

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

UMA TEORIA SUBSTANTIVA DA ADAPTAÇÃO
ESTRATÉGICA A AMBIENTES TURBULENTOS E
COM FORTE INFLUÊNCIA GOVERNAMENTAL:
O CASO DAS PEQUENAS CONSTRUTORAS DE EDIFICAÇÕES

RODRIGO BANDEIRA DE MELLO

Florianópolis — Santa Catarina — Brasil
2002

Gostem ou não, nós precisamos de categorias para nos ajudar a entender nosso complexo mundo [...] apesar de sabermos suas limitações. [...] considere a categorização dos continentes. Austrália é um continente, situa-se geograficamente distinto e seus habitantes têm uma peculiaridade (com relação a língua e sotaque). A Groelândia tem essas características, talvez até mais [...]. Então, por que não está inclusa [como um continente]? Mas, por que a Europa é um continente? Tem uma grande diversidade de línguas e nenhuma fronteira evidente para o leste. A Europa é um continente simplesmente porque foram os europeus que determinaram os continentes?

Henry Mintzberg

RODRIGO BANDEIRA DE MELLO

**UMA TEORIA SUBSTANTIVA DA ADAPTAÇÃO
ESTRATÉGICA A AMBIENTES TURBULENTOS E
COM FORTE INFLUÊNCIA GOVERNAMENTAL:**

O CASO DAS PEQUENAS CONSTRUTORAS DE EDIFICAÇÕES

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Título de Doutor em Engenharia de Produção, sob a orientação do professor Cristiano José Castro de Almeida Cunha, Dr. rer pol.

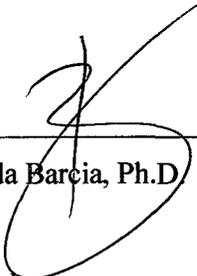
TESE
Doutorado em Engenharia de Produção

Florianópolis — Santa Catarina — Brasil
2002

UMA TEORIA SUBSTANTIVA DA ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA A AMBIENTES TURBULENTOS E COM FORTE INFLUÊNCIA GOVERNAMENTAL:

O CASO DAS PEQUENAS CONSTRUTORAS DE EDIFICAÇÕES

Esta tese foi julgada adequada para a obtenção do Título de Doutor em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

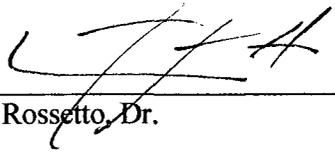


Ricardo Miranda Barçia, Ph.D.
Coordenador

Banca Examinadora:



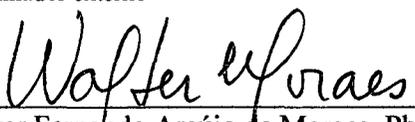
Cristiano José Castro de Almeida Cunha, Dr. rer pol.
Orientador



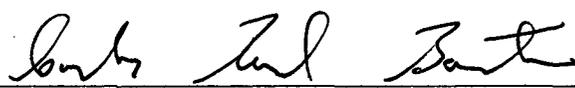
Carlos Ricardo Rossetto, Dr.
Moderador



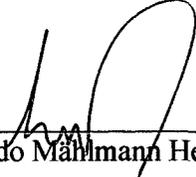
Eduardo Damiano da Silva, Dr.
Examinador externo



Walter Fernando Araújo de Moraes, Ph.D.
Examinador externo



Carlos Raul Borenstein, Dr.
Examinador



Luiz Fernando Mähmann Heineck, Ph.D.
Examinador

A DEUS.
Aos meus pais.
Às minhas irmãs.
Aos meus amigos.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por tudo que me tem concedido e à minha família, pela compreensão, confiança e apoio incondicional.

Às amigas Rosilene Marcon e Anete Alberton, pela amizade e paciência no dia-a-dia. Devo muito a elas pela concretização deste trabalho.

À minha namorada, Helena Kuerten de Salles, e a toda sua família, que sempre me “suportaram” nas horas mais difíceis. Sua paciência, motivação e discernimento fizeram com que eu pudesse terminar este trabalho e crescer como pessoa.

Ao professor Cristiano J. C. A. Cunha, Dr. rer. pol., pela amizade, confiança e orientação deste trabalho, e ao professor Luiz Fernando M. Heineck, Ph.D., pela amizade e valiosas contribuições ao longo dos meus cursos de mestrado e de doutorado. Ambos foram as principais fontes de inspiração como amigos, professores e pesquisadores. Aos professores que participaram da banca de qualificação desta tese, Carlos Raul Borenstein, Dr. e Carlos Ricardo Rossetto, Dr., pelas suas importantes contribuições e orientações para a consecução deste trabalho.

Aos professores da The Wharton School, Sid Winter, Marshall Meyer, George Day e Beth Bechky, que me proporcionaram o privilégio de assistir a suas aulas. Ao meu orientador no doutorado-sanduíche, Ian C. MacMillan, que me abriu portas e me proporcionou um período altamente enriquecedor para minha vida profissional e pessoal. E aos meus colegas da The Wharton School, em especial os integrantes do Sol C. Snider Entrepreneurial Research Center.

A todos os meus amigos, presentes e distantes, que me deram o privilégio de sua amizade.

A todos os dirigentes, e ex-dirigentes, da B&C Engenharia Ltda., em especial à Sra. Crenilde Rodrigues Campelli, M.Sc., a quem tive o privilégio de conhecer e de aprender bastante com a sua convivência.

À Universidade do Vale do Itajaí, pela oportunidade de crescimento profissional como professor e pesquisador, pela confiança depositada no meu trabalho e pelo apoio financeiro à minha capacitação docente.

À CAPES, pelo auxílio financeiro.

Aos demais colegas e a todas as pessoas que de alguma maneira auxiliaram na concretização deste trabalho.

SUMÁRIO

L ISTA DE FIGURAS	10
--------------------------------	-----------

L ISTA DE SIGLAS.....	12
------------------------------	-----------

R ESUMO.....	13
---------------------	-----------

A BSTRACT.....	14
-----------------------	-----------

I NTRODUÇÃO.....	15
-------------------------	-----------

1.1 TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA	15
1.2 OBJETIVOS.....	18
1.2.1 OBJETIVO GERAL	18
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
1.3 RELEVÂNCIA DA PESQUISA.....	19
1.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	21

O PROBLEMA DA A DAPTAÇÃO E STRATÉGICA.....	23
---	-----------

2.1 ORGANIZAÇÃO	24
2.2 AMBIENTE.....	29
2.2.1 TURBULÊNCIA AMBIENTAL	30
2.3 ESTRATÉGIA	32
2.3.1 DEFINIÇÕES	32

2.3.2 PROCESSO	37
2.3.3 CONTEÚDO	42
2.4 MUDANÇA ESTRATÉGICA	46
2.5 ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA.....	47
2.5.1 PERSPECTIVAS TEÓRICAS SOBRE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA	49
2.6 A NECESSIDADE DE TEORIAS SUBSTANTIVAS DA ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA	60

OMÉTODO DA GROUNDED THEORY..... 67

3.1 POSICIONAMENTO METODOLÓGICO: A ESCOLHA PELA <i>GROUNDED THEORY</i>	67
3.2 O MÉTODO DA <i>GROUNDED THEORY</i>	69
3.3 DESIGN DA PESQUISA	71
3.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	73
3.4.1 SELEÇÃO DO CASO	74
3.4.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA	76
3.5 FONTE E COLETA DE DADOS	77
3.6 ANÁLISE DOS DADOS	79
3.6.1 OS ELEMENTOS DO <i>SOFTWARE ATLAS/TI</i>	81
3.7 CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO DA TEORIA SUBSTANTIVA	83

A PERCEÇÃO DOS DIRIGENTES 88

4.1 CONDIÇÕES CONTEXTUAIS: A CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA SUBSTANTIVA	90
4.1.1 A INDÚSTRIA DE CONSTRUÇÃO DE EDIFICAÇÕES	90
4.1.2 A INFLUÊNCIA GOVERNAMENTAL E A TURBULÊNCIA NA INDÚSTRIA	96
4.2 O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DA B&C	103
4.2.1 PERÍODO 1 (1980-1986): PROSPERANDO EM TERRENO CONHECIDO	106
4.2.2 PERÍODO 2 (1987-1994): ENTRINCHEIRANDO-SE EM TEMPOS TURBULENTOS	114
4.2.3 PERÍODO 3 (1994-2000): PAGANDO CARO POR PROTEÇÃO.....	122

UMA TEORIA SUBSTANTIVA DA ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DAS PCE

5.1 CATEGORIA CENTRAL: ADMINISTRAÇÃO DO RISCO	138
5.1.1 FORMAS DE ADMINISTRAR O RISCO: O DIAGRAMA RT-RI	140
5.1.2 A HIPÓTESE FUNDAMENTAL DA TEORIA.....	148
5.1.3 A QUESTÃO DO RETORNO ESPERADO E A OTIMIZAÇÃO DO RISCO	153
5.1.4 PROPRIEDADES DA CATEGORIA CENTRAL DA TEORIA	161
5.2 CONDIÇÕES CAUSAIS: DETERMINANDO O RISCO TRANSFERIDO.....	162
5.3 CONDIÇÕES INTERVENIENTES: ESCOLHENDO O INCREMENTO DE RISCO.....	167
5.4 ESTRATÉGIAS.....	174
5.5 AVALIAÇÃO DO RIGOR E DA FUNDAMENTAÇÃO EMPÍRICA DA TEORIA.....	181

(RE) ENCONTRO COM A LITERATURA 185

6.1 OS CASOS DO NEST SOBRE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DAS PCE.....	186
6.2 O PROBLEMA DA ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA	192
6.2.1 O PROBLEMA DA ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA: CONTRIBUIÇÕES DA ECONOMIA	194
6.2.2 O PROBLEMA DA ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA: CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES	204
6.2.3 O PROBLEMA DA ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA: CONTRIBUIÇÕES DA SOCIOLOGIA.....	212

CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 214

7.1 O QUE A ANÁLISE DO CASO DA B&C PODE RELEVAR SOBRE AS PCE	215
7.2 IMPLICAÇÕES CONCEITUAIS NA LITERATURA	224
7.3 CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO DAS PCE	226
7.4 CONTRIBUIÇÕES PARA O ENSINO	229
7.5 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS	230

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 232

ANEXOS..... 243

LISTA DE FIGURAS

Figura II.1 - Principais Conceitos Relacionados à Adaptação Estratégica	23
Figura II.2 - Metáforas da Organização.....	25
Figura II.3 - Tipologia Ambiental de Emery e Trist (Modelo de Incerteza).....	31
Figura II.4 - Definições de Estratégia Empresarial.....	33
Figura II.5 - Tipologia de Mintzberg e McHugh (1985).....	35
Figura II.6 - Exemplos de Estratégias Emergentes de uma Pequena Construtora	36
Figura II.7 - Famílias de Teorias sobre Processo de Mudança e Desenvolvimento.....	38
Figura II.8 - Escolas de Pensamento sobre o Processo de Formação das Estratégias	41
Figura II.9 - As Estratégias Genéricas de Mintzberg	45
Figura II.10 - Análise do Processo da Mudança em seu Contexto	47
Figura II.11 - Correlações entre Escolha Estratégica e Determinismo Ambiental	51
Figura II.12 - Diferentes Aspectos Organizacionais na Análise da Adaptação Estratégica	61
Figura II.13 - Tipos de Processos de Formação de Estratégias	63
Figura II.14 - Análise do Poder Explicativo das Perspectivas Teóricas da Adaptação	65
Figura III.1 - Pressupostos do Objetivismo e Subjetivismo em Ciências Sociais	68
Figura III.2 - O Design da Pesquisa: Fases, Atividades e Objetivos.....	73
Figura III.3 - Empreendimentos Concluídos pela B&C de 1980 a 2000	75
Figura III.4 - Perfil dos Entrevistados e Duração das Entrevistas.....	78
Figura III.5 - Ilustração do Processo de Coleta e Análise	81
Figura III.6 - Principais Elementos do ATLAS/ti	82
Figura III.7 - Símbolos Representantes dos Relacionamentos entre os Códigos no Atlas/ti	83
Figura III.8 - Como a <i>Grounded Theory</i> Interpreta os Cânones da Ciência	84
Figura III.9 - Critérios para avaliação da teoria substantiva.....	85
Figura III.10 - Técnicas Utilizadas para Aprimorar a Qualidade da Teoria Substantiva	86
Figura III.11 - Roteiro de Auditoria: Processo de Pesquisa	87
Figura III.12 - Roteiro de Auditoria: Fundamentação Empírica.....	87
Figura IV.1 - Termos da Lei das Incorporações e Condomínios.....	94
Figura IV.2 - Planos de Estabilização e seus Formuladores de 1985 até o Plano Real.....	98
Figura IV.3 - Acontecimentos Importantes para Construção Civil	100
Figura IV.4 - Períodos Estratégicos da B&C	105
Figura V.1 - Propriedade da Categoria Central: Risco Transferido (RT)	142
Figura V.2 - Propriedade da Categoria Central: Risco Incorrido (RI).....	142
Figura V.3 - Diagrama RT-RI: Formas de Administrar o Risco	144
Figura V.4 - Risco Incorrido e Risco Transferido: Dimensões	144
Figura V.5 - Distribuição e Fluxo do Risco das Formas Básicas	145
Figura V.6 - Predominância das Empresas Adaptadas Supondo H_1 Verdadeira	150
Figura V.7 - Deslocamentos Diagonais da B&C	152
Figura V.8 - Deslocamentos Diagonais da B&C no Diagrama RT-RI	153
Figura V.9 - Propriedade da Categoria Central: Retorno Esperado	154
Figura V.10 - Diagrama RR: Curva de Normalidade dos Retornos	154
Figura V.11 - Risco Incorrido e Retorno Esperado: Dimensões	155
Figura V.12 - Custo de Oportunidade por Atuar em uma Posição de Baixo Risco	159
Figura V.13 - Propriedades da Categoria Central	161
Figura V.14 - Dimensões das Formas de Administração do Risco.....	162
Figura V.15 - Propriedades de Percepção do Risco pelo Mercado.....	164
Figura V.16 - Formas de Percepção do Risco pelo Mercado	164
Figura V.17 - Propriedades de Percepção do Risco pelos Credores	165
Figura V.18 - Formas de Percepção do Risco pelos Credores.....	165
Figura V.19 - Proposições Específicas: Condições Causais	167
Figura V.20 - Propriedades do Contexto Estrutural Interno	168
Figura V.21 - Tipos do Contexto Estrutural Interno.....	170
Figura V.22 - Proposições Específicas: Condições Intervenientes.....	173
Figura V.23 - Propriedades das Estratégias	175
Figura V.24 - Tipos de Estratégias	176

Figura V.25 - Proposições Específicas: Estratégias	180
Figura VI.1 - Proposições sobre a Mudança Estratégica nas PCE.....	188
Figura VI.2 - Problemas da Adaptação/Seleção: Raízes na Economia.....	194
Figura VI.3 - Estratégias para Lidar com a Complexidade	198
Figura VI.4 - Problema Adaptação/Seleção: Raízes na Teoria da Estratégia e Desenho Organizacional.....	204
Figura VI.5 - Variação da Escolha Estratégica da B&C	207
Figura VI.6 - Problema Adaptação/Seleção: Raízes na Sociologia	212
Figura VII.1 - Formas Básicas de Administrar o Risco.....	221
Figura VII.2 - Processo de Adaptação Estratégica da B&C.....	222
Figura VII.3 - A Literatura e a Explicação da Adaptação das PCE	225

LISTA DE SIGLAS

BNH	Banco Nacional da Habitação
CEF	Caixa Econômica Federal
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FII	Fundo de Investimento Imobiliário
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICC	Indústria da Construção Civil
ICCSE	Indústria da Construção Civil, Subsetor Edificações
NEST	Núcleo de Estudos Estratégicos
ORTN	Obrigações Reajustáveis do Tesouro Nacional
PAIC	Pesquisa Anual da Indústria da Construção
PCE	Pequenas Empresas Construtoras de Edificações
PIB	Produto Interno Bruto
Prodecar	Programa de Demanda Caracterizada
SFH	Sistema Financeiro Imobiliário
SFI	Sistema Financeiro Imobiliário
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

RESUMO

O estudo da adaptação estratégica de empresas por meio da análise de suas mudanças estratégicas é particularmente relevante quando se consideram empresas de pequeno porte adaptando-se a ambientes turbulentos e com forte influência governamental, como é o caso das pequenas construtoras de edificações no Brasil. O processo adaptativo dessas empresas não consegue ser suficientemente explicado pelas perspectivas teóricas existentes na literatura, devido à falta de precisão e à desconsideração de fatores relevantes percebidos pelos envolvidos. Nesse trabalho, buscou-se compreender como as pequenas construtoras de edificações se adaptam a um ambiente turbulento e com forte influência governamental, a partir do significado que seus dirigentes atribuem às suas experiências. Construiu-se uma teoria substantiva do processo adaptativo, utilizando os procedimentos metodológicos da *Grounded Theory*, em um estudo de caso simples, longitudinal, de caráter qualitativo e de cunho descritivo. Resgatou-se a história da empresa nos últimos 20 anos, conforme percebida pelos seus dirigentes. Os dados revelaram que, ao adaptarem estrategicamente a empresa, seus dirigentes administravam o risco imposto à empresa pelo ambiente. A administração do risco era influenciada por fatores externos, como a postura de credores e clientes perante o risco de participarem nas transações imobiliárias, e fatores internos, como o contexto estrutural da empresa. Administrar o risco, para os dirigentes, envolvia a utilização de mecanismos estratégicos que o transferiam para o ambiente ou tornavam a empresa capaz de manejá-lo. O contraste dos resultados encontrado com a literatura sobre adaptação estratégica sugere, principalmente, que: a forma como o risco é distribuído entre os envolvidos deve ser considerado como indicador da atratividade ambiental; os “ativos sociais” são fontes de vantagem competitiva, cuja importância é inversamente proporcional à importância da marca da empresa e da orientação para o mercado; o baixo nível de agência da empresa é influenciado pela sua incapacidade de usar os “ativos sociais” de forma não-rival; e a associação do baixo poder de influenciar o ambiente com o alto determinismo ambiental reduziu a importância da intencionalidade gerencial no sucesso da empresa, indicando que mecanismos de seleção ambiental operam em detrimento da adaptação. Espera-se que os resultados encontrados contribuam para aumentar o conhecimento sobre a gestão das pequenas empresas brasileiras, principalmente as pequenas construtoras, e para gerar reflexões acerca do ensino da Administração Estratégica no contexto brasileiro.

ABSTRACT

The study of how firms adapt to their environment by changing its strategies has particular relevance when one considers the adaptation process of small firms to turbulent and high governmentally influenced environments, such as the case of small firms in the Brazilian building industry. Current literature on strategic adaptation lacks precision and do not consider fundamental issues, perceived by managers, related to the adaptation phenomenon in this context. In this sense, this research aims to understand how small construction companies adapt to a turbulent and high governmentally influenced environment, by analyzing the meaning attached by key decision-makers to their managerial experiences. A Grounded Theory was developed in a longitudinal, single, in-depth case study. Considering a time frame of the last 20 years, managers' accounts of firm history was gathered through unstructured interviews. The results suggested that, in order to strategically adapt the firm, managers were, in fact, trying to cope with risk imposed by the environment. While coping with risk, managers were influenced by external conditions — e.g. the perception of financial institutions and customers about the risk of being part in a business transaction with construction firms — and by internal conditions like firm's structure. Coping with risk, as perceived by managers, required actions to transfer risk to outside firm's boundaries and to make the firm capable of dealing with absorbed risk. Contrasts with current literature pointed that: risk distribution among financial institutions, customers and construction firms should be considered for measuring industry attractiveness; firm's "social assets" were key strategic resources; firm's low agency power was influenced by its poor capability of exploiting "social assets" in a non-rival way; low agency power and high environmental determinism reduced manager's intentionality effect on firm's success suggesting that environmental selection was more relevant than adaptation. Contributions to practitioners and scholars derive from the consideration of fundamental aspects that make this grounded theory capable of explaining the adaptation process of small firms to hostile environments, as perceived by its managers. Furthermore, the understanding of these small firms' strategic adaptation process contributes to enhance the content of strategic courses in Brazilian business schools.

I

INTRODUÇÃO

1.1 Tema e questão de pesquisa

Um dos grandes desafios para as organizações é lidar com o ambiente que as envolve. Clientes, fornecedores, concorrentes, investidores, órgãos reguladores e as famílias dos proprietários são alguns dos atores do ambiente organizacional que estão em constante interação com as organizações, influenciando-as ou por elas sendo influenciados. Compreender a interação organização-ambiente é fundamental para que os administradores possam tomar decisões e orientar seus negócios estrategicamente, reestruturando as empresas para que estas se adaptem ao ambiente.

Estudos sobre a adaptação das organizações ao ambiente por meio da mudança de suas estratégias são recorrentes na literatura (LEWIN; VOLBERDA, 1999). Grande parte desses estudos fundamenta-se nos pressupostos reducionistas da Teoria da Contingência. Em geral, são pesquisas acontextuais, aprocessuais, que visam estabelecer relações associativas por meio de estudos transversais (*cross-sectional*), sem considerar questões socioculturais, e, por isso, não conseguem explicar um fenômeno tipicamente social, que é a adaptação ao ambiente por meio das mudanças das estratégias (PETTIGREW; FERLIE; MCKEE, 1992).

A mudança estratégica não deve ser entendida somente como um processo analítico e racional, pois somente considerando-a como um processo que “combina elementos racionais, políticos e culturais consegue-se poder explicativo para explicar a continuidade e a mudança organizacional” (PETTIGREW; FERLIE; MCKEE, 1992, p. 8).

O estudo da adaptação estratégica é particularmente importante quando se considera a adaptação de pequenas empresas a ambientes turbulentos e com forte influência governamental. Compreender as peculiaridades do processo de adaptação estratégica dessas organizações, para a superação de desafios impostos pelo ambiente, é fundamental para que posteriormente se possam criar ferramentas prescritivas que aumentem a eficácia das empresas e sua longevidade.

A literatura sobre adaptação estratégica de pequenas empresas, no entanto, ainda é insuficiente. No âmbito internacional, pode-se citar os trabalhos de Nagel (1981), Stevenson e Gumpert (1985), Miller e Toulouse (1986), Pleitner (1989), Covin e Slevin (1989), Waalewijn e Segaar (1993), Atkins e Lowe (1994), Borch e Arthur (1995), Merz e Sauber (1995), Kim e Choi (1995) e Kim e Lee (1998), que abordam questões tais como: empreendedorismo; modelos de desenvolvimento e crescimento; barreiras enfrentadas pela administração estratégica (problemas estruturais e relacionados com as características pessoais do líder, restrições financeiras e estilo de liderança); estudo da mudança estratégica e da adaptação estratégica a ambientes hostis, redes estratégicas, relacionamento com os *stakeholders* e modelos prescritivos para formulação de estratégias.

No Brasil, pode-se citar alguns trabalhos sobre a relação entre estratégia, estilo cognitivo do líder e criatividade (GIMENEZ, 1993; 1998), sobre modelos prescritivos de formulação de estratégias (CLETO, 1989; BARROS NETO, 1999), sobre mudança estratégica (MELLO, 1997; ROSSETTO, 1998; MARTIGNAGO, 1998; PISTÓIA, 2000) e sobre o estudo do processo de elaboração das estratégias (CANCELLIER, 1998; HOFFMANN, 1997).

Na realidade, o conhecimento científico acumulado sobre como as pequenas empresas adaptam-se a ambientes turbulentos e com forte influência governamental não enfatiza a compreensão das mudanças estratégicas a partir do significado que os decisores atribuem às suas experiências. Somente a partir de suas percepções, consegue-se identificar os fatores que explicam a adaptação estratégica em seus aspectos mais relevantes para os envolvidos.

Incentivados pela necessidade de compreender o processo de adaptação estratégica em ambientes turbulentos e com forte influência governamental, doutorandos e mestrandos do Núcleo de Estudos Estratégicos (NEST) do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) vêm desenvolvendo,

desde 1989, projetos de pesquisa sobre o assunto, utilizando uma abordagem qualitativa, longitudinal, interpretativa e de cunho descritivo.

