sim	Pouco	Sim	Sim	Sim	Sim
Segmento Popular	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim
Outras cidades	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim
Alavancagem	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
Investidores	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não
BNH	Não	Sim	Pouco	Sim	Pouco	Sim	Sim
Custos Baixos	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim
Sofisticação Produto	Sim	Pouca	Sim	Pouca	Sim	Sim	Sim
Tecnologia Sofisticada	Não	Sim	Não	Não	Não	Sim	Sim

Fonte: Levantamentos de dados das empresas.

## DISCUSSÃO

Os casos analisados indicam que há padrões convergentes de comportamento estratégico, de escopo, de posturas e de metas, entre as empresas incorporadoras.

A adoção de um período de análise ocorrido no passado obviamente dificulta o levantamento dos dados. Por outro lado, "olhar para trás" permite conhecer a evolução das empresas, em função das respostas do ambiente às suas estratégias deliberadas. Outrossim, os fatos podem ser correlacionados, utilizando-se dados secundários publicados. De qualquer forma, é importante ressaltar que se procurou adotar um critério lógico para seleção dos incorporadores, objeto do estudo.

Adotado o pressuposto de que as empresas analisadas são representativas do mercado de empresas incorporadoras no município de São Paulo, no segmento residencial, no período 1960-1980, podemos questionar se o modelo estratégico do tipo empreendedor corresponde às organizações estudadas.



Reverendo as teorias existentes para o empreendedorismo, Hisrich e Peters (2004) elaboram uma definição abrangente: “é o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal”. Essa abordagem considera quatro aspectos básicos: (1) criação, (2) exigência de tempo e esforço, (3) assunção de riscos (financeiros, psicológicos e sociais) e (4) recompensas (independência, satisfação pessoal e lucro).

Analisando-se o primeiro quesito nas histórias das atuações das empresas, podemos ver nitidamente que o processo de criação de novos produtos, em novas localizações e distribuídos por novas formas, foi uma constante para os incorporadores. O modelo adotado para disposição vertical das residências, em condomínios com equipamentos de lazer ou de suporte comuns e a necessidade de formatar tudo com um *design* que valorizasse o bem produzido, eram tarefas comuns a todas as empresas. Entretanto, os diferentes segmentos de renda a serem atendidos e as diferentes possibilidades em termos de localização, preço e condições de pagamento, também requeriam diferenciais de concepção do produto.

No caso da Construtora Adolpho Lindenberg, podemos ressaltar o *design* como um elemento estratégico fundamental. O estilo neoclássico tornou-se mesmo uma marca registrada da empresa, reconhecida até mesmo pelos demais incorporadores entrevistados como símbolo do alto padrão. Apesar da consagração pelo mercado, de suas fachadas neoclássicas, o incorporador propôs outras soluções também inovadoras, como o estilo Mediterrâneo. Outro grupo de incorporadores demonstrou sua obsessão pela criação de novas tecnologias que permitissem concluir mais rapidamente as obras, o que era adequado ao cenário inflacionário brasileiro e à utilização de recursos do BNH. Pertencem a esse grupo: Anuar Hindi, Jojiro Takaoka, Alfredo Mathias e Luiz Carlos Pereira de Almeida (Sobloco). Takaoka e Hindi propuseram plantas de três dormitórios compactos, visando enquadrar os apartamentos dentro dos limites do SFH. Como se posicionava estrategicamente em um segmento superior, Romeu Chap Chap trabalhou para adaptar o Recon<sup>5</sup> aos empreendimentos de alto padrão.

A dedicação pessoal (de tempo e esforço) pode ser constatada nos grandes condomínios residenciais, que deram bastante trabalho para que seus incorporadores conseguissem viabilizá-los, como o “Ilha do Sul” de Takaoka e o “Portal do Morumbi”, de Alfredo Mathias. Os relatos de obsessão e perseverança são comuns a todos os incorporadores. Para o conservador Luciano Wertheim, visitar os plantões dos concorrentes era necessário, mas não suficiente. “Fui estudar Sociologia na USP para entender o mercado”<sup>6</sup>. Para implantar a proposta revolucionária de automação do sistema produtivo da obra, Anuar Hindi fez experimentos seguidos em 26 obras<sup>7</sup>. A biografia de Takaoka faz uma boa descrição de como vivia o tema 24 horas por dia, assim como Romeu que além das dificuldades inerentes aos empreendimentos, sempre se dedicou à presidência de um sindicato de classe.

O estudo dos incorporadores paulistanos, desenvolvendo negócios de longo prazo em um cenário extremamente instável, com mudanças de regras legais a todo o tempo, dá uma boa noção da disposição para assumir riscos – o terceiro quesito da definição de Hisrich e Peters (2004). Pior ainda, quando esses empresários decidem experimentar outros mercados, como Rio de Janeiro e Guarujá, alguns ainda mais desconhecidos e distantes, como Brasília, Manaus, Assunção (Paraguai), Bagdá e Basra (Iraque) e Nigéria. Ou ainda, abrir novos segmentos de negócios, como as empreitadas, ou focar na produção de outros produtos, como hotéis, indústrias e obras públicas.

Obviamente as posturas foram diferentes entre os entrevistados, proporcionando recompensas melhores ou piores a cada um deles. Parece claro, porém, que, com mais ou menos sucesso, todos demonstraram características empreendedoras, ainda que de forma variável, pois não existe um empreendedor típico. Há muitas nuances oriundas de experiências anteriores, educacionais, familiares e profissionais (HISRICH; PETERS 2004).

---

<sup>5</sup> Linha do BNH para financiamento para materiais de construção.

<sup>6</sup> Depoimento de Luciano Wertheim.

<sup>7</sup> Relato de Sergio Vieira da Silva.

Para Mintzberg (1973), para se enquadrar como estratégia do tipo empreendedor, o estilo da empresa tinha as seguintes características:

- a) a geração de estratégias é dominada pela busca ativa de novas oportunidades;
- b) o poder estava centralizado nas mãos do executivo principal;
- c) necessidade de grandes saltos à frente;
- d) o crescimento era a meta dominante da organização.

Conforme procuramos demonstrar, a verticalização, incentivada pelo modelo de desenvolvimento urbanístico da cidade, a formação da classe média, as restrições do mercado de locação e os incentivos governamentais para concessão de financiamento, com a criação do BNH, consistiram em oportunidades, rapidamente percebidas por alguns empreendedores, que se tornaram então os incorporadores. O termo “feeling” é comumente utilizado, significando a intuição que pretere a análise, inadequada no cenário enfrentado pelas empresas.

Quanto ao poder centralizado, alguns fatos chamam atenção. Em primeiro lugar, a maior parte das empresas era conduzida pelo acionista principal. Quando havia mais de um sócio atuante, o modelo organizacional ora separava a atividade comercial – a incorporação –, delegando para um deles a exclusividade da decisão, como no caso da Lindenberg, da Sobloco e da Anhembi, ora distinguia os empreendimentos que cada um cuidaria, como na Albuquerque & Takaoka, com plena autonomia para cada um deles.

Nos casos de mais de um sócio, também pode ter havido algum conflito, já que houve cisões societárias no período: na Construtora Adolpho Lindenberg, em 1980, na Anhembi, em 1978 e na Albuquerque & Takaoka, em 1994. A Construtora Alfredo Mathias foi vendida, logo após a morte do seu fundador, em 1980. Tais cisões podem ser resultantes de imperfeições dos modelos de tomada de decisão, com reflexos no tempo. Ao analisar o quesito crescimento e sucessão, os incorporadores entrevistados declaram ver essas questões com algum ceticismo. Outras empresas com vários sócios atuantes poderiam ser estudadas em outras pesquisas, a fim de se aprofundar o estudo dos mecanismos de tomada de decisão.