Alguns trabalhos sobre o estudo das mudanças e da adaptação estratégica produzidos pelo NEST são: Orssatto (1995), um dos trabalhos pioneiros sobre o estudo da adaptação estratégica; Cunha (1997), Pereira (1997) e Finckler (1998), que desenvolveram pesquisas em organizações de saúde; Mello (1997), Martignago (1998), Rossetto (1998) e Pistóia (2000), que estudaram a indústria da construção civil; Cancellier (1998) e Cleto (1989), cujos estudos foram direcionados às pequenas e médias empresas; Varaschin (1998), que estudou uma organização pública; Hoffmann (1997), que descreveu o processo de mudança estratégica de uma empresa industrial; Alpersted (2000), Machado (1999) e Bomfim Filho (2001), que estudaram as organizações universitárias; e Santos (2001) e Oliveira (2001), que investigaram instituições bancárias.

Digna de nota também é a tradição de pesquisa do NEST sobre gestão e adaptação estratégica a ambientes altamente regulados pelo governo, como é o caso do setor elétrico, destacando-se os trabalhos de Borenstein (1996) e Vieira (2001).

Uma parte dos trabalhos do NEST foi realizada no setor da construção civil. O setor possui as características ideais para se estudar a adaptação de pequenas empresas a ambientes turbulentos, por ser atomizado, estar sofrendo os efeitos diretos das tentativas de estabilização econômica, especialmente a partir do Plano Cruzado e, devido às características sociais e econômicas do seu produto, tornar relevante a intervenção do governo nas normas de funcionamento do setor. Além disso, é um setor importante para o desenvolvimento da economia nacional e sobre o qual não existe uma massa crítica de conhecimentos a respeito do processo de adaptação estratégica de suas empresas. Nessa área, destacam-se os trabalhos de Rossetto (1998), Martignago (1998), Mello (1997) e Pistóia (2000). Nesses estudos, buscou-se compreender como e por que empresas da construção civil adotaram determinadas estratégias ao longo do tempo.

O presente trabalho dá continuidade aos trabalhos do grupo da construção civil do NEST, contribuindo para a compreensão, em maior profundidade, de como as pequenas empresas construtoras de edificações (PCE), que operaram em um ambiente turbulento e com forte influência governamental nas últimas décadas, adaptaram-se estrategicamente. É este o

tema desta pesquisa: a adaptação estratégica a ambientes turbulentos e com forte influência governamental, como é o caso das pequenas empresas construtoras de edificações.

O tema proposto é desenvolvido neste trabalho admitindo-se que o processo de adaptação estratégica das PCE deva ser explicado sob vários aspectos teóricos, ou várias óticas. Sustenta-se que as teorias gerais sobre adaptação estratégica não conseguem explicar, em todos seus aspectos relevantes, a adaptação estratégica das PCE. Urge, portanto, a construção de uma teoria da adaptação estratégica específica para ambientes turbulentos e com forte influência governamental.

Dessa forma, não se assume aqui um referencial teórico *a priori*. Nesta pesquisa, propõe-se uma teoria fundamentada nos dados, que fosse flexível para captar a essência do fenômeno que emergiu desses dados, ou seja, a partir da percepção dos tomadores de decisão. Isso somente foi possível por meio da condução de um estudo qualitativo e interpretativo, de cunho descritivo e longitudinal.

O resultado deste estudo não visa prescrever o que as PCE deveriam fazer quando enfrentam determinadas condições ambientais complexas e com fortes influências governamentais, mas visa compreender o processo de adaptação estratégica com a construção de uma teoria substantiva do processo adaptativo, utilizando a *Grounded Theory* (GLASER; STRAUSS, 1967; STRAUSS; CORBIN, 1990; MERRIAM, 1998).

Portanto, com o intuito de colaborar com a construção de um referencial teórico para adaptação estratégica, específico para as PCE, o presente trabalho desenvolve-se a partir da seguinte questão de pesquisa: *como as pequenas empresas construtoras de edificações (PCE) adaptam-se estrategicamente a um ambiente turbulento e com forte influência governamental?*

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

- Explicar o processo de adaptação organizacional estratégica em pequenas empresas construtoras de edificações (PCE) que operam em ambientes turbulentos e com forte influência governamental, a partir da percepção dos tomadores de decisão.

1.2.2 Objetivos específicos

- Descrever o contexto no qual as PCE têm operado nos últimos 20 anos;
- analisar as mudanças estratégicas das PCE nos últimos 20 anos, com base nas percepções dos tomadores de decisão;
- identificar os aspectos mais relevantes do processo de adaptação das PCE; e
- propor uma teoria substantiva da adaptação estratégica das PCE que relacione os aspectos mais relevantes do processo, conforme a percepção dos tomadores de decisão.

1.3 Relevância da pesquisa

A presente pesquisa possui características que a tornam relevante tanto para o contexto acadêmico como o empresarial, consistindo em um trabalho inédito¹ no que concerne à sua finalidade e à metodologia utilizada.

No contexto acadêmico, o método de pesquisa utilizado incorpora aspectos qualitativos e considera as peculiaridades da prática do setor, que não são consideradas pela maioria das pesquisas sobre mudança e adaptação estratégica (ROSSETTO, 1998). Pode-se entender, com mais profundidade e precisão, como e por que as PCE adaptam-se ao ambiente, a partir da perspectiva dos tomadores de decisão. Nesse sentido, a presente pesquisa leva em conta os significados atribuídos pelos decisores, através de uma metodologia de pesquisa interpretativa com características qualitativas, contextuais e processuais.

Evitam-se, assim, estudos da adaptação estratégica que assumem relações entre variáveis de forma episódica e não admitem diferenças estratégicas entre as organizações, no

¹ Foram realizadas buscas nas principais bases eletrônicas (ABI/Inform Database Interscience), com seguintes palavras e suas combinações: *organizational change, turbulent environment, high governmental influence, building industry, construction, interpretativism, project-oriented firms, family owned firms e Grounded Theory* e não foi encontrado trabalho similar.

que diz respeito às percepções de seus dirigentes e ao contexto sociocultural (PETTIGREW; FERLIE; MCKEE, 1992).

Este estudo permite resgatar a história da organização, a qual fornece uma base para a condução de futuras mudanças. “A redação da história da empresa e a coletânea de casos vividos [...] possibilitam encontrar uma linguagem comum a partir da aceitação do passado, transformando-se em ponto de partida para a discussão sobre a estratégia e decisões da empresa referentes à escolha da atividade e da forma de gestão” (SCARDOELLI *et al.*, 1994, p. 4).

O resgate da história tem, conforme Scardoelli *et al.* (1994), os seguintes impactos para a organização: a) coloca em evidência a evolução e crises vividas; b) possibilita elucidar grandes decisões econômicas e estratégicas; c) põe à mostra as gestões cotidianas, as decisões estratégicas importantes, as opções tecnológicas e comerciais, bem como as reestruturações mercadológica e organizacional; d) demonstra a evolução social e conflitual no seio da empresa; e) expõe a história das pessoas que fizeram a empresa, exerceram e exercem o poder; f) aumenta a perenidade da empresa e reforça seus valores; e f) aumenta a velocidade de integração dos novos funcionários à empresa.

Ainda no contexto acadêmico, mais especificamente no ensino da Administração, os alunos podem ter à disposição uma descrição rica e profunda da prática organizacional, bem como uma teoria, alternativa à literatura predominantemente estrangeira, que ressalta as peculiaridades da gestão de pequenas empresas no contexto brasileiro.

Um conjunto de trabalhos como este pode formar uma massa crítica de conhecimentos que explica as várias idiossincrasias presentes na gestão das organizações. Como explicam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998), a gestão estratégica é um fenômeno multifacetado e somente na prática pode-se lidar com todos os seus aspectos, extremos e ambigüidades.

Este estudo torna-se relevante também pela pretensão de construir uma teoria substantiva a partir da *Grounded Theory*, um método que incentiva as descobertas e novas formas de compreender as organizações e suas estratégias. Trata-se de um método robusto e confiável, que permite a avaliação pública da qualidade de seus resultados, proporcionando a continuação e a crítica desta pesquisa por outros pesquisadores, principalmente o grupo de pesquisadores do NEST.

No contexto empresarial, pode-se citar a importância de se estudar um setor representativo do ponto de vista socioeconômico para o país² e da criação de subsídios para auxiliar os legisladores a entenderem os efeitos de suas decisões para as empresas da Indústria da Construção Civil Subsetor Edificações (ICCSE).

Este estudo procura organizar e sistematizar as idéias dos empresários, o que auxilia na criação de modelos de referência para mudanças estratégicas, principalmente com vistas a atenuar os efeitos das discontinuidades dos serviços que tanto impedem o sucesso dos programas de melhorias na ICCSE.

Dessa forma, a utilização dos resultados deste estudo podem ajudar os dirigentes na administração estratégica das PCE. Para Morgan (1996), somente com uma teoria fundamentada nos dados, combinando os diferentes aspectos dos fenômenos organizacionais, os gerentes podem usufruir um maior leque de alternativas para solucionar seus problemas.

1.4 Limitações da pesquisa

Esta pesquisa possui limitações características das abordagens qualitativas, como a influência dos preconceitos e pressupostos do pesquisador nas descobertas e na análise dos dados coletados. Tais limitações são atenuadas pelo método da *Grounded Theory*, que fornece uma série de ferramentas para lidar com a subjetividade do pesquisador.

Quanto à coleta dos dados primários, existem as limitações inerentes à coleta de dados por meio de entrevistas. Em geral, há a tendência do entrevistado em omitir certos fatos julgados comprometedores, cabendo ao entrevistador conduzir a entrevista com destreza e cruzar as informações com outras fontes, a fim de verificar a confiabilidade dos dados.

Há, ainda, limitações inerentes à coleta de dados objetivos sobre eventos ocorridos no passado da empresa. O mercado de construção de Florianópolis sempre foi marcado pelo baixo nível de atividade, quando comparado com os de outras capitais, e desenvolveu-se fortemente nos últimos dez anos, tornando-se mais organizado. Como consequência, a sistematização de dados sobre setor carece de séries históricas confiáveis.

² Segundo a Fundação Getúlio Vargas (FGV), a construção civil correspondeu, em 1998, a cerca de 6% do total da mão-de-obra ocupada no país e a cerca de 10% do Produto Interno Bruto (PIB) a preços básicos.

Finalmente, o potencial de generalização dos resultados deve ser considerado criteriosamente. A finalidade de uma teoria substantiva é explicar a ocorrência de um fenômeno circunscrito a uma determinada área. Como coloca Glaser (1992, p. 22), “Um pesquisador tem um interesse sociológico que gera uma questão de pesquisa e, então, procura uma área substantiva ou população com a qual possa estudar”.

Nesta pesquisa sobre adaptação estratégica a ambientes turbulentos e com forte influência governamental, a área substantiva é delimitada pela indústria de edificações da cidade de Florianópolis, mais especificamente pelo conjunto de pequenas construtoras de edificações que servem aos segmentos classe média-alta e classe alta. Quanto mais variação for incorporada à teoria, por meio da introdução de novos casos e/ou novas situações, maior tende a ser o seu poder explicativo.

Nesse sentido, a seleção da empresa objeto deste estudo de caso leva em consideração a maximização do poder explicativo da teoria gerada. A generalização e o poder explicativo de teorias substantivas, construídas por meio do método da *Grounded Theory*, são tratados com maior profundidade no Capítulo III.

II

O PROBLEMA DA ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA

Neste capítulo, argumenta-se a favor da necessidade de construção de uma teoria substantiva para a adaptação estratégica a ambientes turbulentos e com forte influência governamental.

O argumento principal fundamenta-se na multiplicidade de aspectos teóricos inerente aos conceitos fundamentais da adaptação estratégica — tais como o de organizações, de ambiente e de estratégia —, que se manifestam de forma distinta em diferentes contextos e que conferem à adaptação estratégica uma característica multifacetada.

Logo, a explicação do processo adaptativo de pequenas empresas a ambientes turbulentos e com forte influência governamental, a partir de teorias gerais, é comprometida em termos de precisão e de relevância.

Nas próximas seções, apresentam-se os principais conceitos envolvidos no processo de adaptação estratégica. A figura II.1 ilustra o relacionamento entre os principais conceitos que serão revisados.

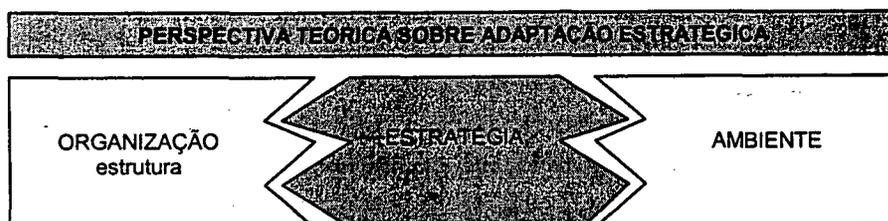


Figura II.1 - Principais Conceitos Relacionados à Adaptação Estratégica

Inicialmente, são abordados o conceito de organização e o de ambiente e é revisado o conceito de estratégia, o elo entre organização e ambiente. Em seguida, são revisadas as principais perspectivas teóricas sobre adaptação estratégica. Finalmente, na última seção, os

diferentes aspectos teóricos dos conceitos revisados são utilizados para fundamentar a crítica sobre a insuficiência das teorias gerais em explicar a adaptação estratégica no contexto em estudo e para evidenciar a necessidade de construção de teorias substantivas.

2.1 Organização

A compreensão da adaptação estratégica — e dos elementos da figura II.1 — é influenciada pela maneira como se define organização. O objetivo desta seção é definir o que é uma organização, sem restringir ou sem ter uma visão míope do conceito.

Isso significa que a revisão do conceito de organização — e de todos os outros vistos neste capítulo — não busca uma definição única, que sirva como fundamento para análise dos dados da pesquisa, mas intenciona expor todas as características do conceito revisado, fornecendo ao leitor parâmetros para compreender o argumento da necessidade da construção de teorias substantivas para adaptação estratégica desenvolvido na seção 2.6.

Nesse sentido, esta seção baseia-se na tipologia apresentada por Morgan (1996), para o qual as organizações são fenômenos complexos que podem ser compreendidos de muitas maneiras diferentes. Morgan (1996) utiliza metáforas para definir as organizações. Assim, as organizações possuem vários aspectos importantes, os quais são representados pelas metáforas. Cada metáfora utilizada para definir a organização descreve um aspecto importante.

A utilização das metáforas para definir as organizações nesta pesquisa é bastante apropriada, visto que as metáforas captam os diferentes aspectos necessários para o entendimento dos fenômenos organizacionais, como a adaptação estratégica.

O objetivo desta seção é mostrar que as ações e os fenômenos organizacionais — como a adaptação estratégica — podem ser entendidos sob várias óticas em função das metáforas utilizadas para descrever as organizações. Dessa forma, serão apresentadas as características principais de cada metáfora, sugeridas por Morgan (1996), na figura abaixo.

METÁFORAS DA ORGANIZAÇÃO	
MÁQUINA	ORGANISMO
CÉREBRO	CULTURA
SISTEMA POLÍTICO	PRISÃO PSÍQUICA
FLUXO E TRANSFORMAÇÃO	INSTRUMENTO DE DOMINAÇÃO

Figura II.2 - Metáforas da Organização

Fonte: Morgan (1996)

As organizações como máquinas são vistas como sistemas fechados, desenvolvidos para atingir objetivos operacionais da maneira mais eficiente possível. Os fundamentos dessa metáfora estão relacionados com as idéias da Administração Científica (TAYLOR, 1911) e da Burocracia (WEBER, 1947). A utilização dessa metáfora permite que se entendam os traços burocráticos das organizações, tais como os sistemas de autoridade, a formalização de processos e o controle da supervisão.

A metáfora da organização como um organismo descreve o aspecto da adaptação das organizações ao ambiente analogamente aos organismos biológicos, que o fazem em busca da sobrevivência. As organizações são entendidas como sistemas abertos em constante interação com seu ambiente. Segundo Morgan (1996), as idéias dessa metáfora estão fundamentadas no enfoque sistêmico do pensamento administrativo (KATZ; KAHN, 1966), adaptado da Teoria dos Sistemas (VON BERTALANFFY, 1950).

Uma das diferenças principais entre a metáfora da máquina e a orgânica é que, enquanto a primeira enfatiza a eficiência no cumprimento de objetivos operacionais, a outra enfatiza a eficácia na adaptação ao ambiente.

Para Morgan (1996), apesar de a metáfora orgânica constituir-se em uma importante e elucidativa representação da organização, ainda não contempla importantes aspectos dos fenômenos organizacionais, como a capacidade de a organização proporcionar um espaço para o desenvolvimento de ação reflexiva e criativa. Nesse caso, os indivíduos da organização devem ser capazes de mudar, aprender e sugerir ações novas. É por essas características que o cérebro é conhecido, daí a metáfora da organização como um cérebro (MORGAN, 1996).

A metáfora da organização como um cérebro considera que o aprendizado organizacional é facilitado por uma estrutura orgânica e flexível, apoiada por sistemas de informação gerencial, e que induza a auto-organização. Essa metáfora tem seus fundamentos nos trabalhos sobre processamento de informações de Simon (1945) e March e Simon (1958)

e no conceito de racionalidade limitada¹. Os fundamentos evoluíram até as teorias que tentam organizar a estrutura para que possam aprender a se auto-organizar, como a cibernética, que sugere que a organização pode evoluir construindo padrões à medida que se reconhecem aspectos nocivos a ela (MORGAN, 1996).

Entretanto, essa metáfora não considera dois importantes aspectos que surgem quando a organização tenta se auto-organizar (MORGAN, 1996):

- a) os aspectos de poder, à medida que surgem os conflitos relacionados à aprendizagem e ao controle da informação; e
- b) os aspectos culturais, relacionados às crenças e valores necessários para uma mudança no sentido da auto-organização, que envolvem perda de controle por parte dos gerentes e uma nova visão de homem.

Os aspectos culturais são descritos pela metáfora da organização como cultura, que trata, principalmente, da questão dos significados simbólicos e da construção social da realidade. Em todas as outras metáforas — máquina, organismo e cérebro —, a realidade era considerada separada e independente dos indivíduos, ou seja, a realidade apresentava-se objetivamente.

Na metáfora da cultura, a explicação das práticas gerenciais, tais como forma de condução das reuniões, sistemas de comunicação e controle, deve-se aos significados subjetivos dessas práticas, mantidos por meio de símbolos como a linguagem, rituais e disposição da mobília. Segundo Morgan (1996, p.140), a metáfora da cultura descreve “a criação da atividade organizada pela influência do linguajar, normas, folclore, cerimônias e outras práticas sociais que comunicam ideologias-chave, valores e crenças [que ajudam a criar significados comuns] que guiam a ação”.

Como consequência, a realidade é construída a partir desses significados. Berger e Luckmann (1973) explicam que os indivíduos interpretam a realidade subjetivamente e agem em função dessa interpretação. As suas ações e condutas são, portanto, geradoras de uma realidade que passa a ser institucionalizada por meio de símbolos, os quais formam uma base de significados comuns. A realidade é, portanto, objetivada pela intersubjetividade dos indivíduos.

¹ O conceito considera que as decisões não são tomadas de forma economicamente racional, como pressupõe a visão mecanicista, pois os seres humanos têm capacidades limitadas de absorção e julgamento das alternativas e acabam satisfazendo-se com uma alternativa economicamente subótima.

O cerne da construção social da realidade é a criação de significados comuns pelo grupo — os quais podem ser induzidos por alguns líderes —, o que possibilita gerar ação organizada. Por exemplo, se os líderes intencionalmente promovem uma cultura de participação dos funcionários nas decisões e a institucionalizam através de símbolos, vendendo-a, espera-se que se gere uma base de significados comuns entre os indivíduos e, como consequência, a ação organizada (MORGAN, 1996).

Contudo, a cultura também pode emergir, naturalmente e sem intenção, das atitudes de determinados grupos que compartilham dos mesmos valores e dão significado comum à realidade gerada por suas próprias atitudes e ações.

Morgan (1996) cita outro importante aspecto da organização que é caracterizado pela metáfora da organização como um sistema político: a distribuição do poder entre grupos na organização e o jogo de interesses que explicam decisões e atitudes.

A explicação da construção de significados comuns, por exemplo, pode ter um fundo político. Outro exemplo são as decisões entendidas como racionais nas metáforas das organizações como máquinas, organismos e cérebro. Na medida em que as pessoas sempre agem de acordo com os interesses das coalizões dominantes — grupos que se formam com interesses semelhantes — a racionalidade dessas decisões é questionável (CYERT; MARCH, 1963).

A metáfora da organização como prisão psíquica fornece subsídios interessantes para a compreensão dos significados subjacentes às ações organizacionais dos indivíduos. Por exemplo, a racionalidade é freqüentemente uma maneira de controlar os imprevistos e de se prevenir deles. Por exemplo, um indivíduo com obsessão pelo planejamento pode disfarçar uma insegurança. “Ao priorizar os aspectos racionais da organização e racionalizar o irracional, poderemos sentir-nos mais seguros, mas não estaremos necessariamente compreendendo o significado oculto e a importância das ações que condicionam a organização” (MORGAN, 1996, p. 236). Portanto, as ações e os significados podem ter uma explicação no inconsciente dos indivíduos. Isso ajuda a realizar uma análise profunda das ações organizacionais.

Outra forma apontada por Morgan (1996) para compreender o que ocorre nas organizações é considerar os aspectos de fluxo e transformação. Pode-se utilizar a metáfora da

organização como fluxo e transformação, identificando-se a lógica subjacente ao processo de mudança.

Ao se estudarem os fenômenos organizacionais pela lógica da mudança, é possível compreender como os eventos — tais como alterações de mercado, mudança nos padrões dos concorrentes, introdução de novos produtos, busca de novos mercados e introdução de um novo tipo de sistema de controle dos processos da organização — são gerados².

Finalmente, Morgan (1996) afirma que as organizações podem ser consideradas como instrumentos de dominação e controle social. Nessa metáfora, considera-se que as ações são racionais apenas para um dos lados — para a organização, mais especificamente para a coalizão dominante —, sendo muitas vezes catastróficas para outros grupos, com o dos empregados. Por exemplo, um objetivo de maximizar o lucro pode ser conseguido às custas da exploração dos empregados, bem como pela utilização indiscriminada de recursos não-renováveis e pela degradação do meio ambiente. Dessa forma, as ações organizacionais são analisadas do ponto de vista ético e ideológico, levando-se em consideração a sua finalidade.

Em suma, as organizações são entidades complexas para admitir uma simples definição. Para a perfeita compreensão dos fenômenos organizacionais, como a adaptação estratégica, deve-se considerar todos os aspectos expostos nesta seção. Deve-se compreender os fenômenos organizacionais admitindo-se a presença de todos os aspectos descritos nas metáforas, considerando traços burocráticos, traços de adequação ao ambiente, traços de poder, cultura, traços de aprendizado, traços da lógica da mudança e os aspectos que se apresentam mais relevantes em cada caso específico.

Apesar de não esgotarem o tema, nesta seção, as metáforas de Morgan (1996) foram utilizadas para dar densidade às definições de organização. A próxima seção trata de um importante conceito subjacente ao processo de adaptação estratégica exposto na Figura II.1: o ambiente organizacional.

² A questão do fluxo e transformação está associada ao conceito de processo. Os tipos de processo — ou, como nas palavras de Morgan (1996), a lógica da mudança — são discutidos na seção que trata especificamente do processo de formação das estratégias, no próximo capítulo.

2.2 Ambiente

Esta seção organiza os aspectos teóricos mais relevantes sobre o ambiente em um *continuum* situado entre dois pólos: o objetivo e o interpretativo.

A classificação é feita em função das considerações ontológicas acerca da realidade e do homem. As definições de ambiente que se situam próximas ao pólo objetivo do *continuum* consideram o ambiente como um campo, externo às organizações, onde interagem várias forças que as influenciam de algum modo. Esse campo, no qual essas forças atuam, é também fonte de recursos para as organizações e exerce influência na tomada de decisão dos dirigentes.