Apesar das dificuldades, vimos que o crescimento das empresas era um norte a ser perseguido, e se possível, alcançado rapidamente, com grandes saltos, como já discutimos nas investidas em outros mercados. A Sobloco executou inúmeras obras públicas antes de se lançar com apetite na sistemática do BNH, em que fez sucesso, mas não suficiente para se acomodar, dando início a outro projeto de porte, a Riviera de São Lourenço.

Ao mesmo tempo, parece que as ousadias nem sempre alcançaram êxito. A Construtora Adolpho Lindenberg deixou para segundo plano o sucesso das obras a preço de custo dos anos 60, para se lançar na prestação de serviços de grandes empreitadas, de empreendimentos comerciais e industriais, muitas vezes em locais distantes, de difícil controle. Para isso, alavancou-se com recursos externos, ficando à mercê da instabilidade cambial brasileira, que a levou à concordata, em 1979. Situação semelhante enfrentou outro grande incorporador, Alfredo Mathias, sem, no entanto, conseguir se recuperar.

Quem conhece o excelente apelo comercial do Condomínio Ilha do Sul nos dias atuais, não imaginaria as dificuldades de Takaoka para viabilizar um empreendimento aparentemente de grande potencial. Como o investimento no terreno era pequeno e o alto volume de obra proporcionaria custos baixos, se a velocidade de comercialização fosse a mesma dos outros empreendimentos dos “Jardins”, o sucesso seria garantido. Mas não foi isso que ocorreu. Os altos encargos financeiros pesaram substancialmente, suficientes para que a Takaoka balançasse. Demonstrando que os grandes saltos estavam “no sangue”, os incorporadores se lançaram em negócios ainda maiores, os loteamento Alphaville e Aldeia da Serra.

Os empreendedores analisados desenvolveram habilidades que lhes permitiram ficar no controle, especialmente da qualificação técnica de engenharia ou arquitetura. Em todos os casos pesquisados, verificamos que os incorporadores eram os mesmos que executavam os serviços técnicos de construção e, quase sempre, de projeto de arquitetura. Nos levantamentos feitos nos anos 1977 a 1980, o índice de empresas que lançaram edifícios na qualidade de incorporadora e também de construtora era alto. Este fato é importante. A conclusão é de que

as empresas, além do aspecto comercial do negócio, também tinham uma preocupação técnica. Muitas das inovações conhecidas - algumas já mencionadas - no campo da engenharia, da arquitetura e mesmo da promoção mercadológica, foram criadas por essas empresas nesse período.

## CONCLUSÃO

Os estudos de caso das empresas selecionadas demonstram que as teorias da Escola Empreendedora, especialmente em situações caracterizadas como oportunidades repentinas, constituem-se, com bom nível de aproximação ao modelo de tomada de decisão nas incorporadoras. A partir desse entendimento, a pesquisa pode evoluir para verificar se o modelo centrado na figura do empreendedor é o mais adequado para o desenvolvimento urbano que conduza ao bem-estar de uma sociedade e quais são as alternativas e as políticas públicas de incentivo das boas práticas visando a produção de habitações para uma população, por agentes privados.