Nesse sentido, Child e Smith (1987, p. 566) definem ambiente como sendo “constituído de um conjunto de condições objetivas que podem criar pressões para a transformação organizacional, a ponto de a viabilidade de uma empresa depender de quanto seu comportamento é apropriado a tais condições ambientais”.

As definições sobre ambiente que se situam entre o pólo objetivo e o pólo interpretativo consideram a existência de um ambiente subjetivo ou percebido pelos executivos, porém sem descartar a existência do ambiente objetivo. Nesse sentido, o ambiente subjetivo é formado pelas percepções dos dirigentes acerca do ambiente objetivo, que permanece real, material e externo à empresa. “Embora essas percepções sejam eventos ‘reais’, do ponto de vista de suas conseqüências, elas ocorrem dentro da organização [...] isso é importante, visto que as pessoas reagem em função das suas percepções, e não dos fatos reais” (BOWDITCH; BUONO, 1992, p. 147).

A existência do ambiente subjetivo pode ser explicada pela racionalidade limitada de March e Simon (1958) e pelo processo de percepção dos dirigentes proposto por Child (1972). Em suma, as representações mentais da realidade objetiva são tratadas como distorções ou erros (SMIRCICH; STUBBART, 1985), cabendo às organizações interpretarem o ambiente da forma mais correta possível, para aumentar sua probabilidade de sobrevivência.

As definições com enfoque interpretativo assumem que não existe ambiente objetivo, muito menos a percepção dele. Por exemplo, segundo a definição de ambiente declarado (*enacted*) feita por Smircich e Stubbart (1985, p. 728), “os executivos não podem se

considerar excluídos da dinâmica ambiental e, simplesmente, ajustar-se às tendências [...] suas ações produzem as tendências”.

As definições de ambiente declarado estão fundamentadas nas idéias de Berger e Luckmann (1973) e Weick (1969). O ambiente declarado é fruto da construção social da realidade através do intersubjetivismo, no sentido exposto por Berger e Luckmann (1973). Quando as interpretações sobre a realidade de cada organização encontram um significado comum entre os atores participantes — as outras organizações —, o ambiente é socialmente construído e institucionalizado (“objetivado”) através de símbolos; por exemplo, nas ações e posturas estratégicas das organizações e nas declarações dos formadores de opinião. Para Smircich e Stubbart (1985), o ambiente é declarado (*enacted*) por meio dos esforços intelectuais dos participantes para gerar sentido (comum) nas ações organizacionais.

2.2.1 Turbulência ambiental

A necessidade de compreender o ambiente organizacional e seus efeitos sobre a estrutura das organizações, imposta pelas idéias da Teoria Contingencial, fez surgir na literatura uma série de tipologias ambientais, fundamentadas, geralmente, em dimensões como estabilidade, complexidade e hostilidade (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998).

Bowditch e Buono (1992) ressaltam as dimensões ambientais de estabilidade e complexidade. “A dimensão da estabilidade se refere até que ponto os elementos do ambiente são dinâmicos” (BOWDITCH; BUONO, 1992, p. 147). Nesse caso, a dimensão varia de estável a dinâmica. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998), fatores como políticas governamentais instáveis e inovações tecnológicas podem tornar o ambiente dinâmico, na medida em que alteram abruptamente as relações entre os elementos ambientais.

A dimensão complexidade refere-se à quantidade de elementos diferentes e relevantes no ambiente externo das organizações, que pode variar de simples a complexo. “Um ambiente é complexo na medida em que exige da organização sofisticados conhecimentos sobre produtos, consumidores [...] e se torna simples quando conhecimento pode ser racionalizado e fragmento em pequenas partes mais simples e compreensíveis” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998, p. 289).

Já a dimensão hostilidade, para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998), pode variar desde um ambiente munificente a hostil. A hostilidade é influenciada pelo tipo de competição, pelos relacionamentos com os sindicatos, governos e outros *stakeholders*.

Dentre as tipologias ambientais, destaca-se o modelo da incerteza de Emery e Trist (1965), que identifica quatro tipos de ambiente classificados de acordo com as dimensões estabilidade e complexidade: plácido aleatório, plácido agregado, perturbado reativo e campo turbulento (Figura II.3)

ESTABILIDADE	ALTA	PLÁCIDO ALEATÓRIO	PLÁCIDO AGREGADO
	BAIXA	PERTURBADO REATIVO	CAMPO TURBULENTO
		BAIXA	ALTA
		COMPLEXIDADE	

Figura II.3 - Tipologia Ambiental de Emery e Trist (Modelo de Incerteza)
Fonte: Emery e Trist (1965)

O modelo da incerteza proposto pelos autores parte do pressuposto de que, à medida que os ambientes evoluem, intensificam-se as relações entre os elementos ambientais gerando complexidade. Contudo, alta complexidade não gera incerteza, principalmente se há baixa variabilidade ambiental e a organização é capaz de monitorar a complexidade ambiental (CHILD, 1972). Conseqüentemente, os ambientes turbulentos (complexos e dinâmicos) produzem um grau maior de incerteza, caracterizada pela falta de informações sobre tendências e mudanças nas condições ambientais.

Para Mintzberg (1993), as organizações enfrentam (ou criam) turbulências ao longo do tempo, bem como passam por períodos de certa estabilidade. O autor critica o modelo de Emery e Trist e outros modelos que definem turbulência em geral, quando afirma que turbulência acontece principalmente quando a racionalidade do planejamento estratégico não consegue prever as contingências. Para o autor, não é correto generalizar a turbulência para todas as organizações em todos os setores.

As definições anteriores sobre turbulência possuem características pertinentes tanto ao enfoque objetivo como ao enfoque interpretativo do ambiente, citados na seção anterior. É uma questão de ponto de vista: ou a turbulência é algo que existe, externa à organização, a qual a mesma deve se adaptar, ou a turbulência é criada pelas próprias atitudes das organizações, resultante da interpretação compartilhada pelos atores do ambiente.

Duening (1997) faz uma interessante colocação sobre turbulência que encontra suporte em Mintzberg (1993). A turbulência muitas vezes é criada pelas organizações (com grande poder de influência), que levam os executivos a adotar estratégias de defesa, tais como a obsessão pelo planejamento e controle, ou a adotar mudanças revolucionárias, como a reengenharia. O ciclo se repete à medida que essas atitudes fazem o ambiente parecer mais turbulento para as organizações, em face da ineficiência do planejamento em lidar com as contingências que naturalmente surgem.

2.3 Estratégia

Desde a sua origem e popularização nas décadas de 1960 e 1970, o conceito de estratégia passou por uma série de redefinições. Apesar disso, todas possuem um ponto em comum: a estratégia é o elo entre a organização e o ambiente. As principais divergências entre as definições referem-se ao conteúdo e ao processo de formação das estratégias.

Esta seção traz definições sobre estratégia, seu conteúdo e processo de formação. É importante ressaltar que essa revisão não é exaustiva, devido ao grande número de teorias sobre o tema. Entretanto, discutem-se aqui as definições relevantes para esta pesquisa.

2.3.1 Definições

As primeiras definições, com grande repercussão prática, sobre o conceito de estratégia aplicado aos negócios tratavam a estratégia como um meio capaz de ligar as oportunidades ambientais com as características operacionais da empresa. Essa idéia está presente, principalmente, nos trabalhos dos consultores do *Boston Consulting Group* (BCG), de professores de Harvard e do MIT (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998; MONTGOMERY; PORTER, 1998).

Para Rumelt, Schendel e Teece (1996), o nascimento do campo dos estudos estratégicos pode ser atribuído — além da publicação do livro-texto da disciplina *Business Policy* em Harvard, cuja principal influência foi de Keneth Andrews — a duas obras seminais: Chandler (1962) e Ansoff (1965).

Ao estudar a história das empresas General Motors, Sears, Exxon e DuPont, Chandler (1962) mostrou que, no processo de mudança e crescimento organizacional, os executivos preocupavam-se não somente em tomar decisões quanto à eficiência interna das operações, mas em tomar decisões de longo prazo que considerassem as alterações ambientais e os investimentos nas alterações da estrutura organizacional necessária para viabilizar as mudanças planejadas.

Para Ansoff (1965), a estratégia está associada ao ajustamento entre a organização e seu ambiente e é composta de decisões que devem ser planejadas em um processo de análise. A necessidade de se estabelecer um processo formalizado e controlado para a elaboração das estratégias de uma empresa resultou na definição de estratégias como planos de ação para o atingimento de objetivos predefinidos (STEINER, 1969).

Bethlem (1981) faz uma interessante compilação sobre as definições iniciais de estratégia. A figura abaixo sintetiza algumas definições relacionadas pelo autor.

AUTOR	DEFINIÇÃO
Von Neuman e Morgensten (1948)	Os autores foram responsáveis pela introdução do termo “estratégia” na Administração com a Teoria dos Jogos. “Estratégia é um plano que especifica que escolhas ele [jogador] fará em cada situação possível, para cada informação possível que ele possa ter neste momento, de acordo com padrões de informações que as regras do jogo fornecem a eles para aquele caso.”
Chandler (1962)	“Determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa e a adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas.”
Christensen (1965)	“Para nós, estratégia é o padrão de objetivos, propósitos ou metas, e as políticas gerais e planos para atingir esses objetivos que definem em que negócio a companhia está ou estará e o tipo de companhia que é ou será.”
Instituto de Pesquisa de Stanford	“[...] a forma pela qual a empresa, reagindo ao seu ambiente, dispõe de seus principais recursos e concentra seu principal esforço na perseguição do seu propósito.”
Bursbick (1971)	“Estratégia é o plano básico de ação, enquanto tática são os meios pelos quais esses planos são implementados.”
Andrews (1976)	“O conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e o plano para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividade se encontra a companhia, que tipo de empresa é ou deseja ser.”

Figura II.4 - Definições de Estratégia Empresarial

Fonte: Adaptado de Bethlem (1981)

Caves e Porter (1977) e Porter (1980) foram divisores de águas. Eles estenderam os conceitos de barreiras de entrada à indústria, da Organização Industrial, para o conceito de barreiras de mobilidade das firmas entre grupos estratégicos, enfatizando o papel da conduta das empresas na relação estrutura industrial–performance econômica. Porter (1980) define estratégia como ações que visam defender a firma contra as forças competitivas, originárias na estrutura industrial, que reduzem o potencial de lucro das firmas concorrentes³.

Durante as décadas de 70 e 80, foram publicadas várias críticas acerca do caráter prescritivo das estratégias e de como elas devem ser formuladas ou formadas nas organizações. Um dos autores que se posicionaram contra uma definição de caráter prescritivo para estratégia e para seu processo de formulação foi Mintzberg. Seu trabalho sobre definições de estratégia está compilado em Mintzberg (1987a).

A estratégia de uma organização, conforme Mintzberg (1987a), pode assumir cinco formas: como um plano, como um padrão de comportamento, como uma posição, como uma perspectiva e como um estratagema ou blefe (*ploy*).

A estratégia como um plano, geralmente, é o resultado de um processo de planejamento estratégico da organização. O processo é caracterizado por ser formalizado, extremamente analítico e racional, o que confere às estratégias duas características essenciais: são feitas com antecedência às ações, e são desenvolvidas conscientemente e com um propósito definido antecipadamente (MINTZBERG, 1987a).

Outra definição de estratégia proposta por Mintzberg (1987a) é a estratégia como um padrão de comportamento inferido a partir de suas ações. Foi bastante influenciada pelos trabalhos de Lindblom (1959) e Quinn (1980), os quais questionavam as idéias de que a estratégia deveria ser planejada com antecedência às ações.

A característica principal da estratégia como padrão é que a organização é capaz de responder ao ambiente e de interagir com ele de uma maneira desestruturada e flexível, sem um curso de ação ou plano previamente formulado. Apenas “uma idéia puxa a outra até que um novo padrão seja formado, a ação precedeu a racionalidade: uma estratégia emergiu” (MINTZBERG, 1987b, p. 68).

³ Mais recentemente, e devido uma série de críticas sobre suas teorias, em Porter (1996), o autor refina sua definição de estratégia.

Quando o padrão de comportamento é inferido, a estratégia já foi realizada. A tipologia proposta por Mintzberg e McHugh (1985) trata da relação entre estratégias realizadas e não-realizadas. Segundo os autores, em uma organização existem as estratégias planejadas, as não-realizadas, as deliberadas, as emergentes e as realizadas (Figura II.5).

As estratégias deliberadas são as estratégias planejadas que foram realizadas, enquanto as emergentes são sempre realizadas, visto que emergiram de ações que moldam um determinado padrão de comportamento.

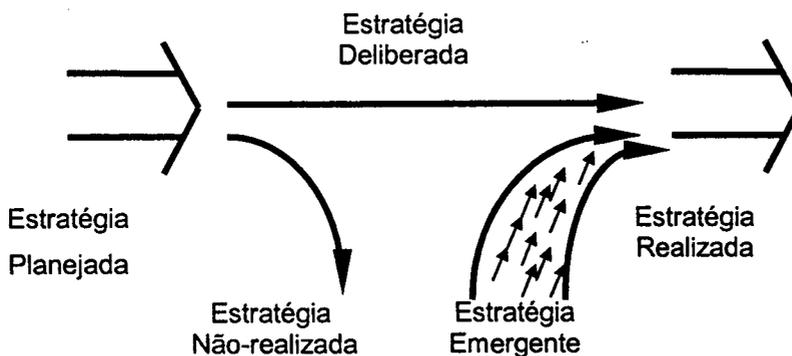


Figura II.5 - Tipologia de Mintzberg e McHugh (1985)
Fonte: Adaptado de Mintzberg (1987a)

Mintzberg (1987a) classifica as estratégias que são efetivamente realizadas em uma organização entre dois extremos de um *continuum*. Em um extremo, estão as estratégias planejadas e, em outro, as estratégias emergentes. Segundo o autor, as estratégias efetivamente realizadas nas organizações situam-se em algum ponto entre esses extremos. “Estratégias são igualmente planos para o futuro e padrões do passado.” (MINTZBERG, 1987b, p. 66).

Mesmo em organizações cujas estratégias realizadas foram resultantes de um curso de ação intencional previamente planejado com antecedência, as ações estratégicas podem modificar o plano ao longo do tempo, ou mesmo redefinir rumos, emergindo um padrão de comportamento diferente.

As estratégias emergentes são formadas por uma série de decisões racionais, as quais sempre têm um certa dose de intenção, embora sejam bem mais flexíveis do que o curso de ação proposto pela estratégia como resultado de um planejamento. Cada decisão é planejada,

mas o comportamento da organização, resultante de um conjunto de decisões que formam a estratégia emergente, pode não ser planejado.

Exemplos de estratégias realizadas por uma organização situadas próximo ao pólo das estratégias emergentes podem ser encontrados no estudo de caso feito por Mello (1997). A figura abaixo traz as declarações do tomador de decisão de uma pequena construtora sobre as decisões de um empreendimento.

EXEMPLOS DE ESTRATÉGIAS COM GRANDE DIMENSÃO EMERGENTE
I <p>“A gente queria construir um local para a sede. Surgiu o terreno, que tinha um potencial construtivo maior. Portanto, decidimos fazer um prédio de salas comerciais e usar um andar para a sede. Próximo do final da obra, a Previsc interessou-se pelo imóvel, e a empresa decidiu vendê-lo.”</p>
II <p>“A idéia inicial da empresa não era verticalizar para trás, mas percebeu-se que o mercado de Florianópolis não tinha fornecedores em condições de fornecer o produto nas nossas especificações. Então, em vez de produzir artesanalmente [os insumos] para usar nas obras do Plano CASA, decidimos produzi-lo industrialmente para uso próprio e para o mercado. Com isso veio a idéia de a fábrica produzir insumos para a construção civil naquelas partes da obra onde haveria o maior número de retrabalhos, desconformidades, desperdícios e falta de qualidade.”</p>

Figura II.6 - Exemplos de Estratégias Emergentes de uma Pequena Construtora
 Fonte: Transcrições das entrevistas em Mello (1997)

O primeiro exemplo mostra uma série de decisões racionais: construir um local para sede, fazer um prédio comercial e vender todo o prédio para um particular. Entretanto, a estratégia realizada pela organização, a qual emergiu do processo, foi entrar no segmento de prédios comerciais. No segundo exemplo, as decisões de produzir os insumos para a obra e de começar a vender para outras organizações geraram a idéia da implantação da fábrica. Pode-se inferir, portanto, a estratégia de diversificação da organização, a partir das decisões. Como propõem Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998), as estratégias devem se formar e não serem formuladas.

Pode-se aproveitar os exemplos da Figura II.6 para ilustrar a definição de estratégia como perspectiva e como posição, conforme a tipologia de Mintzberg (1987a). A definição de estratégia como posição refere-se às escolhas quanto aos produtos e mercados servidos pela organização. No exemplo I, o posicionamento da organização muda para os clientes no segmento de empreendimentos comerciais, mais especificamente, de clientes institucionais.

No exemplo II, ocorre um reposicionamento de domínio, quando a organização move-se à montante na cadeia produtiva.

Novamente utilizando o exemplo I, pode-se dizer que não houve mudança de perspectiva, no sentido de que a organização continua fazendo as coisas do mesmo modo — construindo com a mesma tecnologia e entregando edificações para seus clientes. Porém, no exemplo II, há uma mudança de perspectiva, visto que a organização passa a ser reconhecida como uma produtora de insumos e não mais de edificações. O modo de fazer as coisas mudou.

A última definição de estratégia proposta por Mintzberg (1987a), a estratégia como um *ploy* (estratagemas), consiste em um conjunto de ações cuja intenção é resolver conflitos entre a empresa e seus *stakeholders*, e despistar os concorrentes, clientes, fornecedores ou outro grupo que esteja em contato com a organização, para se beneficiar de alguma vantagem ou atenuar os efeitos de uma ameaça⁴.

2.3.2 Processo

Os processos organizacionais podem ser divididos em três níveis: o processo de tomada de decisão, o processo de formação das estratégias e o processo de mudança estratégica. O objetivo desta seção é discutir sobre o processo de formação das estratégias nas organizações.

Van de Ven (1992) defende que todo trabalho sobre o processo de formação das estratégias deve deixar claro qual o significado do conceito de processo utilizado e qual a teoria de processo que guiará a investigação. O autor elenca três significados do conceito de processo, utilizados em vários trabalhos de pesquisa:

- a) a lógica que explica uma relação causal entre variáveis dependentes e independentes;
- b) uma categoria de conceitos ou variáveis que se referem às ações de indivíduos ou organizações; e

⁴ Pistóia (2000) identificou e categorizou os blefes praticados por uma empresa de construção de edificações na sua disputa por recursos escassos no ambiente.

- c) uma seqüência de eventos que descrevem como as coisas mudam ao longo do tempo.

Van de Ven (1992, p. 170) esclarece que “enquanto a segunda definição [item b] examina a mudança em variáveis [numericamente medidas] ao longo do tempo, [...] terceira definição de processo [item c] assume uma perspectiva de desenvolvimento histórico e foca na seqüência de incidentes, atividades e estágios que se desdobram ao longo da existência do objeto de estudo”.

As teorias do processo, por sua vez, são definidas como um conjunto de “sentenças que explicam como e por que um processo se desenvolve ao longo do tempo” (VAN de VEN, 1992, p. 174).

A discussão acerca das teorias do processo é importante, pois forma a base conceitual necessária para a compreensão dos fenômenos organizacionais. Seguindo a definição de processo como uma seqüência de eventos ao longo do tempo, Van de Ven (1992) conduziu um estudo sobre teorias do processo. A figura a seguir mostra as principais características de quatro famílias de teorias de processo encontradas pelo autor, as quais explicam como e porque os processos se desenvolvem.

FAMÍLIA	TEORIA DE MUDANÇA	TEORIA DE DESENVOLVIMENTO	TEORIA DE PROCESSO	TEORIA DE VARIÁVEL
PIONEIROS	Nisbet, Piaget	Weber, Parsons	Marx, Freud	Darwin, Gould, Campbell
LÓGICA	Programa preconcebido, Continuidade	Estado final vislumbrado, Construção social, Eqüifinalidade	Tese dos Contrários Antítese, Síntese	Seleção natural dos organismos e das espécies
PROGRESSÃO	Seqüência única de estágios, alterando a forma da entidade, regulamentada por leis naturais ou institucionais	Seqüência múltipla e cumulativa de planejamento, implementação e adaptação de meios alternativos para alcançar o estado desejado	Sistemática convergência de múltiplas progressões divergentes mediadas pelos conflitos entre valores e eventos	Seqüência de variação, seleção e retenção
CONDIÇÕES	Programas e rotinas definidos pela natureza, pela lógica e pelas instituições	Intencional, adaptativo, escolha interativa, ação e aprendizado coletivo	Pluralístico, contraditório, seqüência de eventos ou valores conflitantes	Escassez, dinâmica populacional

Figura II.7 - Famílias de Teorias sobre Processo de Mudança e Desenvolvimento
Fonte: Adaptado de Van de Ven (1992)

A discussão sobre o processo de formação das estratégias a seguir está apoiada na definição de processo com uma seqüência de eventos proposta por Van de Ven (1992). Um estudo clássico é encontrado em Mintzberg (1973). Para o autor, o processo de formação das estratégias depende do modo como as decisões se conectam. O processo pode desenvolver-se de três modos :

- a) modo empreendedor: o líder da organização toma decisões arriscadas, geralmente em um ambiente incerto;
- b) modo adaptativo: ocorre, geralmente, em grandes organizações que atuam em ambientes estáveis, onde há disputa pelo poder entre vários grupos, resultando em um processo incremental e reativo;
- c) modo planejado: refere-se a uma seqüência de etapas logicamente relacionadas visando gerar estratégias para a organização.

Van de Ven (1992) apresenta outra tipologia para o processo de formação de estratégias. Segundo o autor, os modelos encontrados na literatura podem ser agrupados da seguinte maneira:

- a) modelos de decisões estratégicas: incluem os trabalhos de Mintzberg sobre processo de decisões não-estruturados, o modelo *Garbage Can* de March e Olsen e os trabalhos de incrementalismo lógico de Quinn;
- b) modelos de planejamento estratégico: incluem os trabalhos de Gluck, Kaufman e Walleck e Lorange sobre os modelos normativos de planejamento estratégico formal em empresas: e
- c) modelos de desenvolvimento organizacional: incluem os trabalhos de Scott e Greiner sobre os estágios de desenvolvimento e crescimento organizacional.

Nos modelos de formação das estratégias baseados nas decisões estratégicas — item “a” —, a figura dos referenciais externos e internos e da relação de poder entre os indivíduos da organização no processo decisório dos dirigentes é relevante⁵.

⁵ Cancellier (1998) estudou o processo de formação das estratégias em pequenas empresas industriais destacando o papel dos referenciais externos e internos. O autor cita os modelos do triângulo estratégico de Ohmae, as cinco forças de Porter e a abordagem dos *Stakeholders* de Freeman e Reed como ferramentas que destacam os referenciais que auxiliam na tomada de decisão estratégica.

Em uma discussão mais recente, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) apresentam densidade teórica, ao reunir as teorias mais relevantes sobre o processo de formação das estratégias, encontradas na literatura. Seguindo o mesmo raciocínio das metáforas de Morgan (1996) para definir as organizações, os autores classificaram empiricamente dez escolas de pensamento sobre processo de formação das estratégias que descrevem aspectos distintos do processo. A figura a seguir sintetiza as premissas de cada escola, ressaltando os referenciais e a questão do poder.

ESCOLAS	PREMISSAS
DESIGN	O processo é racional, analítico e deve ser simples, visto que serve para organizar o raciocínio analítico do líder, considerado o estrategista. As estratégias devem ser explícitas e resultados de um processo individualizado de concepção da melhor forma de a organização competir.
PLANEJAMENTO	O planejamento consiste em uma maior formalização e controle do processo de design. Consiste em uma série de etapas distintas de análise, através de ferramentas. Os envolvidos compõem uma equipe de planejamento que se reúne durante o processo de planejamento. O resultado é um conjunto bem elaborado de ações, sintetizadas em um plano.
POSICIONAMENTO	O processo é racional, analítico e considera o ambiente um terreno onde a organização deve se posicionar perante as forças competitivas originadas na estrutura industrial, definindo seus produtos e mercados. Admite a existência de estratégias genéricas de posicionamento competitivo.
EMPREENDEDORA	O processo não é analítico nem formalizado, mas influenciado pela única pessoa no controle: o líder empreendedor. A estratégia é representada pela visão do líder fornecendo um rumo a ser seguido pela organização. <u>É deliberado na visão e emergente na ação. A estratégia geralmente guia a organização para novas oportunidades, sempre na busca de crescimento.</u>
COGNITIVA	Mostra o aspecto da cognição do estrategista na formação da estratégia. Aborda a questão dos mapas mentais e distorções na percepção de uma realidade (objetivismo) ou na construção dela (interpretativismo).
APRENDIZAGEM	Revela os problemas das escolhas que racionalizam o planejamento antes da ação estratégica. O ambiente é difícil de ser controlado e a análise antes da ação é ineficaz. Dessa forma, o processo deve ser emergente, e permitir o aprendizado à medida que se tomam decisões. As estratégias podem emergir em vários lugares da organização e não somente na cabeça do líder ou de um time de planejamento.
PODER	Descreve como o processo é influenciado pelos interesses da coalizão dominante internamente na organização e pelo jogo de poder e influência entre organização e os <i>stakeholders</i> . As estratégias têm grande dimensão emergente e assumem a característica de posicionamento e de blefes (<i>ploys</i>).
CULTURAL	O processo é resultante da interação social e está baseado nas crenças compartilhadas pelos indivíduos, as quais são reforçadas e duplicadas pelas estratégias vigentes. A estratégia é tida como uma perspectiva de como as coisas devem ser feitas, as quais influenciam na formação de padrões de comportamento na utilização dos recursos para conseguir vantagem competitiva.
AMBIENTAL	Esta escola aborda as questões do determinismo ambiental, o qual restringe as ações da empresa. O ambiente é o principal responsável pela determinação das estratégias, cabendo à empresa aproveitar ao máximo os recursos do ambiente e/ou modificá-lo para implementar suas escolhas.
CONFIGURACIONAL	Tenta considerar a maioria dos aspectos das outras escolas. O processo pode ser mais parecido com o proposto pela escola do planejamento ou design. A finalidade é conduzir a organização de uma configuração — estratégia e estrutura — para outra, ideal para as novas condições ambientais. A mudança pode ser explicada por uma lógica de transformação, como a dialética ou ciclo de vida.

Figura II.8 - Escolas de Pensamento sobre o Processo de Formação das Estratégias
 Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998)

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) salientam que os diferentes aspectos do processo de formação das estratégias podem ser descritos pelas seguintes propriedades: a) complexidade do processo; b) integração entre as unidades organizacionais; c) nível de detalhamento da estratégia; d) nível de controle do processo e da estratégia; e) grau de desenvolvimento dos funcionários; f) natureza da mudança; g) nível de escolha estratégica e determinismo ambiental; e h) criatividade *versus* formalização.

Tanto para a escola ambiental como para a do posicionamento, o ambiente tem grande poder na determinação das estratégias. Para a escola cognitiva, o ambiente é muito complexo para ser percebido corretamente, e para a escola empreendedora, o ambiente é um lugar para interação e aprendizado. As outras escolas, como a do planejamento, consideram o ambiente estável e passível de ser controlado.

A idéia central de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) considera que o processo de formação das estratégias deve ser compreendido sob várias abordagens, tal como deve ser todo fenômeno organizacional.

2.3.3 Conteúdo

O conteúdo da estratégia em uma organização pode ser estudado a partir do nível em que as decisões são tomadas dentro da estrutura organizacional. Essa abordagem (WHEELWRIGHT, 1984) classifica a estratégia em: a) estratégia corporativa; b) estratégia da unidade de negócios ou empresarial; e c) estratégias funcionais.

A estratégia em nível corporativo refere-se a uma corporação ou conglomerado que busca sinergias entre suas unidades estratégicas de negócios. A estratégia da unidade de negócio ou, dependendo da complexidade, a estratégia empresarial define os limites de cada negócio e como a organização poderá manter uma vantagem competitiva sobre os concorrentes. A questão básica é determinar o que a organização deve fazer para que os clientes prefiram os seus produtos e para se proteger contra a imitação dos concorrentes (DAY; REIBSTEIN, 1997).

Já a estratégia funcional deve dar suporte à estratégia da empresa e apoiar as outras estratégias funcionais. Os exemplos mais típicos de estratégias funcionais são: produção, marketing, finanças, pesquisa e desenvolvimento, e recursos humanos⁶.

As estratégias empresariais são as mais relevantes para esta pesquisa. Em geral, o conteúdo das estratégias empresariais deve destacar como a empresa deve competir e o que fazer para evitar a imitação pelos concorrentes. Ansoff (1965) identifica três componentes da estratégia empresarial:

- a) o conjunto de produtos e mercados: envolve decisões tais como domínio, áreas de atuação, tecnologias e clientes;
- b) o vetor de crescimento: traduzido pela matriz produto-mercado, a qual mostra quatro opções em função da atuação em novos mercados e/ou com novos produtos (penetração, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produtos e diversificação); e
- c) vantagem competitiva: trata de identificar uma forte posição concorrencial para a organização dentro do mercado escolhido e em função do vetor de crescimento.

A finalidade da estratégia empresarial é proporcionar à empresa uma posição de vantagem competitiva sustentável, refletida pela obtenção de lucratividade acima da média da indústria na qual a empresa compete.

Para conseguir essa posição privilegiada, Porter (1980) introduziu no meio acadêmico e profissional uma tipologia de estratégias genéricas. Para o autor, existem três tipos de estratégias competitivas empresariais: a) liderança em custo; b) diferenciação; e c) enfoque em um segmento de mercado. A efetividade da estratégia é resultante do comprometimento da empresa em perseguir a estratégia escolhida, pois liderança em custo e diferenciação são consideradas mutuamente exclusivas por Porter (1980)⁷. Somente o comprometimento da empresa pode inibir a ação dos concorrentes e ergue barreiras de mobilidade entre os grupos da indústria, e barreiras de entrada à própria indústria, gerando o monopólio temporário para a

⁶ Um estudo sobre as estratégias funcionais em empresas de construção civil pode ser encontrado em Mello (1997).

⁷ Day e Reibstein (1997) expõem críticas quanto ao caráter mutuamente excludente das estratégias genéricas de Porter e propõem uma tipologia de três disciplinas de valor: excelência operacional, responsividade ao cliente e superioridade de desempenho.

empresa e os lucros anormais. Apesar de críticas⁸, as estratégias genéricas de Porter continuam populares nos cenários acadêmico e profissional.

Mintzberg (1988) faz uma interessante e abrangente compilação da teoria sobre o conteúdo das estratégias empresariais. O autor critica as correntes teóricas existentes sobre conteúdo das estratégias, considerando-as reducionistas ou incompletas por si próprias e apresenta sua tipologia para classificar o conteúdo da estratégia empresarial. Mintzberg (1988) consolida a visão de diversos autores e classifica o conteúdo das estratégias em cinco grupos, em função da sua alteração no negócio principal da empresa. A figura a seguir sintetiza as idéias de cada grupo.

⁸ A literatura sobre vantagem competitiva desenvolveu-se, nos últimos 20 anos, em duas vertentes: derivadas das idéias de posicionamento de Porter e derivadas de uma perspectiva interna, fundamentada na utilização superior de recursos e do conhecimento no sistema produtivo da empresa (MELLO; CUNHA, 2001).

ESTRATÉGIAS	MODIFICAÇÕES NO NEGÓCIO PRINCIPAL
LOCALIZAÇÃO	Decisões referentes à localização do negócio principal na cadeia produtiva. Qual o negócio principal? Produção, distribuição e/ou comercialização? Quem são os participantes da cadeia à montante e à jusante?
DISTINÇÃO	Decisões referentes à distinção do negócio principal diante dos concorrentes, no ponto de vista do consumidor. Estratégias de menor preço (e liderança em custo) e/ou estratégias de diferenciação em algum atributo com a finalidade de aumentar a disposição do cliente de pagar mais. Como identificar esse atributo que mais agrega valor? Qual a amplitude do mercado servido? Deve-se considerar uma estratégia comum a todos os clientes? Deve-se considerar grupos distintos de clientes em uma estratégia de segmentação ou adotar estratégias de nicho, atuando em um segmento do mercado total?
EXPANSÃO	Decisões referentes à maneira como será o crescimento da organização, expandindo seus domínios. A expansão assume as formas de crescimento para novos mercados com os mesmos produtos, ou desenvolver novos produtos para os mesmos mercados ou aumentar a participação no mercado utilizando os mesmos produtos.
DESENVOLVIMENTO (diversificação)	Decisões referentes ao crescimento da organização por meio do desenvolvimento de novos negócios e mercados com novos produtos. Em quais negócios entrar? Existe sinergia entre os negócios? Há a necessidade de produzir produtos complementares? Existe o perigo de perda de foco? Como entrar no novo negócio: aquisições, fusões, desenvolvimento interno, franquias, <i>joint ventures</i> ?
RECONCEPÇÃO	Decisões referentes à consolidação e redefinição do que a organização faz, na medida em que se apresenta bastante diversificada. Como a organização quer ser vista pelo mercado? Como combinar os diferentes negócios?

Figura II.9 - As Estratégias Genéricas de Mintzberg
 Fonte: Adaptado de Mintzberg (1988)

Assim como o conceito de organização, o conceito de estratégia (processo e conteúdo) apresenta aspectos teóricos concorrentes na sua definição. Corroborando o argumento central deste capítulo, o processo de mudança estratégica também deve ser estudado de forma a considerar todas as suas facetas teóricas.

2.4 Mudança estratégica

As organizações adaptam-se ao ambiente mudando suas estratégias e/ou induzindo mudanças no ambiente externo. A mudança estratégica é um processo que pode ser entendido, no sentido proposto por Van de Ven (1992), como uma seqüência de eventos ao longo do tempo, cuja lógica pode seguir uma das teorias de processo: ciclo de vida, teleológica, dialética ou evolucionária. Contudo, somente um resgate histórico, por meio de estudos longitudinais, permite compreender a lógica das mudanças estratégicas nas organizações e a lógica de seu processo adaptativo.

A mudança estratégica não deve ser entendida somente como um processo analítico e racional. A compreensão da mudança deve levar em conta diferentes facetas do processo, tais como a racional, a incremental, a política e a cultural; questões de busca por eficiência e poder, o papel da liderança, a interconexão entre os eventos ao longo do tempo, as conseqüências não intencionadas e as ações contraproducentes (PETTIGREW; FERLIE; MCKEE, 1992).

O processo de mudança é multifacetado e deve ser estudado sob todos os aspectos relevantes por meio de uma pesquisa processual e contextualista. De acordo com Pettigrew (1985), uma pesquisa verdadeiramente contextualista requer os seguintes pré-requisitos:

- a) níveis de análises claramente delineados e teórica e empiricamente conectados;
- b) produção de uma descrição do processo, ou seja, da seqüência contínua de ações e eventos subjacentes ao fenômeno em estudo;
- c) uma teoria de processo que explique a seqüência de eventos ao longo do tempo; e
- d) relacionamento das condições contextuais, nos diversos níveis de análise, com o processo em observação.

Pettigrew (1987) sugere que a mudança estratégica seja estudada em três dimensões: a) o processo da mudança (como mudou); b) o contexto (interno e externo) em que ocorreram as mudanças (por que mudou); e c) o conteúdo da mudança (o que mudou). A Figura II.10 ilustra as idéias do autor.

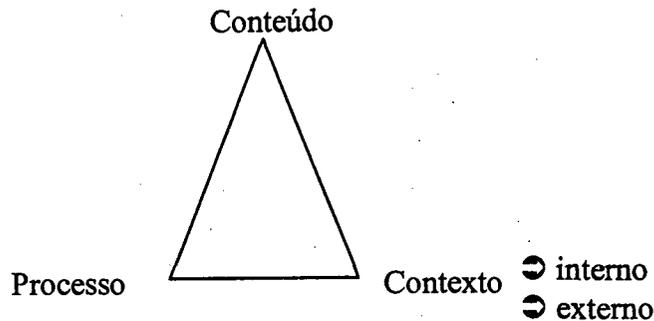


Figura II.10 - Análise do Processo da Mudança em seu Contexto
 Fonte: Pettigrew (1987)

A consideração das três dimensões acima fornecem os elementos necessários, e o pano de fundo, para a construção de uma teoria sobre adaptação estratégica, na medida em que conseguem explicar como e por que as organizações mudam suas formas e suas estratégias. Portanto, o estudo das mudanças estratégicas de uma organização, como proposto nesta seção, pode ser utilizado para compreender o seu processo de adaptação ao ambiente⁹ (LEWIN; VOLBERDA, 1999).

2.5 Adaptação estratégica

Após a discussão sobre organizações, ambiente, estratégia e mudança estratégica pode-se, finalmente, tratar da adaptação estratégica. Nesta seção, mostra-se o desenvolvimento das principais perspectivas teóricas da adaptação estratégica.

No início do século XX, a Administração Científica (TAYLOR, 1911), que se fundamentava na padronização, formalização dos métodos e controle dos processos, encontrou as condições ideais na Burocracia descrita por Weber (1947). Considerava-se que o sucesso das organizações estava relacionado somente com a capacidade de organizar suas estruturas da maneira mais eficiente para cumprir os objetivos organizacionais, que não levavam em consideração aspectos do ambiente externo.

⁹ Para Lewin e Volberda (1999), além de estudos de caso retrospectivos, contextualistas e longitudinais, conforme sugerido por Pettigrew (1987), a adaptação estratégica também pode ser estudada por meio de outros *designs*, tais como a análise de pequenas adaptações estruturais da organização a vários tipos de contingências ambientais.

Com a evolução da Teoria da Administração, passou-se a admitir que as pessoas e os grupos dependiam de um ambiente mais amplo, para ter suas necessidades satisfeitas. Isso fez com que surgisse a noção de enfoque sistêmico.

O enfoque sistêmico no pensamento administrativo (KATZ; KAHN, 1966; THOMPSON, 1967) utilizou as idéias da Biologia, introduzidas por Von Bertalanffy (1950), sobre a teoria dos sistemas. As organizações eram vistas como sistemas abertos, em constante interação com seu ambiente. A analogia ao sistema biológico considerava as organizações como organismos, os quais deveriam ajustar-se ou adaptar-se ao ambiente, caso quisessem sobreviver.

A atenção gerencial focalizou o ambiente organizacional e seus atores, bem com a percepção acerca das mudanças ambientais, na tentativa de buscar um equilíbrio entre organização e ambiente. Em vez de objetivos, estruturas e eficiência, a atividade gerencial visava à sobrevivência, adaptação e eficácia. “Coletivamente, essas idéias mostram o caminho para as teorias organizacionais e administrativas de libertação do pensamento burocrático e de realizar o processo de organização de maneira que atenda aos requisitos do ambiente. Estas descobertas são, agora, comumente rotuladas dentro da perspectiva conhecida como ‘teoria da contingência’ e da prática do desenvolvimento organizacional.” (MORGAN, 1996, P. 52).

A Teoria Contingencial (LAWRENCE; LORSCH, 1967) foi desenvolvida a partir dos resultados produzidos por Burns e Stalker (1961). Lawrence e Lorsch (1967) argumentavam que existiam tipos de organizações com estruturas distintas mais adequadas para lidar com um conjunto específico de condições externas, por exemplo, tecnologia e mercado. As idéias contingencialistas representavam uma forma de evitar a generalização excessiva da Teoria dos Sistemas (PINDER; MOORE, 1979).

A Teoria Contingencial defendia que existia uma opção para estruturar a organização que se apresentava mais eficaz e ideal para adaptar-se às contingências de determinado ambiente. Os contingencialistas se esforçavam no sentido de descobrir o tipo ideal de estrutura para cada ambiente. Como consequência, surgiram vários termos relacionados ao processo adaptativo, tais como ambiente, estratégia e adaptação estratégica, indústria, e configurações empíricas ou arquétipos.

Contudo, a explicação de como as organizações adaptam-se ao ambiente, inicialmente introduzidas pela Teoria Contingencial, continuou sendo alvo de várias pesquisas, as quais

criticavam e aprimoravam as perspectivas teóricas que surgiam, no sentido de melhorar seu poder explicativo¹⁰. Na próxima seção, revisam-se as características das principais perspectivas teóricas sobre adaptação estratégica.

2.5.1 Perspectivas teóricas sobre adaptação estratégica

As teorias do processo adaptativo devem ser capazes de explicar como e por que as mudanças estratégicas ocorrem, como ocorre o relacionamento entre ambiente e organização, por que algumas estratégias são mais propensas ao sucesso do que outras e o motivo de sucesso ou fracasso dos tipos de estratégias (ZAMMUTO, 1988).

As perspectivas teóricas sobre adaptação existentes na literatura podem ser agrupadas em classificações distintas. Pode-se citar a classificação de Pfeffer (1982), a classificação de Astley e Van de Ven (1983), a de Hrebiniak e Joyce (1985), e a classificação de Lewin e Volberda (1999).

Pfeffer (1982) classifica as perspectivas em função da ação organizacional. De acordo com essa classificação, existem perspectivas que consideram as ações:

- a) externamente controladas pelo ambiente, como a perspectiva da Ecologia das Populações e a Dependência de Recursos;
- b) intencionais e racionais, com ênfase no atingimento de objetivos, tais como as perspectivas da Contingência Racional e dos Custos de Transações; e
- c) definidas em função das normas compartilhadas entre os atores organizacionais, como o defendido pela Perspectiva Institucional.

A classificação proposta por Astley e Van de Ven (1983) utiliza o critério do poder de influência entre organização e ambiente. Segundo os autores, as perspectivas teóricas contemporâneas sobre adaptação estratégica podem ser posicionadas ao longo de um *continuum* situado entre dois extremos mutuamente excludentes:

- a) determinismo ambiental: o ambiente impõe restrições às organizações e determina as ações mais eficazes; e

¹⁰ Apesar de ampliarem e reformularem os pressupostos da Teoria Contingencial, algumas perspectivas teóricas sobre adaptação são tratadas como contingencialistas por muitos autores, devido à permanência da lógica de adaptação às necessidades ambientais.

b) voluntarismo: as organizações conseguem modificar o ambiente em proveito próprio.

Para Astley e Van de Ven (1983), as perspectivas que enfatizam o determinismo ambiental devem ter pequena dimensão voluntarista e vice-versa. Essa classificação não admite existir grande ênfase no determinismo e no voluntarismo ao mesmo tempo.

As perspectivas deterministas — tais como, a Ecologia das Populações ou Seleção Natural — atribuem grande poder ao ambiente organizacional, que exerce influência sobre a efetividade das ações organizacionais. Os executivos e tomadores de decisão das organizações não teriam capacidade de atenuar o poder do ambiente, apenas de tentar descobrir o que seria aceito e selecionado pelo mercado¹¹.

Já as perspectivas voluntaristas — tais como, da Dependência de Recursos e da Escolha Estratégica — consideram que as organizações exercem livremente suas escolhas estratégicas, pois seus dirigentes têm a capacidade de intervir, ou influenciá-lo em proveito próprio.

A classificação de Hrebiniak e Joyce (1985) admite que voluntarismo e determinismo ambiental podem coexistir independentemente um do outro. A adaptação é vista como um processo dinâmico resultante do nível de poder da organização para influenciar o ambiente e do nível de determinismo ambiental.

Assim, a tipologia de Hrebiniak e Joyce (1985) está descrita pela Figura II.11. São identificados quatro quadrantes distintos pelo poder de escolha estratégica da organização (voluntarismo) e pelo determinismo ambiental. Para cada quadrante, os autores sugerem um determinado processo de adaptação.

¹¹ Apesar de serem consideradas neste trabalho como perspectivas teóricas de adaptação, as perspectivas deterministas não contemplam a efetividade de ação organizacional intencional, no sentido de adaptar as organizações ao ambiente, mas consideram que ocorre uma seleção ambiental em favor das formas organizacionais mais adaptadas.

ESCOLHA ESTRATÉGICA	ALTA	III ESCOLHA ESTRATÉGICA NÍVEL MÁXIMO DE ESCOLHA ADAPTAÇÃO PELO DESIGN	II DIFERENCIAÇÃO OU FOCO ESCOLHA DIFERENCIADA ADAPTAÇÃO DENTRO DE RESTRIÇÕES
	BAIXA	IV ESCOLHA NÃO DIFERENCIADA ESCOLHA INCREMENTAL ADAPTAÇÃO AO ACASO	I SELEÇÃO NATURAL NÍVEL MÍNIMO DE ESCOLHA ADAPTAÇÃO OU NÃO-SELEÇÃO
		BAIXO	ALTO

Figura II.11 - Correlações entre Escolha Estratégica e Determinismo Ambiental
 Fonte: Hrebiniak e Joyce (1985)

Os quadrantes I e III estão mais próximos dos tipos puros da abordagem da Ecologia das Populações (ou Seleção Natural) e Escolha Estratégica, respectivamente. Segundo Hrebiniak e Joyce (1985), a organização que está no quadrante II pode agir através da diferenciação, e do enfoque, e da construção de barreiras de entrada, diminuindo a dependência em relação a fornecedores e clientes, no sentido de Porter (1980). Por exemplo, no caso de grupos diversificados, a escolha estratégica é diferenciada, sendo maior para ambientes que permitem maior poder para a organização, como os menos regulamentados.

Ademais, a organização no quadrante II tem poder suficiente para desenvolver estratégias de cooperação, alianças e coalizões políticas, na tentativa de diminuir o poder do ambiente. À medida que seu poder de influenciar o ambiente aumenta, a organização passa a atuar no quadrante III, onde seu nível de escolha estratégica é máximo. Caso contrário, se perder o poder, passa a atuar em um mercado não-atrativo e com desvantagem competitiva, representado pelo quadrante IV.

Finalmente, Lewin e Volberda (1999) reúnem teorias de diversas origens que contribuem para a explicação do processo de adaptação das organizações. Os autores analisaram cada corrente teórica em função de suas contribuições para o debate sobre adaptação *versus* seleção (leia-se voluntarismo *versus* determinismo) e de suas implicações na gestão das organizações. As teorias são classificadas em função de sua origem na Sociologia, na Economia e na Teoria da Estratégia e Desenho Organizacional.

De uma forma geral, é evidente nas classificações acima que a discussão gira em torno da questão do determinismo ambiental e do voluntarismo das organizações (HALL, 1990). Nesse sentido, são apresentadas as características de perspectivas deterministas, tais como a Ecologia das Populações e a Perspectiva Institucional, e de perspectivas voluntaristas, tais como a Dependência de Recursos e a Escolha Estratégica¹².

2.5.1.1 A perspectiva da Ecologia das Populações

A Teoria Contingencial não considera questões importantes como a escassez de recursos e a relação de poder entre organização e ambiente. Para corrigir esse problema, desenvolveu-se a perspectiva da Ecologia das Populações (MORGAN, 1996).

Também chamada de Seleção Natural, essa perspectiva foi desenvolvida inicialmente por Aldrich e Pfeffer (1976) e Hannan e Freeman (1977). A Ecologia das Populações é uma teoria do comportamento macro-organizacional com raízes na Sociologia (LEWIN; VOLBERDA, 1999) que enfatiza o determinismo ambiental. Ela considera que o ambiente tem poder para selecionar quais estratégias e formas organizacionais são mais adequadas, sendo as organizações incapazes de intervir na seleção ou de se adaptarem, ficando à mercê do ambiente.

Aldrich e Pfeffer (1976) descrevem o processo de seleção ambiental em três estágios. Primeiro, ocorrem as variações das formas organizacionais (através da introdução e legitimação de uma inovação). Em um segundo estágio, ocorre a seleção propriamente dita, na qual somente as formas que se adaptam ao ambiente sobrevivem; e, finalmente, no estágio da retenção, as formas selecionadas são preservadas ou reproduzidas. Esse processo é uma analogia ao processo biológico que ocorre nos organismos vivos, em que a espécie mais adaptada é selecionada em função de ter a melhor capacidade de explorar os recursos existentes no nicho.