## BIBLIOGRAFIA

- BARBON, A. L. **Mobilidade Residencial Intra-urbana na Região Metropolitana de São Paulo**. 2003. Dissertação (Mestrado em Urbanismo) - Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas.
- BIANCO, A. **Faith and Fortune; Paul Reichmann: Talented, pious, driven--but not infallible**. New York: Business Week, Jan 20, 1997, Iss. 3510; pág. 54.
- CHRISTENSEN, C. M. **O Crescimento pela Inovação**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.
- DEAL, T.E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures**. New York: Addison-Wesley, 1982.
- FAHEY, L. **Strategic Management: Today's Most Important Business Challenge**. Babson College and Cranfield School of Management, Portable MBA in Strategy, John Wiley & Sons Inc., 1994.
- FERREIRA, N.S.M. **A (des)verticalização de São Paulo**. 1987. Dissertação (Mestrado em Arquitetura), Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- FONSECA, A. C. P. da. **A promoção imobiliária privada e a construção da cidade de São Paulo – 1970-2002**. 2004. Tese (Doutorado em Urbanismo) - Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- HISRIC, R. D; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5a. ed., Porto Alegre: Bookman, 2004.
- HYLTON, R. D. **The man who blew \$10 billion**. New York: Fortune, May 17, 1993. Vol. 127, Iss. 10; pág. 92.
- IMBRONITO, M. I. **Três edifícios de habitação para a Formaespço: Modulares, Gemini e Protótipo**. 2003. Dissertação (Mestrado em Arquitetura) - Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- MARIOTTO, F. L; PEREIRA-LEITE, L.R. **O Empreendedor num Ambiente Turbulento: Estudo de Caso da Construtora Adolpho Lindenberg no período 1960-80**. II Encontro de Estudos em Estratégia (3Es) da ANPAD, Rio de Janeiro, 2005.
- MARIOTTO, F.L. **Mobilizando Estratégias Emergentes**. São Paulo: RAE-Revista de Administração de Empresas, 2003, 43(2), (Abr.-Jun. 2003): 78-93.
- MARTIGNAGO, G. et al. **Mudanças Estratégicas na Indústria da Construção Civil**. II Encontro de Estudos em Estratégia (3Es) da ANPAD, Rio de Janeiro, 2005.
- MILES, M. E; BERENS, G; WEISS, M. A. **Real Estate Development – Principles and Process**. Washington, DC: Urban Land Institute, 2000, Third Edition.
- MINTZBERG, H. **Strategy-making in three modes**. California Management Review, 1973, (16)2: 44-53.
- MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre, Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre, Bookman, 2001, 3ª. Edição.

O'BRIEN, J; REMENYI, D; KEANEY, A. **Historiography** – a neglected research method in business and management studies. *Electronic Journal of Business Research Methods*. Vol. 2, n. 2, p. 135-144, 2004. Disponível em [www.ejbrm.com/vol2-issue2/vol2-issue2-art9-obrien.pdf](http://www.ejbrm.com/vol2-issue2/vol2-issue2-art9-obrien.pdf), acessado em 10/02/2005.

PEREIRA-LEITE, L. R., **Estudo das Estratégias das Empresas Incorporadoras do Município de São Paulo no segmento residencial no período 1960-1980**. 2006. Dissertação (Mestrado em Arquitetura e Urbanismo) – Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, São Paulo.

ROSSETTO, R. **Produção Imobiliária e Tipologias Residenciais Modernas - São Paulo 1945-1964**. 2002. Tese (Doutorado em Arquitetura e Urbanismo) - Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo, São Paulo.

SACCHI, E. **Yojiro Takaoka: o construtor de sonhos**. Barueri, SP: ASA Editora, 2003.

SCHUMPETER, J.A. **The theory of economic development**. New York: Oxford University Press, 1934. Edição brasileira: Teoria do desenvolvimento econômico. São Paulo: Abril, 1982.

SULL, D.N; ESCOBARI, M.E. **Sucesso made in Brasil: o segredo das empresas brasileiras que dão certo**. Rio de Janeiro: Elsevier (Campus), 2004.

VILLA, S. B. **Apartamento Metropolitano, Habitações e Modos de Vida na cidade de São Paulo**. 2002. Dissertação (Mestrado em Arquitetura) - Departamento de Arquitetura e Urbanismo, Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.

VISONI, C; MOURAO, L. **Construtora Adolpho Lindenberg – 50 anos**. São Paulo: Conectar Comunicação, 2004.

YIN, R.K., **“Case study research: design and methods”**. 3rd. edition. Thousand Oaks: Sage, 2003.

#### **ENTREVISTAS**

Adolpho Lindenberg, Alberto Luiz Du Plessis, Anuar Hindi, Aureliano Carlos Fonseca, Carlos Augusto Faggin, Fernando Mathias Mazzucchelli, Luciano Wertheim, Luiz Carlos Pereira de Almeida, Luiz de Alarcon Jr., Romeu Chap Chap, Sergio Vieira da Silva, Silvio Freitas

#### **FONTES DE DADOS**

Embraesp – Empresa Brasileira de Estudos de Patrimônio.