O conceito de nicho é bastante importante. Pode ser definido como um espaço de recursos delimitado por um conjunto de condições físicas, biológicas e sociais que provê recursos e coloca restrições, para a performance de uma determinada população

¹² Foge ao escopo deste trabalho revisar as perspectivas teóricas e as contribuições de todas as teorias existentes sobre adaptação estratégica. Pretende-se apresentar as mais recorrentes, e relevantes para este estudo, e ilustrar suas diferenças.

organizacional (HANNAN; FREEMAN, 1977). Zammuto (1988) classifica os nichos quanto ao tamanho e forma. O tamanho do nicho refere-se à quantidade de bens e serviços que podem ser produzidos e vendidos por uma população. A forma, por sua vez, molda as decisões sobre o domínio¹³ das operações exigidas na atuação das organizações. Mudanças tecnológicas, alterações na legislação e no gosto do consumidor, por exemplo, podem alterar a forma do nicho.

Essa perspectiva considera que os dirigentes não têm capacidade de antecipar as mudanças ambientais ou de modificar o ambiente em proveito próprio, em parte devido ao fato de as organizações serem vistas como detentoras de uma inércia estrutural (HANNAN; FREEMAN, 1984) que impede mudanças estratégicas revolucionárias para adaptarem-se ou anteciparem-se ao ambiente. As mudanças são evolucionárias à medida que a inércia é vencida.

Devido à incapacidade gerencial, a Ecologia das Populações não admite que uma organização individual seja capaz de, intencionalmente, se adaptar. Por isso, o objeto de estudo da Ecologia das Populações não são as organizações, mas um conjunto ou populações de organizações. Em outras palavras, a perspectiva não visa explicar o processo de adaptação no nível da organização, pelo simples fato de que ele não é determinante no sucesso organizacional.

O sucesso da organização depende, principalmente, de variáveis relacionadas com a demografia das organizações¹⁴ no nicho, como densidade, tempo e espaço. O processo de retenção aumenta a população no nicho ao longo do tempo, à medida que novas organizações similares são criadas, elevando a densidade e intensificando a competição pelos limitados recursos do ambiente.

A idade das organizações também é uma variável importante em uma população. As organizações pioneiras têm mais chance de sobreviver, devido à existência de um passivo (*liability of newness*) que os novos entrantes na indústria devem incorrer para se

¹³ O conceito de domínio organizacional é relevante, visto que as perspectivas teóricas de adaptação baseiam-se em como as organizações o manipulam (Zammuto, 1988). Para esta pesquisa, domínio é equivalente ao conceito de negócio principal da empresa (*core business*), no sentido definido por Mintzberg (1988).

¹⁴ Outra perspectiva teórica derivada da Ecologia das Populações é a Demografia das Organizações. A diferença reside em apenas um aspecto. Conforme Carroll e Hannan (2000, p. xx), "Demografia Organizacional refere-se aos processos [adaptativos] que ocorrem ao nível de uma população de organizações, [enquanto] a Ecologia das Populações refere-se à interação entre grupos localizados de populações [e seus efeitos na competição por recursos]".

estabelecerem e conquistarem sua posição, prejudicando sua vantagem competitiva perante os mais antigos (CARROLL; HANNAN, 2000).

A estratégia, para a Ecologia das Populações, refere-se às decisões quanto à amplitude do domínio de operação no nicho (generalistas ou especialistas) e quanto à postura estratégica para explorar os recursos do nicho. As decisões são afetadas pela densidade populacional (BRITTAIN; FREEMAN, 1980).

As organizações generalistas têm uma atuação ampla no nicho, possuindo um domínio de operação abrangente. Por outro lado, as organizações especialistas concentram seus esforços em uma parte do nicho, possuindo um domínio restrito.

Com relação à postura estratégica, Brittain e Freeman (1980) identificaram organizações que são mais flexíveis e que se movem rapidamente para aproveitar as oportunidades em um nicho, apropriando-se das vantagens de atuar em um nicho com baixa densidade populacional. Por outro lado, existem organizações que aproveitam nichos com alta densidade populacional, pois conseguem competir na eficiência de suas operações com baixos custos. Essas posturas estratégicas consistem em formas ideais para competição em função da densidade populacional. São formas que têm a melhor chance de ser selecionadas pelo ambiente.

Duening (1997) explica que, à medida que os ambientes evoluem, os dirigentes devem testar novas variações estratégicas e estruturais e observar para ver se são selecionadas pelo ambiente. Dessa forma, Duening (1997) admite que as variações estruturais são aleatórias, isto é, os dirigentes acertam, ao acaso, a estratégia e a estrutura que o ambiente seleciona — i.e. aquelas que pegam ou dão certo no mercado — em um processo de tentativa e erro.

Na ótica da Ecologia das Populações, as mudanças estratégicas das organizações seguem a natureza evolutiva do ambiente e não revolucionária. Para Duening (1997), a aprendizagem organizacional segue uma evolução na medida em que as organizações tentam descobrir novas formas de operar. É uma tentativa de amenizar uma das maiores críticas a essa teoria: a desconsideração da capacidade de intervenção dos dirigentes.

Essa perspectiva foi alvo de inúmeras críticas, sendo reformulada por seus próprios idealizadores. Pode-se citar alguns problemas da Ecologia das Populações (HALL, 1990): a) as fontes de variação das formas organizacionais são ignoradas; b) os processos gerenciais são ignorados; c) admitem a concorrência perfeita no processo evolutivo; d) não esclarecem a

noção de efetividade na adaptação; e d) a analogia aos sistemas biológicos não é apropriada, pois não considera os motivos e as decisões humanas.

Hall (1990) comenta que a visão determinista do ambiente deve ser sempre considerada, esteja a organização em ascensão ou declínio, pois sobrevivência e morte servem como verificadores finais da efetividade organizacional.

2.5.1.2 A perspectiva da Dependência de Recursos

Teorias alternativas à perspectiva da Ecologia das Populações argumentam que as considerações deterministas acerca do ambiente são simplistas para explicar o fenômeno da adaptação estratégica. Pfeffer e Salancik (1978) sugeriram a Perspectiva da Dependência de Recursos, desenvolvendo esse argumento e ressaltando a posse de recursos críticos pela empresa como a base para o exercício do seu poder interorganizacional.

Na Perspectiva da Dependência de Recursos, o ambiente continua sendo determinante na adaptação, na medida em que os recursos necessários para a operação da organização estão contidos nele, tais como energia e recursos financeiros, materiais e tecnológicos. Porém, a característica voluntarista da Dependência de Recursos admite que a organização tenta intervir no ambiente, modificando-o em função de seus interesses estratégicos e possibilitando a implementação de escolhas estratégicas pela gerência. “A premissa básica do modelo da Dependência de Recursos é que as decisões são tomadas em um contexto político [dentro e fora] das organizações. [...] as organizações tentam manipular o ambiente em seu próprio benefício. Em vez de serem receptores passivos das forças ambientais [,] tomam decisões estratégicas para adaptar-se ao ambiente” (HALL, 1990, p. 383).

Dessa forma, as organizações podem entrar em cooperação umas com as outras, negociando interesses políticos e aumentando o poder perante o ambiente. A adaptação não é somente da organização, mas também do ambiente.

Hall (1990) e Rouleau e Séguin (1995) citam que um importante elemento da Dependência de Recursos é a Escolha Estratégica no sentido descrito por Child (1972, 1997).

Enquanto a perspectiva da Dependência de Recursos tem raízes sociológicas, a Escolha Estratégica, muitas vezes considerada uma perspectiva por si própria, tem suas

origens nas correntes teóricas da estratégia e desenho organizacional (LEWIN; VOLBERDA, 1999).

2.5.1.2.1 O conceito de Escolha Estratégica

Child (1972), em um artigo seminal, apresenta argumentos contra o determinismo ambiental, critica a ausência de aspectos culturais e políticos na Teoria da Contingência e sugere que as restrições ambientais não podem ser consideradas fontes de variação estrutural. “O elo [entre ambiente e estrutura] é a avaliação dos decisores quanto à posição da organização no ambiente, em áreas que eles julgam importantes, e as ações decorrentes para ajuste da estrutura” (CHILD, 1972, p. 10). Nesse sentido, a fonte de variação estrutural passa a ser os decisores e suas ações para modificar o ambiente em proveito próprio e conseguir, efetivamente, implementar suas escolhas estratégicas quanto aos mercados, às tecnologias empregadas e à estrutura organizacional.

Child (1972) toma emprestado de Cyert e March (1963) o termo “coalizão dominante” para representar o grupo de decisores com alta capacidade de influenciar a organização. Os valores desse grupo influenciam suas percepções sobre o ambiente externo, as quais influenciam na definição das estratégias.

Nesse sentido, Miles e Snow (1978) apresentam uma tipologia com quatro posturas estratégicas possíveis de serem implementadas pela coalizão dominante:

- a) prospectoras (*prospectors*): sempre buscam por novas oportunidades no mercado. São organizações inovadoras que constantemente desenvolvem novos produtos, mercados e até novos domínios de operação;
- b) analistas (*analysers*): o domínio de uma organização analista é constituído por uma mistura de diferentes produtos e mercados. Sua característica principal é mover-se rapidamente para novos mercados ou competir com novos produtos que têm ganhado, recentemente, aceitação no mercado. O crescimento da organização ocorre por meio de penetração, visto que grande parte de sua vantagem competitiva consiste em ganhos em escala e escopo;
- c) defensoras (*defenders*): são caracterizadas por um domínio estreito e estável com relação a produtos e mercados. Limitam sua atuação a um segmento do mercado

total e buscam a vantagem competitiva no segmento escolhido por meio de eficiência tecnológica, com a redução de custos de manufatura e distribuição, e melhorando a qualidade do produto; e

- d) reativas (*reactors*): nessas organizações, a estratégia não é consistente. Não existe claramente um comportamento proativo ou inovador. As competências não são exploradas para tirar proveito do ambiente. Correm o risco de ficar altamente dependentes do ambiente e de perder competitividade.

Rouleau e Séguin (1995) escrevem que a introdução do conceito de Escolha Estratégica introduziu a noção de gerente como indivíduo na Teoria Contingencial, na medida em que esta considera a possibilidade de os gerentes implementarem suas preferências graças à sua capacidade política de negociação e de intervenção no ambiente.

Aldrich e Pfeffer *apud* Hall (1990) salientam que existem limites impostos para a escolha estratégica, principalmente, por barreiras legais e econômico-financeiras. Por exemplo, mercados já estabelecidos com altas barreiras de entrada dificultam a atuação de novas organizações, ou, ainda, pequenas organizações enfrentam fortes restrições econômicas, como o poder de barganha de clientes e fornecedores (PORTER, 1980).

2.5.1.3 A Perspectiva Institucional

A Perspectiva Institucional, da mesma forma que a Ecologia das Populações, é uma teoria do comportamento macro-organizacional, com raízes na Sociologia, que considera forças externas à organização como determinantes no processo que conduz ao surgimento de formas organizacionais semelhantes (a exemplo da população de organizações). Contudo, existem diferenças fundamentais entre as duas.

As raízes da Perspectiva Institucional remontam ao trabalho de Selznick (1949) sobre liderança. Porém, somente com Meyer e Rowan (1977) e DiMaggio e Powell (1983), a Perspectiva toma as formas do que se pode chamar de Teoria Neo-institucional (DIMAGGIO; POWELL, 1991).

Os neoinstitucionalistas consideram que a racionalidade não consegue explicar nem a forma e nem o comportamento das organizações. Ou seja, escolhas estratégicas resultantes de um processo racional que busca maximizar eficiência, ou outra forma de utilidade para os

decisores, não captam a essência do fenômeno que molda a forma e o comportamento das organizações. Na realidade, para DiMaggio e Powell (1983), as organizações tornam-se isomórficas, não por perseguirem a forma mais eficiente para adaptação ao ambiente, mas pela imperiosidade de conseguirem conformidade e legitimação junto a ele.

A Perspectiva Neo-institucional fundamenta-se no enfoque interpretativo do ambiente organizacional, visto como socialmente construído a partir das interações sociais dos atores, de acordo com o processo sugerido por Berger e Luckmann (1973). A realidade objetivada por meio de símbolos e esquemas cognitivos é compartilhada entre os atores que agem na busca de conformidade com o roteiro de ação, legitimado no ambiente (GARFINKEL, 1967).

A busca pela conformidade às normas, ou roteiro de ação, institucionaliza formas difíceis de serem mudadas, pois a reflexão sobre a existência e sobre o seguimento de tais normas não faz parte da atenção dos gerentes, que as tomam como um pressuposto básico (*taken-for-granted*).

O processo de institucionalização é supra-individual e não depende dos motivos e interesses individuais ou de grupos, mas de uma cognição compartilhada que institui ações, relações e estruturas. Com efeito, o *locus* de institucionalização não é a organização, nem seu ambiente operacional, mas é interorganizacional, no contexto cultural do setor ou do país (DIMAGGIO; POWELL, 1991).

Nesse sentido, o conceito de campo organizacional é fundamental para compreender o processo de criação de instituições a partir da interação entre as organizações. “Com o conceito de campo organizacional nos referimos àquelas organizações que constituem uma área reconhecida da vida institucional: fornecedores-chave, consumidores, agências regulatórias e outras instituições que produzem produtos ou serviços similares.” (DIMAGGIO; POWELL, 1983, p. 148).

A interação das organizações no campo organizacional as torna isomórficas. O processo de isomorfismo, explicado por DiMaggio e Powell (1983), pode ocorrer devido:

- a) às forças coercitivas do ambiente, tais como as regulamentações governamentais e as restrições culturais (isomorfismo coercitivo);
- b) à tendência ao mimetismo entre as organizações que copiam umas às outras por não terem certeza das ações corretas (isomorfismo mimético); e
- c) às características da força de trabalho (isomorfismo normativo).

Com relação às forças coercitivas do ambiente, algumas organizações que operam em ambientes sob forte influência governamental tendem a ter formas semelhantes, como, por exemplo, as empresas de aviação. Há setores que, além da regulamentação, sofrem restrições culturais, como é o caso dos restaurantes, os quais devem perseguir padrões de limpeza, de higiene e culturais de apresentação e serviço.

Outra causa do isomorfismo é a característica mimética das organizações. As organizações que enfrentam incertezas buscam soluções em outras organizações que enfrentaram incertezas semelhantes (DIMAGGIO e POWELL, 1983). A cópia de uma estrutura que já está institucionalizada no ambiente reduz os riscos de insucesso.

Por último, a profissionalização da força de trabalho, ajudada pela globalização das práticas gerenciais e pela troca de executivos entre organizações, faz com que aumente a tendência ao isomorfismo normativo.

O Neo-institucionalismo abre o debate sobre dois pontos fundamentais na adaptação estratégica: como medir a performance organizacional e como esses parâmetros são legitimados no campo organizacional. Medidas financeiras objetivas, por exemplo, podem perder importância para outros parâmetros que sejam socialmente aceitos, como a questão ambiental. Outro ponto importante refere-se à influência de grupos poderosos na construção de significado compartilhado e de legitimação de padrões de performance.

A discussão nesta seção remete a um questionamento sobre a quem ou a que as organizações devem se adaptar, visto que não existe um ambiente externo objetivo. Pode-se considerar que os ambientes mudam, influenciados pelas ações de organizações poderosas, que criam turbulência para outras organizações, que percebem a necessidade de mudar para adaptar-se. Quanto maior o poder de influência, maior a possibilidade de moldar em proveito próprio ou de declarar (*enact*) o ambiente. Porém, existem outras organizações menos poderosas, cujos esquemas interpretativos não têm poder de influenciar outras organizações na construção da realidade, e, provavelmente, estarão sujeitas a fortes restrições ambientais.

Hall (1990) chama a atenção para alguns problemas da Perspectiva Institucional: a) tendência a um raciocínio tautológico, na definição dos conceitos; b) tendência a considerar todos os fenômenos organizacionais passíveis de institucionalização; e c) problema de discernir o que realmente é a realidade institucionalizada pelos atores e o que é mito.

2.6 A necessidade de teorias substantivas da adaptação estratégica

O desenvolvimento dos conceitos de organização, de ambiente e de estratégia confere ao fenômeno da adaptação estratégica uma característica multifacetada, com múltiplos aspectos teóricos, cuja perfeita compreensão torna-se inviável a partir de uma única teoria geral.

Os resultados deste estudo mostraram que a consideração de todos os aspectos teóricos inerentes aos fenômenos organizacionais em uma teoria geral do processo adaptativo é impossível pelo fato de que, para cada situação, contexto específico ou área substantiva, os aspectos mais relevantes a serem explicados alternam-se em relevância.

O problema de escopo das teorias gerais deve ser resolvido pela construção de teorias substantivas. Em vez de teorias gerais da adaptação estratégicas, as teorias substantivas, embora de menor amplitude, conseguem explicar o fenômeno sob os aspectos mais relevantes e inerentes à área substantiva em estudo. Apesar de perdas em generalização, ganha-se em precisão¹⁵. O restante desta seção procura fundamentar a necessidade de uma teoria substantiva para a adaptação estratégica, ressaltando o caráter multifacetado das organizações, da estratégia e seu processo de formulação e da adaptação estratégica.

As organizações são muito complexas. Qualquer tentativa de definição sobre os fenômenos organizacionais que não leve em consideração a característica ambígua e paradoxal das práticas organizacionais não está explicando suficientemente o fenômeno.

Como visto na seção 2.1, Morgan (1996) utiliza a figura da metáfora para explicar os fenômenos organizacionais. Cada metáfora revela apenas um aspecto dos fenômenos organizacionais. Mas, na prática, ocorrem todos os aspectos ao mesmo tempo, tornando o fenômeno multifacetado.

Portanto, em uma análise organizacional, deve-se admitir a existência de ambigüidades (diferentes aspectos ou metáforas) no fenômeno, em vez de dicotomizá-lo e de

¹⁵ Apesar de divergências epistemológicas, este raciocínio é análogo ao de Pinder e Moore (1979), para os quais a parcimônia e a generalização de teorias a respeito das organizações, como a utilização indiscriminada da imagem das organizações como sistemas, têm gerado resultados pobres em muitos estudos de caso (Friedman apud Pinder e Moore, 1979) e sugerem a elaboração de teorias de médio escopo (*middle range*). As teorias de *middle range*, de base epistemológica positivista, não visam à generalização, mas à explicação do fenômeno em um contexto mais restrito, como a Teoria Contingencial (PINDER; MOORE, 1979).

simplificá-lo em prol de uma melhor operacionalização do estudo. Uma visão dicotômica e polarizada anula a complexidade do fenômeno.

O processo adaptativo, como fenômeno organizacional, pode ser interpretado sob diferentes lentes ou aspectos, ou segundo a analogia de Morgan (1996), de acordo com a metáfora escolhida para análise.

A figura a seguir ilustra esse raciocínio. São apresentados alguns dos principais aspectos que devem ser investigados sobre o fenômeno, em função da metáfora escolhida.

CONSIDERANDO A	ASPECTOS A SEREM INVESTIGADOS
ORGANIZAÇÃO COMO MÁQUINA	Há manifestações típicas de uma organização mecanicista em algum período? A estrutura é burocratizada? Existe um sistema formal de controle? Os procedimentos estão sistematizados?
ORGANIZAÇÃO COMO ORGANISMO	A estratégia formulada se adapta ao ambiente externo? Qual o grau de congruência entre organização e ambiente? Qual estratégia proporciona o melhor ajuste organização—ambiente?
ORGANIZAÇÃO COMO CÉREBRO	Existiu aprendizado ao longo do processo de mudança? Como o aprendizado era encorajado? A estrutura da organização proporcionava o intercâmbio de conhecimento?
ORGANIZAÇÃO COMO CULTURA	Como os rituais duplicavam a cultura? Quando e como houve mudança nos valores praticados? Os novos valores enfrentaram muitas resistências?
ORGANIZAÇÃO COMO SISTEMA POLÍTICO	Como as relações de poder moldavam as decisões? Quais eram os interesses antagônicos? Como os conflitos eram resolvidos? Como era o relacionamento com os <i>stakeholders</i> ?
ORGANIZAÇÃO COMO PRISÃO PSÍQUICA	Quais são os fatores inconscientes que moldam o comportamento e as ações das pessoas? Como esses fatores inconscientes influenciam na percepção ambiental?
ORGANIZAÇÃO COMO FLUXO	Qual o processo que explica a mudança: dialético, causalidade mútua, teleológico ou ciclo de vida? Qual a lógica subjacente às mudanças que torna real e explica a vida organizacional?
ORGANIZAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE DOMINAÇÃO	Existem sistemas de dominação dentro da organização? Como os funcionários se mantêm engajados e motivados? A organização exerce alguma forma de dominação social?

Figura II.12 - Diferentes Aspectos Organizacionais na Análise da Adaptação Estratégica
Fonte: Adaptado de Morgan (1996)

As metáforas são uma tentativa de representar o complexo de uma maneira fragmentada, tal como funciona o pensamento humano (MORGAN, 1996). A noção de

fragmentação serve para operacionalizar as análises, que devem contemplar todos os fragmentos para uma perfeita compreensão do fenômeno.

Uma visão míope, que não considere a existência paradoxal e ambígua de todos os aspectos, pode distorcer os achados. Sobre isso, Chia (1996) comenta que algumas teorias em Administração, produzidas por uma seqüência de abstração lógica, como teste de hipóteses, por exemplo, são aceitas como verdade, mas são pobres e distantes da realidade do mundo gerencial, pois reduzem o fenômeno e extraem-no do seu contexto, considerando apenas um fragmento da realidade.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) defendem uma abordagem multifacetada para o estudo dos fenômenos organizacionais, mais especificamente para os processos de formação das estratégias empresariais. Segundo o autor, "Todo processo de formação de estratégia combina os vários aspectos das diferentes escolas (Figura II.8). Pode-se imaginar a formação de estratégias em uma organização sem os aspectos mentais e sociais, sem as exigências do ambiente, sem a energia da liderança e as forças da organização, sem os *trade-offs* entre o incremental e o revolucionário? E pode qualquer processo de formação das estratégias ser considerado puramente deliberado ou puramente emergente? Negar a existência de aprendizado é tão estúpido quanto negar a existência de controle" (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998, p. 367).

O pensamento de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) é semelhante ao de Morgan (1996). Isso fica claro quando os autores utilizam-se da mesma analogia¹⁶ para descrever o processo de formação das estratégias através das escolas, e as organizações através das metáforas, respectivamente.

Esses autores chegam à mesma conclusão: os fenômenos ou processos organizacionais são formados por diferentes aspectos, e somente na prática vivenciam-se todos eles, não existindo a ocorrência de apenas um tipo puro. Porém, ninguém consegue visualizá-los como um todo. Em face dessa incerteza, todas as experiências devem ser compartilhadas, admitindo-se as ambigüidades, na tentativa da compreensão.

Rouleau e Séguin (1995), na busca de reorganizar as escolas de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998), com base no artigo seminal de Mintzberg (1990), classificaram o que

¹⁶ Utilizam-se da estória dos cegos descrevendo um elefante. Cada cego define o que é um elefante com base em suas próprias experiências: a parte do elefante que ele sente. Os processos organizacionais são o elefante, e os pesquisadores e profissionais são os cegos.

chamam de formas de discurso em estratégia. A classificação é feita em função de critérios metodológicos rigorosos, utilizando a Teoria das Organizações, e não utilizando somente a descrição prática, como fez Mintzberg. Os autores apresentam quatro tipos de processo de formação das estratégias — clássico, contingencial, sociopolítico e sociocognitivo — e os pressupostos sobre o indivíduo, organização e ambiente para cada processo.

	Clássico	Contingencial	Sociopolítico	Sociocognitivo
Indivíduo	Existência de dois modelos: gerentes racionais com escolhas e os outros não racionais e determinados	Determinado pelo ambiente com escolhas bastante restritas	Reconhecimento da sua capacidade para a ação	Indivíduo visto como constituído por suas experiências e interações
Organização	Um sistema unitário externo aos indivíduos baseado em ampla cooperação	O resultado de variáveis estruturais ou parâmetros que ligam o ambiente à organização influenciando na performance	Um conjunto de grupos, coalizões e sistemas de ações concretas	Uma realidade subjetiva, construída pelo indivíduo ou pelos grupos
Ambiente	Outras organizações (econômico). Equilíbrio ou adaptação	Outras organizações (econômico). Restritivo e determinante	Organizações e suas comunidades (econômico e social). Complexo e restritivo, mas com a possibilidade de intervenção pela organização	Uma realidade subjetiva construída pelos indivíduos e grupos

Figura II.13 - Tipos de Processos de Formação de Estratégias

Fonte: Rouleau e Séguin (1985)

É importante salientar que Rouleau e Séguin (1995) também admitem que a idéia de um tipo puro para a completa explicação do fenômeno é utópica e não descartam uma abordagem multifacetada; apenas criticam como foi feita a classificação dos diferentes aspectos do fenômeno por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998).

Outros trabalhos que podem ser vistos como abordagens multifacetadas para estudar as organizações e seus processos de formação de estratégias compreendem, além de Pinder e Moore (1979) e Rouleau e Séguin (1995), por exemplo, os trabalhos de Mintzberg (1973), Miller e Friesen (1978, 1980, 1982a, 1982b e 1984), Miller (1986), Cray *et al.* (1988), Dess, Lumpkin e Covin (1997), ou ainda Miller e Toulouse (1986), Covin e Slevin (1989), Kim e

Choi (1995) e Merz e Sauber (1995), que investigaram, especificamente, as pequenas empresas.

Dentre eles, destacam-se os trabalhos pioneiros de Miller e Friesen (1978, 1980), que, seguindo o espírito da Teoria Contingencial, empenharam-se em identificar tipos multifacetados que consolidassem diferentes aspectos organizacionais e ambientais, denominados de arquétipos, bem como o processo de mudança estratégica de um arquétipo para outro, ao longo do tempo (MILLER; FRIESEN, 1980; 1982a; 1982b; MILLER, 1996). Os arquétipos são definidos a partir de classificações taxonômicas por meio de métodos estatísticos de análise multivariada, principalmente a análise de *clusters*, no sentido sugerido por Hambrick (1984), Pinder e Moore (1979) e Rouleau e Séguin (1995).

Porém, apesar de considerarem diferentes aspectos relevantes ao processo de adaptação estratégica, tais trabalhos não consideram a perspectiva dos tomadores de decisão, ou seja, suas interpretações do ambiente. Não consideram, ainda, a existência de diferentes interpretações ambientais pelas organizações e, conseqüentemente, diferenças nas decisões estratégicas. Muito menos, estudam os processos de transformação a partir da definição de processo como uma seqüência de eventos ao longo do tempo (VAN DE VEN, 1992). As configurações ou arquétipos são identificados em instantes específicos do tempo, não considerando o processo do qual eles são resultados.

Finalmente, com relação às perspectivas teóricas da adaptação estratégica, cada uma, isoladamente, não é suficiente para considerar todos os aspectos inerentes aos fenômenos organizacionais. A figura abaixo, fruto das pesquisas do autor, mostra os resultados de uma análise do poder explicativo das perspectivas teóricas revisadas na seção anterior. Os aspectos inerentes aos fenômenos organizacionais estão representados pelas metáforas de Morgan (1996), pelos motivos expostos neste capítulo. Apesar de ser uma análise abrangente, não se intenciona ser exaustiva.

ASPECTOS (organização como...)	ECOLOGIA DAS POPULAÇÕES	DEPENDÊNCIA DE RECURSOS (Escolha Estratégica)	INSTITUCIONAL
MÁQUINA	Uma possível forma de organização, mais eficaz quando o ambiente apresenta condições estáveis, ou quando o campo organizacional a institucionaliza como a forma vigente.		
ORGANISMO	O ambiente seleciona a forma mais adaptada. A mudança na "espécie" (forma) é lenta devido à inércia estrutural.	A adaptação é mútua, podendo a organização influir no ambiente por meio de relações inter-organizacionais.	
CÉREBRO	O aprendizado ocorre pela incorporação de novas rotinas, o que contribui para a formação da inércia estrutural.	Somente considera o aspecto de que o ser humano é imperfeito na interpretação do ambiente objetivo.	Quando admite o isomorfismo, não considera a capacidade do cérebro de estabelecer novos padrões.
CULTURA			É a maior força desta perspectiva, visto que considera a adaptação um processo de criação de significados comuns institucionalizados no campo organizacional.
SISTEMA POLÍTICO		Considera o poder da coalizão dominante e o poder da organização influenciando o ambiente em proveito próprio.	Aborda este aspecto indiretamente, sem muita relevância, quando trata do processo de institucionalização.
PRISÃO PSÍQUICA			
TRANSFORMAÇÃO	Considera somente o caráter evolutivo, com as fases de variação, seleção e retenção.	Também considera o caráter evolutivo, porém no sentido da ecologia total: ambiente e organização evoluem	Considera o processo de institucionalização sem explicar a lógica da mudança.
DOMÍNIO			

Figura II.14 - Análise do Poder Explicativo das Perspectivas Teóricas da Adaptação

Como se pode verificar a partir da figura acima, as perspectivas teóricas da adaptação estratégica, discutidas na seção anterior, não conseguem contemplar os aspectos organizacionais sugeridos por Morgan (1996).

Portanto, o problema da utilização de teorias gerais para explicar processos organizacionais, como o de formação das estratégias e o de adaptação estratégica, em contextos

específicos, como a adaptação a ambientes turbulentos e com forte influência governamental, pode ser resolvido pela construção de uma teoria substantiva para a adaptação estratégica que seja flexível o suficiente para abrigar todos os aspectos organizacionais que se mostrarem relevantes para uma determinada área substantiva, a partir da perspectiva dos tomadores de decisão e por meio de um estudo longitudinal. Nesse caso, a perda de generalização é compensada pelo ganho em precisão.

A forma final da teoria substantiva depende de como os aspectos se relacionam e se alternam em importância para a explicação do fenômeno, de acordo com as evidências coletadas no campo.

Nesse sentido, o problema de explicar a adaptação estratégica de pequenas empresas que operam em ambientes turbulentos e com forte influência governamental, como é o caso das pequenas construtoras de edificações, foi resolvido pela construção de uma teoria substantiva utilizando o método da *Grounded Theory*.

III

O MÉTODO DA GROUNDED THEORY

Neste capítulo, discutem-se o método utilizado para conduzir a pesquisa — a *Grounded Theory* — e as características de uma teoria substantiva. São tratados, inicialmente, o posicionamento metodológico da pesquisa e as características do método da *Grounded Theory*. Discutem-se, também, as delimitações do trabalho nas dimensões temporal e espacial, identificando seu centro, limites e participantes. Finalmente, apresentam-se o design da pesquisa e os procedimentos para coleta, análise dos dados e avaliação da teoria substantiva gerada pelo método da *Grounded Theory*.

3.1 Posicionamento metodológico: a escolha pela *Grounded Theory*

Morgan e Smircich (1980) elaboraram uma tipologia para os posicionamentos metodológicos em função de considerações ontológicas da realidade e da natureza humana e das considerações epistemológicas sobre o funcionamento de grupos sociais.

A tipologia proposta pelos autores está inserida em um *continuum*. Um extremo desse *continuum* representa o objetivismo e, no outro, o subjetivismo nas ciências sociais. Segundo os autores, os tipos de posicionamentos metodológicos existentes podem ser situados entre os extremos. A Figura III.1 ilustra a tipologia.

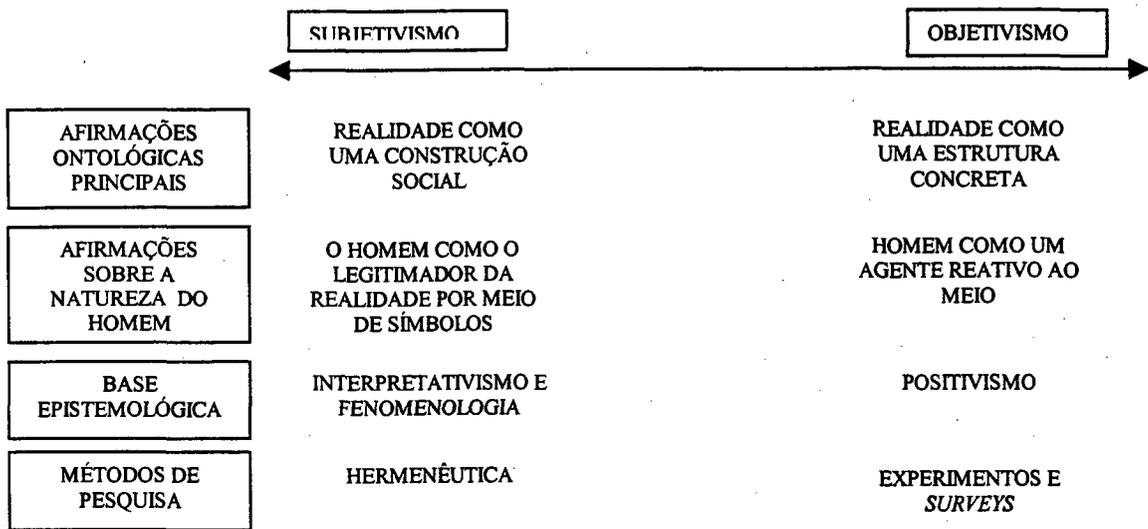


Figura III.1 - Pressupostos do Objetivismo e Subjetivismo em Ciências Sociais
 Fonte: Adaptado de Morgan e Smircich (1980)

O objetivismo assume que a realidade está objetivamente definida, é concreta e está lá, atuando sobre as pessoas. Nesse caso, o homem é um agente reativo que responde ao ambiente. Tais afirmações implicam fundamentar o conhecimento sobre a realidade em uma base epistemológica que enfatiza a importância de se estudar a natureza das relações entre os elementos que compõem a estrutura social, assumindo que existe uma lei que rege tais relações. (MORGAN; SMIRCICH, 1980). Esses pressupostos epistemológicos são típicos do positivismo¹.

No outro extremo da Figura III.1, o subjetivismo apresenta-se como uma alternativa ao enfoque objetivo do positivismo². O enfoque subjetivo considera a realidade socialmente construída pelas interações pessoais, sendo institucionalizada como verdade para as pessoas por meio de símbolos, como a linguagem compartilhada. O homem é construtor de uma realidade, que só existe porque foi criada pela interação social. A realidade não é externa ao homem, pois suas ações são a realidade.

A epistemologia do enfoque subjetivo procura entender como a realidade foi criada. Para isso, é necessário reconstruir o fenômeno estudado, ou a realidade, a partir da

¹ Comumente reconhecida como pesquisa quantitativa. Entretanto, prefere-se não dicotomizar entre quantitativo e qualitativo, devendo a classificação ser feita em suas considerações filosóficas.

² Considera-se que nenhum enfoque é deterministicamente melhor.

interpretação das pessoas sobre o fenômeno, ou seja, do seu significado para os envolvidos. Tais afirmações são características da epistemologia da fenomenologia (MORGAN; SMIRCICH, 1980).

Estudos de base fenomenológica conseguem explicar por que e como as relações sociais ocorrem, em seu ambiente natural. Procuram identificar características idiossincráticas próprias dos envolvidos. A fenomenologia admite que o comportamento é explicado pelo significado dado às ações, oriundo da interpretação das pessoas sobre o fenômeno.

Dessa forma, o problema de pesquisa não pode ser reduzido a hipóteses, mas parte-se de questões amplas que devem ser delimitadas ao longo do trabalho. Há uma relação entre pesquisados e pesquisador, sendo este próprio instrumento de coleta de dados. Os dados, por sua vez, devem ser coletados e interpretados considerando o contexto no qual foram verificados, a partir de técnicas interpretativas que favoreçam a descoberta.

O método da *Grounded Theory* é um dos métodos com grande dimensão subjetiva, de acordo com a classificação de Morgan e Smircich (1980). Adota as considerações ontológicas e epistemológicas do subjetivismo. É um método interpretativista de pesquisa que busca compreender a realidade a partir dos significados atribuídos pelos envolvidos às suas experiências. Suas características estão descritas a seguir.

3.2 O método da *Grounded Theory*

O método da *Grounded Theory* surgiu em Glaser e Strauss (1967). Teve seu desenvolvimento em Glaser (1978) e Strauss (1987), com contribuição substancial de Strauss e Corbin (1998).

A *Grounded Theory* é, geralmente, apresentada como uma abordagem de pesquisa qualitativa, ou de base epistemológica fenomenológica. No entanto, há duas linhas divergentes quanto ao método. Uma delas é defendida por Glaser (1992) e dá ênfase a característica emergente do método e aos processos indutivos desenvolvidos pioneiramente pelo Departamento de Sociologia da Universidade de Columbia nos anos 50 e 60.

A outra linha — considerada por Glaser a antítese da *Grounded Theory*, pois, segundo o autor, permite a influência de concepções do pesquisador — foi desenvolvida por Strauss

(1987) e consolidada em Strauss e Corbin (1998), com primeira edição em 1990, livro que tornou o método, suas técnicas e procedimentos populares na comunidade acadêmica.

Apesar das divergências, a *Grounded Theory* é um método científico que utiliza um conjunto de procedimentos sistemáticos de coleta e análise dos dados para gerar, elaborar e validar teorias substantivas sobre fenômenos essencialmente sociais. Entende-se por teoria “um conjunto de categorias (conceitos) que estão sistematicamente inter-relacionadas através de sentenças de relacionamento [proposições] para formar o esquema teórico que explica um fenômeno social” (STRAUSS; CORBIN, 1998, p. 22).

A diferença entre a teoria formal e a teoria substantiva é que, enquanto a primeira é mais geral e aplica-se a um espectro maior de disciplinas e problemas, a segunda é específica para determinado grupo ou situação e não visa generalizar além da sua área substantiva.

A essência do método da *Grounded Theory* é que a teoria substantiva emerge dos dados, ou seja, é uma teoria fundamentada em uma análise sistemática dos dados. Para Strauss e Corbin (1998), a teoria formulada pelo método deve apresentar as seguintes características: a) coerência entre os dados e resultados; b) compreensão pelo envolvidos; c) generalização suficiente para que variações da ocorrência do fenômeno sejam consideradas; e d) controle na previsão das ações dos envolvidos. Ademais, deve ser coerente com a realidade da área especificada para o estudo e, como consequência, fornecer sentido para que seja compreendida pelos sujeitos envolvidos e por outros pesquisadores.

“Se não existe teoria, ou a teoria existente não explica adequadamente o fenômeno, hipóteses não podem ser definidas para estruturar uma investigação [no sentido positivista de pesquisa]. [Então...] o pesquisador, no estudo de caso, coleta quantas informações forem necessárias sobre o problema com a intenção de analisar, interpretar ou teorizar sobre o fenômeno” (MERRIAM, 1998, p. 38). Portanto, as teorias substantivas são especialmente importantes quando a ocorrência de um fenômeno social, em uma área específica, é insuficientemente explicada pelas teorias gerais.

Apesar de existir um conjunto sistemático de procedimentos, a criatividade do pesquisador é muito importante para a análise dos dados. Glaser (1978) chamou de sensibilidade teórica a criatividade do pesquisador na identificação, construção e medição dos conceitos que compõem a teoria. Ou seja, a sensibilidade teórica refere-se à habilidade de dar significado aos dados, à capacidade para entender e à capacidade para separar o que é

pertinente do que não é para a pesquisa. A sensibilidade teórica é desenvolvida a partir do conhecimento científico acumulado pelo pesquisador, de sua experiência profissional e pessoal (STRAUSS; CORBIN, 1998).

No entanto, o método, como proposto por Strauss e Corbin (1998), deve utilizar as técnicas e procedimentos, para atenuar os preconceitos do pesquisador no processo interpretativo. O pesquisador deve dar sentido aos dados, através de comparações entre os dados e um elenco de possibilidades de significados, fruto de sua sensibilidade teórica. As comparações evitam distorções e atenuam a imposição de preconceitos do pesquisador na interpretação dos dados (*forcing*). Em suma, as técnicas de comparações utilizam o conhecimento do pesquisador para descobrir o que não está revelado nos dados.

As questões de pesquisa são abertas e gerais e não são formalizadas *a priori* na forma de hipóteses específicas e fechadas. A coleta dos dados, a análise, a formulação e a validação da teoria são tratadas como sendo reciprocamente relacionadas, em um processo indutivo de interpretação e em um processo de dedução e validação de proposições. Haig (1995) denominou esse processo de inferencialismo explanatório abduutivo.

Estudos de caso também podem ser utilizados juntamente com o método da *Grounded Theory*. Segundo Merriam (1998), os estudos de caso são diferenciados das outras técnicas de pesquisa qualitativa, pois são descrições e análises intensivas de uma unidade ou sistema limitado, tais como uma pessoa, evento, grupo ou uma comunidade. Um estudo de caso pode variar desde a simples descrição, passando pela interpretação, até a geração de teoria substantiva.

A próxima seção mostra o design da pesquisa, ou seja, as fases da *Grounded Theory* que foram seguidas e as técnicas utilizadas nesta pesquisa, no intuito de gerar a teoria substantiva.

3.3 Design da pesquisa

Esta pesquisa utilizou um design de estudo de caso simples e longitudinal (MERRIAM, 1998), de caráter contextual e processual (PETTIGREW, 1985, 1987; VAN de VEN, 1992), com a intenção de geração de teoria, no sentido da *Grounded Theory* (MERRIAM, 1998; STRAUSS; CORBIN, 1998).

O design de estudo de caso simples foi utilizado em detrimento de um estudo multicaso devido a questões metodológicas e à disponibilidade dos recursos para a execução do projeto.

Do ponto de vista metodológico, estudos clássicos do método da *Grounded Theory* também utilizaram o estudo de caso simples, como, por exemplo, Simmons (1993), que, ao investigar a prestação de serviços em contextos onde há assimetria de poder entre os envolvidos, como no caso das firmas que entregam leite em domicílio, utilizou os próprios colegas da firma onde trabalhou como entrevistados.

Tal como Simmons (1993), esta pesquisa também utilizou uma organização como caso e fundamentou-se em dados de múltiplas fontes, principalmente em uma série de entrevistados, como será visto nas seções subseqüentes deste capítulo.

É óbvio que o método da *Grounded Theory* utilizado em estudos multicaso, em tese, gera teorias com maior poder explicativo do que aquelas geradas em estudos de caso simples, não por ganhos em generalização no sentido positivista da inferência estatística, mas por serem capazes de considerar mais variações do fenômeno em estudo.

Porém, no caso desta pesquisa, a contribuição marginal de mais um caso, em um design de estudo multicaso, seria nula ou negativa, pois, devido à limitação de recursos para o desenvolvimento deste projeto, não se conseguiria a profundidade exigida. Como conseqüência, poder-se-ia até, em função da pouca profundidade de análise, comprometer a validade e a confiabilidade da teoria construída. Como defendem Dyer Jr. e Wilkins (1991) e Mintzberg (1979b), sob um enfoque interpretativista, a intenção é obter uma rica e profunda compreensão de um determinado fenômeno no seu contexto e não explicar várias realidades diferentes de maneira superficial.

Contudo, apesar da limitação do design de caso simples, a teoria substantiva construída e validada neste trabalho contém bases confiáveis necessárias para que novos casos sejam incorporados em futuros trabalhos, cujas evidências, quando comparadas com os elementos já identificados na teoria apresentada aqui, aumentam a variação do fenômeno explicado e, conseqüentemente, o poder explicativo da teoria³.

³ Em um novo estudo de caso, a amostragem teórica é inicialmente orientada pelas proposições da teoria já construída, porém, sempre se mantendo aberto às novas descobertas. Caso encontrem suporte empírico, as proposições ganham maior fundamentação e maior variação dimensional, na medida em que novas categorias e propriedades surgem e aumentam o poder explicativo da teoria. Em caso contrário, investiga-se qual o novo

O design da pesquisa compreendeu um conjunto de procedimentos e técnicas, com base nos roteiros propostos por Pandit (1996), Eisenhardt (1989) e Strauss e Corbin (1998). A figura abaixo elenca as fases, suas atividades e objetivos principais. Vale a pena lembrar que uma das características da *Grounded Theory* é a sobreposição entre as fases de coleta e análise dos dados. Conseqüentemente, as fases abaixo não constituem uma seqüência independente e linear.

FASES	ATIVIDADES	OBJETIVOS
I. INÍCIO	Revisão da literatura Definição da questão de pesquisa	Focalizar os esforços de pesquisa
II. DELIMITAÇÃO	Identificação do objeto de estudo Identificação dos limites do fenômeno estudado	Delimitar a área substantiva para melhorar o poder explicativo dos resultados
III. NO CAMPO	Definição das técnicas de coleta Sobreposição de coleta e análise	Coletar os dados e validar as interpretações
IV. ANÁLISE	Identificação das categorias conceituais Compreensão das relações entre as categorias Teste das proposições Amostragem teórica	Construir proposições válidas e confiáveis Tentar atingir a saturação teórica
V. LITERATURA	Comparação das proposições com a literatura existente	Aprimorar as validades interna e externa
VI. FECHAMENTO	Confecção do relatório final	Expor os resultados de forma clara e passível de análise pelo leitor

Figura III.2 - O Design da Pesquisa: Fases, Atividades e Objetivos

A fase de revisão de literatura e desenvolvimento da questão de pesquisa iniciou-se em 1995, com a criação, no NEST, do grupo de pesquisa sobre adaptação estratégica específica para a construção civil. Desde a época de sua proposição até hoje, a questão de pesquisa permanece objeto de investigação.

3.4 Delimitação da pesquisa

Nesta seção, delimita-se a pesquisa no tempo e no espaço. A delimitação da pesquisa é fundamental para o método da *Grounded Theory*. Em uma pesquisa mal delimitada, não se consegue dar sentido aos dados, o que compromete a qualidade da teoria e seu poder

fenômeno a ser revelado nos dados, o que dará origem a uma nova teoria substantiva. É importante ressaltar que se admitem múltiplas explicações da realidade, desde que se complementem e que sejam passíveis de escrutínio público.

explicativo. Inicialmente, identifica-se o objeto de estudo e delimita-se o fenômeno, definindo seu centro e limites. Em seguida, delimita-se a pesquisa temporal e espacialmente.

3.4.1 Seleção do caso

Este estudo de caso simples teve como objeto de estudo uma pequena empresa⁴, de administração familiar, construtora de edificações que atua no município de Florianópolis, no Estado de Santa Catarina. Foi denominada neste trabalho pelo seu nome real: B&C Engenharia e Incorporações Ltda., ou simplesmente, B&C.

A B&C é uma empresa cujas origens remontam a 1980. Suas atividades incluem a compra do terreno, a coordenação da elaboração dos projetos técnicos, a preparação da incorporação imobiliária, a construção e a comercialização das unidades residenciais ou comerciais do empreendimento. A figura abaixo apresenta os empreendimentos executados pela B&C, desde sua fundação até o final de 2000. Destacam-se as datas de aprovação do projeto, de expedição da licença para construção e do habite-se⁵.

⁴ Foi adotado o critério do IBGE para classificar empresas industriais, que considera pequenas empresas as que possuem entre 20 e 99 funcionários, incluindo mão-de-obra própria, de terceiros e administrativa.

⁵ Em alguns empreendimentos como o Padre Rohr, Solar de Manacor e Residencial Villa d'Este as datas não apresentam a cronologia usual em virtude de problemas e situações específicas de cada projeto junto aos órgãos competentes.

Edifício	Projeto	Licença	Habite-se	Finalidade	Bairro	Área total	Regime
Mona Lisa	23-jan-81	16-abr-82	03-jun-82	Residencial	Centro	3.667,48	preço fechado
Vitória Régia	10-mar-82	20-abr-83	27-mai-83	Residencial	Centro	3.610,34	preço fechado
Dom Jaime Câmara	02-jun-82	08-mar-82	24-out-83	Residencial	Centro	4.217,93	preço fechado
Anhatomirim	16-abr-82	04-out-82	18-jul-84	Residencial	Centro	4.439,23	condomínio fechado
Solar de Nice	12-mai-82	09-nov-83	01-nov-84	Residencial	Centro	2.426,91	preço fechado
Benjamin Constant	19-jul-82	04-out-83	20-dez-84	Residencial	Centro	6.944,5	preço fechado
Dom Joaquim	10-ago-83	30-mai-85	30-mai-85	Residencial	Centro	5.330,23	preço fechado
Comercial Pirâmide	06-fev-85	05-mar-85	14-jul-86	Comercial	Centro	3.382,38	preço fechado
Padre Rohr	17-jan-85	01-out-84	04-mar-87	Residencial	Centro	6.284,33	preço fechado
Solar de Manacor	06-ago-85	04-jun-82	07-ago-87	Residencial	Centro	4.139,2	preço fechado
Chamonix	21-jan-86	31-mar-86	24-mar-88	Residencial	Centro	11.428,59	preço fechado
Lendário	24-ago-84	11-jun-86	28-abr-88	Residencial	Centro	7.270,66	preço fechado
Barramares	16-jul-82	20-ago-82	24-fev-89	Residencial	Centro	9.623,61	preço fechado
Avenida	12-ago-86	11-dez-87	28-set-89	Residencial	Centro	4.374,82	preço fechado
Residencial Villa d'Este	24-ago-88	21-out-87	29-abr-91	Residencial	Centro	4.650,08	preço de custo
Sorrento	Não disponível	10-ago-88	30-jan-92	Residencial	Centro	6.373,56	preço de custo
Villa Cristina	23-mai-88	10-ago-88	27-fev-92	Residencial	Centro	4.702,34	preço de custo
Centro Executivo E. Pausewang	24-abr-89	24-abr-90	31-ago-93	Comercial	Trindade	3.234,62	preço de custo
Residencial Capri	13-fev-90	31-mai-90	03-ago-95	Residencial	Centro	3.980,35	preço fechado
Residencial Villa del Mare	09-dez-92	09-set-94	14-mar-97	Residencial	Coqueiros	8.445,53	preço fechado
Residencial Thomaz Chaves Cabral	22-set-95	23-jan-97	11-ago-99	Residencial	Centro	12.375,18	preço fechado
Residencial Villa Adriana	05-dez-88	29-jun-89	05-mai-00	Residencial	Centro	7.722,86	preço fechado

Figura III.3 - Empreendimentos Concluídos pela B&C de 1980 a 2000

Fonte: Dados da B&C

Ao longo do período estudado, a B&C produziu, em média, de um a dois empreendimentos por ano, com um pico registrado de seis empreendimentos, executados concomitantemente. Concluiu, desde sua fundação até 2000, vinte e dois empreendimentos

de, em média, 5.800 metros quadrados, totalizando aproximadamente 129.000 metros quadrados de área construída.

A seleção da empresa objeto do estudo de caso consiste em uma etapa fundamental para a qualidade da teoria substantiva. A B&C foi selecionada, principalmente, por três motivos:

- a) em função de sua tipicidade: a empresa possui as características típicas das empresas que atuam na construção de edificações, conforme será descrito no Capítulo IV, o que aumenta o poder explicativo da teoria;
- b) em função do seu tempo de existência: este estudo longitudinal exigia, no mínimo, 20 anos de existência para que se pudesse captar todos os efeitos da turbulência ambiental, sentida pela empresa; e
- c) pela facilidade de acesso aos dados: ponto crucial para o desenvolvimento de uma teoria substantiva de qualidade. A B&C permitiu acesso total e praticamente irrestrito a todos os dados relevantes. Seus dirigentes se comprometeram com o cronograma da pesquisa, disponibilizando-se sempre que eram solicitados a dar entrevistas.

3.4.2 Delimitação do tema

O centro do tema da presente pesquisa são as mudanças estratégicas organizacionais desencadeadas pelo processo de adaptação da organização ao ambiente. Os limites do tema, porém, foram difíceis de ser estabelecidos por se tratar de um estudo de caráter exploratório.

Para facilitar a identificação dos limites do tema, utilizou-se o conceito de campo organizacional, emprestado da Teoria Neo-institucional (DIMAGGIO; POWELL, 1983) sobre o Comportamento Macroorganizacional e utilizado aqui como sugerido por Cunha (1996). O campo organizacional é formado a partir das percepções dos envolvidos e constitui-se de uma arena de poder onde existe um relacionamento complexo entre os envolvidos com a organização. Dessa forma, os acontecimentos do campo organizacional são considerados eventos estratégicos e coube à pesquisa a construção da teoria que explique esses acontecimentos.

Estabelecidos o centro do tema e seus limites, é necessário delimitar a pesquisa temporal e espacialmente. Quanto à dimensão temporal, o estudo longitudinal, desenvolvido pela estratégia de pesquisa contextualista, processual e histórica, compreendeu o período entre 1980 e 2000.

Finalmente, com relação à delimitação espacial, todas as operações da empresa, até o final deste estudo, restringiram-se ao município de Florianópolis. Foram consideradas somente as atividades da empresa referentes à construção de edificações, não sendo foco deste trabalho, por exemplo, as atividades no segmento de loteamentos.

3.5 Fonte e coleta de dados

Esta seção apresenta as principais fontes de dados e as técnicas de amostragem, coleta e análise dos dados, utilizadas nesta pesquisa. As fontes utilizadas geraram dois tipos de dados:

- a) dados primários: obtidos no campo pelo pesquisador através, principalmente de entrevistas não-estruturadas e semi-estruturadas (MINAYO, 1993). Quando não foi permitida a gravação das entrevistas, foram tomadas notas de campo; e
- b) dados secundários: obtidos em jornais, revistas especializadas, periódicos, livros, outros trabalhos publicados e base de dados de órgãos responsáveis. São, predominantemente, quantitativos e serviram para aumentar o conhecimento do pesquisador na área substantiva e para fazer triangulações, quando necessário.

Os dados utilizados foram, essencialmente, as versões dos participantes sobre eventos percebidos como relevantes para eles e relacionados à questão de pesquisa. Os dados objetivos foram usados na triangulação e para auxiliar na exploração dos dados qualitativos.

Os entrevistados foram intencionalmente escolhidos. São pessoas que desempenharam, ou desempenham, o papel de tomadores de decisão na B&C. Ao todo foram cinco entrevistados, totalizando cerca de 595 minutos em nove entrevistas. Os entrevistados estão identificados ao longo do texto por letras do alfabeto (de A até E). Foram conduzidas três entrevistas com cada um dos entrevistados A e B (A1, A2, A3 e B1, B2 e B3) e uma

entrevista com os outros (C1, D1, E1). Ao final das análises foram feitas seções de checagem junto aos entrevistados A e B. A figura abaixo mostra a origem dos dados primários.

Dirigente	Perfil/Atuação na Empresa	Entrevistas	Duração (min)
Entrevistado A	Professora universitária, economista e advogada. Mestre em Administração. Assumiu a direção da empresa a partir de 1997. Assessorou juridicamente a B&C desde a sua fundação e exercia as atividades de consultoria em projetos industriais.	A1	40
		A2	65
		A3	75
Entrevistado B	Engenheiro mecânico, Mestre em Engenharia Industrial. Sócio-fundador da B&C. Assumiu integralmente o cargo de diretor financeiro a partir de 1987. Antes de 1987, exercia o cargo de diretor em uma indústria de componentes de alumínio, na cidade de Tubarão/SC.	B1	55
		B2	100
		B3	80
Entrevistado C	Administrador e contador. Sócio-fundador da B&C. Ex-diretor comercial da maior construtora de edificações de Florianópolis na década de 70. Principal dirigente da empresa de 1980 até sua retirada da sociedade em 1988.	C1	70
Entrevistado D	Engenheiro metalúrgico. Sócio-fundador da B&C. Assumiu integralmente o cargo de diretor comercial de 1987 até sua retirada da sociedade em 1997. Antes de 1987, exercia o cargo de diretor em uma indústria de componentes de alumínio, na cidade de Tubarão/SC, juntamente com o entrevistado B.	D1	70
Entrevistado E	Engenheiro civil com grande experiência no mercado de Florianópolis. Responsável técnico pelas obras da B&C desde 1985.	E1	40

Figura III.4 - Perfil dos Entrevistados e Duração das Entrevistas

As seções de entrevistas foram gravadas com a permissão dos entrevistados. Momentos em que não foram permitidas as gravações foram devidamente registrados. Houve acordo prévio para a não-publicação de cifras e números absolutos, no entanto a empresa não exerceu controle editorial sobre a publicação.

As entrevistas inicialmente foram não-estruturadas, porém dentro dos limites da questão de pesquisa. No decorrer das atividades, questões foram surgindo, e as entrevistas tornaram-se mais estruturadas. Foram resgatados os significados atribuídos pelos entrevistados às suas experiências em eventos mais relevantes para a sobrevivência da empresa, no período estudado. As entrevistas visavam resgatar, além de acontecimentos da própria empresa, transformações na indústria e nos padrões de concorrência, e mudanças no

comportamento do consumidor consoantes às flutuações macroeconômicas. Todos esses aspectos foram considerados nos dados que serviram de base para a construção da teoria.

Todas as entrevistas e notas foram devidamente transcritas. As entrevistas concentraram-se no período de julho de 2000 a agosto de 2000, e a checagem final e a discussão de pontos que não estavam claros, junto aos entrevistados, ocorreram em novembro de 2001.

Entre agosto de 2000 e fevereiro de 2001, o pesquisador realizou seu doutorado-sanduíche na Universidade da Pensilvânia (*The Wharton School*), nos Estados Unidos, onde teve a oportunidade de cursar disciplinas sobre o método da *Grounded Theory* e de debater suas interpretações dos dados com outros pesquisadores-visitantes.

As atividades de análise concentraram-se entre fevereiro de 2001 e novembro de 2001, com a utilização do software para análise qualitativa de dados ATLAS/ti. Mais especificamente, a unidade hermenêutica⁶ no ATLAS/ti foi criada em 18 de julho de 2001. O último elemento criado nas análises ocorreu em 10 de fevereiro de 2002.

3.6 Análise dos dados

A análise dos dados consiste em uma fase central na *Grounded Theory*, visto que a teoria emerge dos dados. Strauss e Corbin (1998) ressaltam duas tarefas fundamentais que o pesquisador deve fazer nas análises: elaborar questionamentos sobre os possíveis significados e fazer comparações.

Há dois tipos de comparação: teóricas e incidente–incidente. As comparações teóricas são feitas no início das análises ou sempre que algo novo surgir nos dados. Têm essa denominação, pois contribuem na identificação de categorias conceituais, suas propriedades e dimensões. É nessa hora que o pesquisador exerce sua sensibilidade teórica e utiliza seu conhecimento para interpretar, da forma mais isenta possível, o significado dos dados. Especificamente, a utilização de figuras de linguagem, como as comparações e as metáforas, é fundamental, pois ressalta propriedades conhecidas e compara-as com as características dos

⁶ Informações sobre essa terminologia e a utilização do ATLAS/ti nesta pesquisa são apresentadas na próxima seção.

dados. As comparações teóricas são predominantes durante os exercícios de microanálise dos dados nas fases iniciais.

Já as comparações incidente–incidente são feitas somente quando já existem possíveis categorias definidas em suas propriedades e dimensões. Elas avaliam se um dado novo, ou citação, tem as mesmas propriedades de alguma categoria já identificada. Em caso afirmativo, o dado novo torna-se associado a essa categoria, o que aumenta sua fundamentação empírica.

Nesse processo, a atenção do pesquisador é guiada pela amostragem teórica. As unidades amostrais são representadas por trechos das entrevistas ou observações selecionadas pelo pesquisador visando melhorar o poder explicativo da teoria que está sendo construída (STRAUSS; CORBIN, 1998).

A codificação é a parte central da análise dos dados. O processo de codificação pode ser dividido em três fases: codificação aberta, axial e seletiva. A codificação aberta envolve a quebra, a análise, a comparação, a conceituação e a categorização dos dados. Na codificação aberta, são descobertas propriedades e dimensões das categorias, e os incidentes ou eventos são agrupados em códigos (ou construtos ou conceitos) através da comparação incidente–incidente. A intenção é realizar amostragens teóricas suficientes e ter as evidências necessárias para formar uma categoria conceitual fundamentada nos dados.

Os códigos podem ser classificados em categorias — que representam um fenômeno — ou subcategorias associadas, tais como condições de ocorrência do fenômeno, ações e conseqüências. Os códigos gerados podem ainda ser classificados em:

- a) códigos de primeira ordem, diretamente associados às citações; e
- b) códigos abstratos ou teóricos, associados a outros códigos, sem necessariamente estarem ligados a alguma citação.

Após a identificação de categorias conceituais pela codificação aberta, a codificação axial examina as relações entre categorias e subcategorias. Explicitam-se causas e efeitos, condições intervenientes e estratégias de ação, em proposições que devem ser testadas novamente nos dados (STRAUSS e CORBIN, 1998).

Finalmente, a codificação seletiva refina todo o processo identificando a categoria central da teoria, com a qual todas as outras estão relacionadas. A categoria central deve ser capaz de integrar todas as outras categorias e expressar a essência do processo social que

ocorre entre os envolvidos. Ainda na codificação seletiva, categorias mal formuladas são revistas, e falhas na lógica da teoria são resolvidas.

A análise dos dados nesta pesquisa seguiu o processo descrito nesta seção. A figura abaixo ilustra esquematicamente como se deu a análise dos dados.

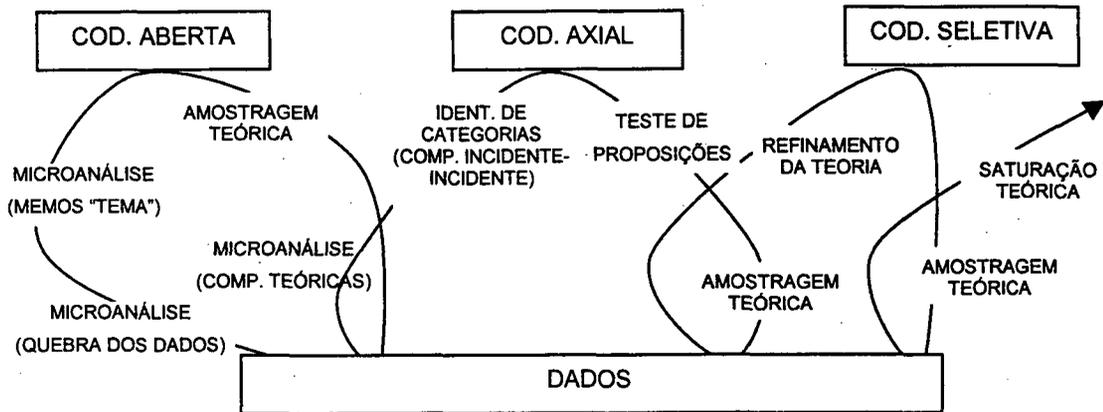


Figura III.5 - Ilustração do Processo de Coleta e Análise

O ciclo ilustrado pela figura acima continuou até que ganhos marginais no poder explicativo da teoria para mais evidências coletadas fosse aproximadamente nulo. Nesse ponto, próximo da saturação teórica (STRAUSS; CORBIN, 1998), foi tomada a decisão de interromper o processo e iniciar a fase de confecção dos relatórios.

3.6.1 Os elementos do *software* ATLAS/ti

A utilização de um *software* para tratamento dos dados qualitativos foi extremamente importante para a qualidade desta pesquisa. O *software* utilizado, ATLAS/ti versão WIN 4.1 (Build 5.1), desenvolvido pela *Scientific Software Development*, foi criado, principalmente, visando à construção de teorias. Ele auxiliou no gerenciamento dos dados textuais e nas interpretações.

O *software* permite a auditoria, pelos leitores, necessária para verificar a validade e confiabilidade dos resultados. A auditoria é possível por meio da análise de dois relatórios gerados pelo ATLAS/ti. O primeiro mostra o histórico das análises, através da listagem, por ordem de data de criação de todos os elementos que culminaram com a versão final da teoria

substantiva. O segundo relatório, mais denso, contém a descrição e comentários dos elementos da teoria, principalmente comentários de códigos e as notas de análise na íntegra.

A figura abaixo apresenta os principais elementos (*objects*) do ATLAS/ti, cuja compreensão é necessária para o entendimento dos relatórios gerados.

ELEMENTOS	DESCRIÇÃO
Unidade hermenêutica (<i>Hermeneutic unit</i>)	Reúne todos os dados e os demais elementos. Foi denominada de Adaptação Estratégica das PCE.
Documentos primários (<i>Primary documents</i>)	São os dados primários relativos às nove entrevistas transcritas mais uma nota de checagem. Foram denominados de P1 até P10.
Citações (<i>Quotes</i>)	Trechos relevantes das entrevistas que geralmente estão ligados a um código. Sua referência contém o número do documento primário onde está localizado seguido do seu número de ordem dentro do documento. Também constam da referência as linhas inicial e final.
Códigos (<i>Codes</i>)	São os conceitos gerados pelas interpretações do pesquisador. Podem estar associados a uma citação ou a outros códigos. São indexados pelo nome. Apresentam dois números na referência. O primeiro se refere ao número de citações ligadas a ele; e o segundo, ao número de códigos. Os dois números representam, respectivamente, o grau de fundamentação (<i>groundedness</i>) e o de densidade (<i>density</i>) do código.
Notas de análise (<i>Memos</i>)	Descrevem o histórico da interpretação do pesquisador e os resultados das codificações até a elaboração final da teoria. Estão divididos em notas MA (microanálise), OC (codificação aberta), AC (codificação axial), SC (codificação seletiva) e notas livres.
Esquemas (<i>Netview</i>)	São os elementos mais poderosos para exposição da teoria. São representações gráficas das associações entre os códigos (categorias e subcategorias). O tipo das relações entre os códigos é representado por símbolos.
Comentário (<i>Comment</i>)	Todos os elementos foram comentados, principalmente os códigos, fornecendo informações sobre seu significado.

Figura III.6 - Principais Elementos do ATLAS/ti

Os símbolos contidos nos esquemas, que representam as relações entre os códigos, estão listados na figura a seguir.

SÍMBOLOS	DESCRIÇÃO DAS RELAÇÕES
Ph	O código-origem é a categoria principal do fenômeno estudado.
*	O código-origem é propriedade da categoria (código-destino)
isa	O código-origem é um tipo, ou forma, do código-destino encontrada nos dados, e possui um padrão determinado de variação dimensional ao longo das propriedades da categoria (código destino)
=>	O código-origem (condição causal), quando presente, causa a ocorrência do código-destino.
=>!	O código-origem (condição interveniente), quando presente, modifica a ação da condição causal.
[]	O código-origem é uma parte, que compõe juntamente com outras partes o código destino.

Figura III.7 - Símbolos Representantes dos Relacionamentos entre os Códigos no Atlas/ti

Os relatórios e os esquemas com o relacionamento entre os códigos estão em anexo. Ao longo do texto, são feitas referências aos esquemas e aos relatórios que auxiliam na avaliação da teoria por parte do leitor.

3.7 Critérios para avaliação da teoria substantiva

Pode-se questionar se o método da *Grounded Theory* produz realmente uma boa ciência. Strauss e Corbin (1998) alertam que os cânones de uma boa ciência não devem ser interpretados à luz de uma visão positivista, mas repensados em uma base fenomenológica. A figura abaixo compara as interpretações dos cânones validade interna, confiabilidade e validade externa interpretados para o método da *Grounded Theory*.

CANONES	VISÃO POSITIVISTA	GROUNDING THEORY
VALIDADE INTERNA	É o grau de ajustamento (<i>fit</i>), ou coerência, da teoria com a realidade.	A realidade é socialmente construída através da percepção dos indivíduos. O pesquisador deve identificar a realidade observada a partir dos dados coletados.
CONFIABILIDADE (Replicabilidade)	Quando os resultados de um experimento são alcançados em outras tentativas, dado que existe uma única realidade, são considerados mais válidos.	Impossibilidade de recriar experimentos controlados nos contextos organizacionais. O comportamento humano não é regido por leis universais que geram resultados iguais. A confiabilidade é o grau de consistência entre os resultados do estudo e os dados coletados.
VALIDADE EXTERNA (Generalização)	Refere-se à medida na qual os resultados podem ser aplicados a outros contextos (inferidos para populações).	A proposta da <i>Grounded Theory</i> é especificar as condições em que ocorrem, em geral, determinados eventos, e suas conseqüências. Quanto maior as variações incorporadas nos dados, mais diferentes são as condições contempladas e mais geral é a teoria substantiva.

Figura III.8 - Como a *Grounded Theory* interpreta os Cânones da Ciência

Fonte: Adaptado de Merriam (1998) e Strauss e Corbin (1998)

Uma teoria substantiva deve conter categorias fiéis à realidade dos entrevistados e deve estar livre de pressuposições do pesquisador (*forcing*), o que lhe fornece validade e confiabilidade. Seu grau de generalização deve ser entendido como poder explicativo, ou seja, a capacidade de prever as estratégias em função da presença de condições causais e intervenientes.

Este estudo adota os critérios propostos por Kerlin (1997) para avaliar a *Grounded Theory*. Kerlin (1997) utilizou, em sua tese de doutoramento, os seis critérios sugeridos por Sherman e Webb (1988) para avaliar a qualidade de uma teoria substantiva. A descrição e contribuição para a qualidade da teoria de cada critério encontram-se na figura a seguir.

CITÉRIOS	DESCRIÇÃO	JUSTIFICATIVA
Grau de coerência (<i>fit</i>)	As categorias da teoria devem ser derivadas dos dados e não de preconceitos do pesquisador.	Confere credibilidade à teoria e permite que seja entendida por terceiros que não participaram do estudo.
Funcionalidade	A teoria deve explicar as variações encontradas nos dados e as inter-relações dos construtos, de forma a fornecer capacidade preditiva acerca do fenômeno explicado.	Uma teoria substantiva funcional deve ser entendida como uma teoria útil para os envolvidos.
Relevância	A teoria deve emergir fruto da sensibilidade teórica do pesquisador, que deve ser capaz de identificar a categoria central, mais relevante para explicar o fenômeno.	A relevância é verificada pelo reconhecimento imediato do significado da categoria central pelos envolvidos.
Flexibilidade	A teoria deve ser passível de modificação, permitindo que novos casos a enriqueçam com a introdução de novas propriedades e categorias.	Uma teoria substantiva deve estar aberta para o aprimoramento da sua capacidade de generalização.
Densidade	A teoria deve possuir poucos elementos-chave e um grande número de propriedades e categorias relacionadas.	A densidade confere maior validade aos construtos da teoria.
Integração	Todos os construtos devem estar relacionados a uma categoria central e expressos em termos de proposições derivadas de um esquema teórico.	A integração evita a existência de falhas na lógica explicativa da teoria.

Figura III.9 - Critérios para avaliação da teoria substantiva
 Fonte: Adaptado de Scherman e Webb (1988) por Kelly (1997)

Além dos critérios acima, foram utilizados os critérios sugeridos por Strauss e Corbin (1998). O autores colocam que os trabalhos que visam gerar e elaborar uma teoria substantiva devem considerar também os seguintes critérios: adequação do processo de pesquisa utilizado e fundamentação empírica da pesquisa.

Ao longo deste projeto, foram utilizadas técnicas que visavam aprimorar a qualidade da teoria em cada um dos critérios perseguidos. A figura abaixo descreve as técnicas utilizadas, sugeridas a partir de Guba e Lincoln (1982), Merriam (1998) e Strauss e Corbin (1998).

TECNICAS	DESCRIÇAO
Triangulação	Uso de múltiplas fontes de dados na busca por divergências que possam revelar novos facetas sobre o fenômeno. A triangulação foi feita entre os cinco informantes e entre os dados primários e os dados objetivos.
Ataque à teoria	Consistiu em analisar citações em comum para diferentes códigos, verificando a relação entre eles, por meio da ferramenta de <i>query</i> do ATLAS/ti.
Checagem com os entrevistados	A cada rodada de coleta e análise, os dados eram checados com os informantes. Ao final das análises, os principais resultados da teoria, o resumo (<i>storyline</i>) e os períodos estratégicos da B&C foram checados com dois dos principais informantes (Entrevistados A e B).
Longo tempo No campo	O contato com os informantes e com a empresa durou dois anos, decorridos desde o primeiro estudo de caso (CAMPELLI, 2000) até o final das análises. Durante esse período de convívio, pôde-se conhecer os informantes e suas principais características.
Amostragem em diferentes contextos	O estudo longitudinal permitiu que diferentes condições contextuais fossem consideradas na teoria. A amostragem teórica foi orientada para a incorporação de variação do fenômeno, as quais foram facilmente encontradas em diferentes períodos nos últimos 20 anos da indústria de edificações.
Auditorias	Todo o processo da pesquisa e das análises está registrado nas notas e esquemas do ATLAS/ti, permitindo que auditores possam resgatar o processo de interpretação e confirmar os resultados encontrados. Dois roteiros de auditoria foram construídos para auxiliar os leitores nas avaliações do processo de pesquisa utilizado e da fundamentação empírica da teoria.

Figura III.10 - Técnicas Utilizadas para Aprimorar a Qualidade da Teoria Substantiva

Os critérios apresentados fornecem uma perspectiva suficientemente abrangente para avaliar a qualidade de uma teoria substantiva. Em termos gerais, uma teoria substantiva de qualidade deve estar isenta de arbitrariedade do pesquisador, sendo capaz de permitir seu livre escrutínio público por meio de auditorias que avaliem o pesquisador e o processo de pesquisa utilizado.

Nesse sentido, ao longo dos Capítulos 4 e 5 são feitas referências aos esquemas do ATLAS/ti, em anexo, os quais contém informações sobre o roteiro de análise e de interpretação seguido pelo pesquisador. As referências aos esquemas são feitas para cada descoberta relevante, bem como para as tentativas frustradas. Os esquemas auxiliam na auditoria, pois indicam em que ordem as notas de análise devem ser lidas, principalmente as notas cujos títulos encenam com “MA”, ou seja, “microanálise dos dados”, as quais contém os exercícios de sensibilização que me submeti e que fornecem os indícios para auditoria da validade dos resultados.

Os esquemas indicam também quais códigos devem ter seus comentários e suas citações lidos para melhor entendimento do conceito, bem como mostram os seus graus de densidade e de fundamentação. A transcrição, na íntegra, tanto das notas de análise, como dos comentários e citações ligadas aos códigos está nos relatórios do ATLAS/ti, em anexo.

Outra forma de auxiliar os auditores é através dos roteiros de auditoria, que têm a finalidade de fornecer ao auditor pontos importantes que devem ser identificados no texto e nos relatórios do ATLAS/ti. Dois roteiros foram construídos para avaliar o processo de pesquisa utilizado e a fundamentação empírica da pesquisa. Ambos foram elaborados com base em Strauss e Corbin (1998).

QUESTÕES A SEREM OBSERVADAS
1. Como foi escolhida a empresa e por quê?
2. Quais as principais categorias que emergiram dos dados?
3. Quais os principais eventos ou ações que orientaram a descoberta das categorias?
4. Com base em que a amostragem teórica procedeu? Como a teoria em desenvolvimento guiou a coleta de dados?
5. Quais as proposições principais que relacionam as categorias e como foram formuladas e validadas?
6. Houve casos em que as proposições não explicaram o que acontecia nos dados? Como essas divergências foram tratadas?
7. Como e por que a categoria central foi selecionada? Foi uma descoberta súbita ou gradual, foi fácil ou difícil? Com base em que as decisões analíticas finais foram tomadas?

Figura III.11 - Roteiro de Auditoria: Processo de Pesquisa

QUESTÕES A SEREM OBSERVADAS
1. Foram gerados conceitos (códigos) a partir dos dados?
2. Os conceitos estão explicitamente relacionados nas proposições?
3. As categorias tem densidade?
4. A variação na ocorrência do fenômeno está considerada na teoria?
5. As condições geradoras da variação estão consideradas na teoria?
6. Os aspectos processuais do fenômeno foram considerados?
7. Os resultados parecem ser significativos para a área substantiva? A teoria consegue perdurar e tem potencial para participar dos debates acadêmicos e profissionais?

Figura III.12 - Roteiro de Auditoria: Fundamentação Empírica

O próximo capítulo expõe o processo de adaptação estratégica da B&C, conforme percebido pelos seus dirigentes.

IV

A PERCEPÇÃO DOS DIRIGENTES

O que estou te dizendo agora tem a ver com a minha percepção. São coisas sentidas e nunca escritas (Entrevistado A, 3:57).

A teoria substantiva, gerada nesta pesquisa, deve ser capaz de explicar a adaptação estratégica das pequenas empresas construtoras de edificações, nas últimas décadas, a um ambiente turbulento e com forte influência governamental. Para tanto, foram utilizados como principal fonte de dados primários os depoimentos dos dirigentes da B&C, empresa objeto deste estudo de caso.

Neste capítulo, apresenta-se o caso da B&C e descreve-se seu processo de adaptação estratégica a partir da percepção dos seus dirigentes. Reconstitui-se a história da firma a partir dos significados atribuídos pelos seus principais tomadores de decisão às suas experiências.

A análise do processo de adaptação da B&C permite que sejam identificados os fatores que influenciaram as mudanças estratégicas da empresa nas últimas décadas, bem como seus inter-relacionamentos, constituindo-se, assim, na fundamentação empírica dos elementos constitutivos da teoria substantiva, que será apresentada no próximo capítulo.

Dessa forma, foram analisados os fatos mais relevantes e marcantes da história da empresa, bem como as transformações da indústria e dos padrões de concorrência em face das mudanças macroeconômicas, conforme percebidos pelos dirigentes.

Os elementos da teoria emergiram dos dados e serão fundamentados à medida que forem apresentados ao longo deste capítulo, com citações de trechos das entrevistas. Sempre que possível, as citações serão transcritas no próprio capítulo, podendo se repetir em alguns casos, por servirem de fundamentação empírica para mais de um código. Caso contrário,

serão apenas feitas referências às citações transcritas no relatório do ATLAS/ti, juntamente com as notas de análise, em anexo.

Como explicitado no Capítulo III, os dirigentes entrevistados são identificados por letras de A a E. As citações, por sua vez, são referenciadas pela identificação das letras seguidas do número do documento primário (entrevista) e do número de ordem da citação no documento primário. As citações foram mantidas na íntegra. Contudo, algumas observações devem ser feitas para o claro entendimento do material descritivo:

- a) foram feitas correções gramaticais, desde que não alterassem o significado, para evitar possíveis interpretações errôneas pelos leitores (a utilização de [sic] também foi evitada para tornar o texto mais limpo);
- b) a referência a nomes próprios de pessoas e empresas envolvidas também foi omitida, quando necessário. Além de evitar-se incorrer em problemas éticos, a teoria substantiva deve ser geral e não deve se ater às especificidades do caso;
- c) eventualmente, inserções foram introduzidas com a finalidade de explicar ou complementar o contexto do qual a citação foi extraída. As inserções foram feitas entre colchetes (o uso dos colchetes “[]” diferencia-se do uso dos parênteses “()”, que representam inserções do entrevistado);
- d) nenhuma nota ou referência ao tom de voz ou reações dos entrevistados foi colocada na citação. Essas manifestações foram consideradas no processo interpretativo, conforme registrado nas notas de análise.

Utilizei a primeira pessoa do singular para escrever este capítulo por julgar ser o pesquisador o principal responsável pela coleta, análise e interpretação dos dados. As técnicas de comparação inerentes ao método da *Grounded Theory* e os exercícios de sensibilização aos quais me submeti para interpretar os dados são os responsáveis pelo desenvolvimento e refino da teoria. Por isso, neste tipo de método, o pesquisador deve comprometer-se com os resultados, assumir sua identidade e revelar as razões de suas escolhas durante as análises. Somente dessa forma os resultados tornam-se passíveis de avaliação pelo crivo do leitor, aumentando a validade e a confiabilidade da pesquisa. Um texto no qual o pesquisador não assume suas posições e não torna claro o motivo de suas escolhas, escondendo-se na voz passiva da linguagem, agrega aos resultados uma grande dimensão de arbitrariedade, comprometendo a confiabilidade e a validade interna da teoria e a responsabilidade do

pesquisador com os dados. A redação na primeira pessoa pode ser verificada na maioria dos trabalhos que utilizaram o método da *Grounded Theory*, como sugerido em Glaser (1993).

Este capítulo está, portanto, dividido da seguinte forma: inicialmente, descrevem-se as condições geradoras do fenômeno, que caracterizam a área substantiva; em seguida, a história da B&C é contada pelos seus dirigentes e analisada visando à construção da teoria.

4.1 Condições contextuais: a caracterização da área substantiva

O objetivo desta seção é caracterizar, de forma sucinta, a indústria de construção de edificações e apresentar os principais eventos do seu desenvolvimento no país e, localmente, na cidade de Florianópolis, Santa Catarina.

Utilizei como base para elaborar esta seção uma série de trabalhos do NEST que caracterizaram e descreveram a mudança no ambiente econômico das PCE (MELLO, 1997; ROSSETTO, 1998; MARTIGNAGO, 1998; CAMPELLI, 2000). Focalizei as características da indústria que se apresentam como fatores geradores da adaptação estratégica das PCE. A identificação e a caracterização desses fatores serão úteis tanto para delimitar a área substantiva da teoria como para analisar seu poder explicativo para outras indústrias que apresentem características semelhantes.

Os fatores geradores da adaptação estratégica das PCE são os mesmos que tornam relevantes à construção de uma teoria para explicá-la: turbulência ambiental e influência governamental. Dessa forma, a turbulência ambiental, a influência governamental e seus efeitos na estrutura industrial e nas empresas são discutidos a seguir.

4.1.1 A indústria de construção de edificações

De acordo com a Classificação Nacional de Atividades Econômicas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), as atividades de construção são agrupadas em:

- a) preparação do terreno: demolição e preparação do terreno, perfurações e execução de fundações e grandes movimentações de terra;

- b) construção de edifícios e obras de engenharia civil: edificações, obras viárias, grandes estruturas e obras de arte, obras de urbanização e paisagismo, montagem de estruturas e obras de outros tipos;
- c) obras de infra-estrutura elétrica e de telecomunicações: elétricas, sistemas de ventilação e de refrigeração, hidráulicas, sanitárias, gás e de prevenção de incêndio e outras;
- d) obras de acabamento e serviços auxiliares da construção: alvenaria e reboco, impermeabilização e serviços de pintura e outros; e
- e) aluguel de equipamentos de construção e demolição com operários.

Dentro do grupo de construção de edifícios e obras de engenharia civil, as atividades de edificações (código 4521-7) compreendem a construção de edificações de todos os tipos, ou de suas partes (obras habitacionais, comerciais, industriais e obras destinadas a fins sociais, culturais e de lazer), e a montagem de edificações pré-moldadas, quando não realizada pelo próprio fabricante. Tal classificação não inclui a construção de edificações específicas (complexos esportivos, usinas hidrelétricas e termelétricas) execução de instalações de todos os tipos, serviços específicos de acabamento da obra, montagens de estruturas metálicas e de madeira, serviços de arquitetura e de gerenciamento de projetos.

A classificação acima é importante para delimitar a área substantiva da teoria. As PCE realizam, predominantemente, as atividades de edificações e compõem o que será denominado ao longo deste trabalho de indústria de edificações ou, simplesmente, indústria. Contudo, é necessário explicitar que este trabalho também considera as atividades de incorporação das edificações pelas PCE como atividades da indústria de edificações¹.

Mello *et al.* (1996) fizeram uma aplicação do modelo de Porter para analisar a concorrência e a estrutura da indústria de edificações. As principais conclusões do estudo foram:

- a) a indústria possui baixas barreiras de entrada, o que favorece a rivalidade entre os concorrentes;

¹ A Fundação Getúlio Vargas (FGV) considera o macrossetor da construção civil como composto das atividades de construção civil, das atividades industriais associadas à construção e dos serviços que apóiam a sua cadeia produtiva (incluindo o comércio de produtos associados à construção civil e à corretagem).

- b) a indústria é atomizada, caracterizada por pequenas empresas que competem localmente e que, em geral, não utilizam o preço como principal fator de concorrência;
- c) os fornecedores têm grande poder de barganha, pois constituem um setor oligopolizado nos insumos básicos para a construção;
- d) os clientes também são poderosos, visto que as prestações para pagamento do imóvel absorvem grande parcela da sua renda e, conseqüentemente, a escolha tende a ser seletiva; e
- e) não existe produto substituto para moradia, seja ela adquirida pelo morador ou pelo investidor; contudo, do ponto de vista de alternativas de investimento, a indústria tem uma série de substitutos com maior liquidez ou rentabilidade, mas, em geral, com menor segurança.

A Indústria de Edificações é fragmentada, formada em sua grande maioria por pequenas e microempresas, geralmente familiares. Em levantamento feito pelo Senai (1995), cerca de 90% das empresas da indústria de edificações possuíam menos que 100 funcionários. A Pesquisa Anual da Construção (PAIC) do IBGE, em 2000, revelou que as empresas de edificações respondem por 51,46% do total de empresas amostradas, 37% do total do pessoal ocupado em atividades de construção e por mais de um terço da riqueza gerada pela construção².

Dentre as pequenas empresas construtoras de edificações, destacam-se firmas de tamanho extremamente reduzido, especializadas em fornecimento de mão-de-obra, ou execução de pequenos serviços complementares, e construtoras com maior poder para alavancar recursos e empreenderem incorporações e condomínios.

Além de possuir baixas barreiras de entrada, as barreiras de saída e de mobilidade (CAVES; PORTER, 1977) da indústria de edificações também não oferecem resistências. Por exemplo, as economias de escala não se constituem barreiras, visto que é fácil uma empresa entrar na indústria, construir um único empreendimento e retirar-se.

Também é relativamente fácil uma empresa alterar sua combinação produto/mercado, construindo, por exemplo, casas, edifícios residenciais e comerciais, de qualquer tipologia e

² Os números seriam maiores se fosse incorporada às atividades de edificações a execução de acabamentos e de instalações, como sugerido pela Fundação Getúlio Vargas na composição da estrutura do macrossetor da construção. Por exemplo, a porcentagem de pessoal ocupado seria de 57%.

faixa de preço, compartilhando os mesmos recursos, tais como conhecimento técnico, tecnologia, relacionamentos com órgãos públicos e instituições financeiras e canais de distribuição.

Além da análise econômica da estrutura industrial, aspectos políticos presentes no ambiente das empresas construtoras são dignos de nota. O ambiente organizacional das construtoras de edificações pode ser entendido como a composição de atores, ou *stakeholders*, que exercem influência no negócio das empresas e são fundamentais para a consecução dos projetos. Martignago *et al.* (1995) estudaram os principais *stakeholders* das construtoras da ICCSE brasileira. Os autores constataram que as autoridades públicas, legisladores, subcontratados, clientes, concorrentes e os sindicatos constituem importantes grupos de influência nas empresas.

Igualmente relevantes são as peculiaridades do sistema produtivo das construtoras, o qual, segundo Cardoso (1994), se desenvolve em duas fases: a) a fase conceitual, cujo objetivo é a concepção e a análise da viabilidade do empreendimento; e b) o ciclo executivo, composto de três estruturas, que exercem forças interdependentes e que asseguram a reprodução do sistema produtivo. As três estruturas são: b.1) a estrutura de produção, responsável por materializar o projeto com suas especificações; b.2) a estrutura de trabalho, composta da mão-de-obra e gerentes; e b.3) a estrutura de gestão, que legitima e amarra todo o processo.

Rossetto (1998) elencou algumas características da construção de edificações, a partir do estudo feito pelo Centro de Tecnologia em Edificações (CTE), que conferem ao seu sistema produtivo peculiaridades relevantes para a compreensão do processo de adaptação estratégica das empresas:

- a) a produção não é seriada;
- b) não é possível aplicar a produção em cadeia (produtos passando por operários fixos), mas sim a produção centralizada (operários móveis em torno de um produto fixo);
- c) é um setor muito tradicional, com grande inércia nas alterações;
- d) utiliza mão-de-obra intensiva e pouco qualificada, e o emprego dessas pessoas tem caráter eventual e as possibilidades de promoção são escassas, o que gera baixa motivação no trabalho;

- e) a construção, de maneira geral, realiza seus trabalhos sob intempéries;
- f) o produto é único, ou quase único, na vida do usuário;
- g) as responsabilidades são dispersas e pouco definidas;
- h) o grau de precisão com que se trabalha na construção é, em geral, muito menor do que em outras indústrias, qualquer que seja o parâmetro que se contemple (orçamento, prazo, etc.).

Por outro lado, a atividade econômica das construtoras é altamente regulamentada. A Lei nº 4.591, de 16 de dezembro de 1964, que dispõe sobre o condomínio em edificações e incorporações imobiliárias, fornece a definição dos tipos de regimes construtivos e do papel das partes envolvidas. A figura abaixo, extraída de Campelli (2000), mostra as definições dos principais termos da Lei.

TERMOS	DEFINIÇÕES
Condomínio	Diz respeito às edificações ou conjunto de edificações de um ou mais pavimentos, construídos sob a forma de unidades isoladas entre si, destinadas a fins residenciais ou não residenciais, podendo ser alienadas, no todo ou em parte, objetivamente consideradas, e constituirá cada unidade propriedade autônoma sujeita às limitações da lei.
Incorporação imobiliária	Considera-se incorporação imobiliária a atividade exercida com o intuito de promover e realizar a construção, para alienação total ou parcial, de edificações ou conjunto de edificações compostas de unidades autônomas.
Incorporador	Considera-se incorporador a pessoa física ou jurídica, comerciante ou não, que, embora não efetuando a construção, compromisse ou efetive a venda de frações ideais de terreno, objetivando a vinculação de tais frações às unidades autônomas, em edificações a serem construídas ou em construção sob regime condominial, ou que simplesmente aceite propostas para efetivação de tais transações, coordenando e levando a termo a incorporação e responsabilizando-se, conforme o caso, pela entrega, a certo prazo, preço e determinadas condições, das obras concluídas. Estende-se a condição de incorporador aos proprietários e titulares de direitos aquisitivos que contratem a construção de edifícios destinados à constituição em condomínio, sempre que iniciarem as alienações antes da conclusão das obras.
Construção em geral	A construção de imóveis objeto de incorporação, nos moldes da lei, poderá ser contratada sob o regime de empreitada ou de administração, e poderá estar incluída no contrato com o incorporador, ou ser contratada diretamente entre os adquirentes e o construtor.
Construção por empreitada	Nas incorporações em que a construção seja feita pelo regime de empreitada ou a preço fechado, esta poderá ser a preço fixo, ou a preço reajustável por índices previamente determinados.
Construção por administração	Nas incorporações em que a construção for contratada pelo regime de administração, também chamado a preço de custo, será de responsabilidade dos proprietários ou adquirentes o pagamento do custo integral da obra.

Figura IV.1 - Termos da Lei das Incorporações e Condomínios
Fonte: Campelli (2000)

Na construção por administração, as empresas administram os recursos oriundos de um grupo de clientes mediante o pagamento de uma taxa de administração pré-fixada. Os clientes arcam com o custo integral real do empreendimento, correndo o risco das oscilações econômicas ao longo do período de construção, geralmente dilatado, e da diferença entre o custo final e o orçamento inicialmente elaborado.

Apesar de não serem definidas explicitamente na Lei nº 4.591, duas variações da construção por administração são praticadas na indústria: a incorporação a preço de custo e a administração de condomínio fechado. A diferença reside na propriedade do empreendimento pela construtora incorporadora, no caso da incorporação a preço fechado, ou pelo grupo que constitui o condomínio, no caso da administração de condomínio fechado. A incorporação a preço de custo é mais flexível no trato da inadimplência dos clientes, por parte da incorporadora proprietária das cotas.

A incorporação a preço fechado, ou construção por empreitada, fornece aos adquirentes imóveis a um preço fixo, passível de atualização, contratado entre as partes, deixando os riscos do empreendimento — oscilações de custos e de demanda — por conta da incorporadora.

Em função das condições ambientais, as construtoras alternavam a modalidade de construção para adaptarem-se ao ambiente. Identificar tais condições é um dos objetivos deste trabalho.

Em suma, a natureza da atividade imobiliária é fonte de geração de riscos e incertezas para as construtoras de edificações, os quais devem ser administrados, consistindo-se no principal problema gerencial (LOOSEMORE, 1997). As principais fontes de geração de riscos e incertezas são as seguintes:

- a) grande montante de capital próprio utilizado para viabilizar o empreendimento, no caso de construção por empreitada;
- b) necessidade de antecipação de receitas através de realização de vendas;
- c) alto custo financeiro, seja de financiamentos ou de capital próprio;
- d) riscos de inadimplência em sistemas de financiamento direto pelas construtoras (principalmente devido à dificuldade de acesso e à falta de atratividade e volume do mercado de securitização de recebíveis);

- e) longo período de construção, o que aumenta a probabilidade do surgimento de contingências e de erros de avaliação e planejamento;
- f) produção não-seriada, falta de mecanização e de padronização, organizações multidisciplinares temporárias e dificuldade em controlar o ambiente organizacional (LOOSEMORE, 1997); e
- g) alta sensibilidade às oscilações das políticas econômicas.

As características e peculiaridades da indústria de edificações descritas nesta seção fornecem subsídios para compreender o fenômeno explicado pela teoria substantiva da adaptação estratégica. A próxima seção identifica os principais eventos que aconteceram ao longo do desenvolvimento da indústria no Brasil, nas últimas décadas, e que foram importantes fatores de influência no processo de adaptação estratégica das PCE.

4.1.2 A influência governamental e a turbulência na indústria

Como visto na seção anterior, as atividades da indústria de edificações envolvem um conjunto de participantes para que os empreendimentos se concretizem, tornando o ambiente das PCE complexo e de difícil controle.

A complexidade ambiental, aliada às mudanças drásticas no ambiente, causadas, principalmente, pelo dirigismo do governo federal na economia, tem gerado turbulência ambiental e incerteza para as construtoras. Esta seção mostra as principais implicações do dirigismo estatal para as PCE.

No âmbito social, a indústria da construção civil é responsável pela ocupação de grande parte da mão-de-obra despreparada do País. Segundo pesquisa da Fundação Getúlio Vargas (FGV), em números de 1998, as atividades de construção respondiam por cerca de 6% do total de empregos no país e de 10% da geração de receitas.

Essa indústria sempre foi um desaguadouro da mão-de-obra em épocas de crise, principalmente na época dos governos militares, que servia como instrumento para aumento do populismo governamental dos militares. Essa faceta da indústria foi motivo de entraves no desenvolvimento tecnológico do setor, mesmo em épocas em que altos níveis de atividade demandavam produtividade das empresas (OLIVEIRA, 1998).

Do ponto de vista econômico, as atividades da construção civil são fortemente atreladas às oscilações do nível de atividade econômica do país (MELLO, 1997; ROSSETTO, 1998). Tal dependência exógena advém das características econômicas e sociais do produto da indústria. O alto impacto do custo dos imóveis em relação à parcela de renda da maioria dos compradores e a questão social do déficit habitacional exigem políticas de incentivo à produção imobiliária e um sistema de financiamento específico.

Após a instauração do regime militar em 1964, foi criado o Sistema Financeiro da Habitação (SFH), cuja captação era proveniente de fundos da caderneta de poupança, recursos vinculados ao Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) e letras imobiliárias. A coordenação dos financiamentos era realizada pelo Banco Nacional da Habitação (BNH). Contudo, as oscilações econômicas demandaram medidas de reajuste das prestações e das políticas de financiamento, as quais foram realizadas pelo governo de forma paternalista, resultando na erosão do sistema e no fechamento do BNH em meados da década de 80 (RUDGE; AMENDOLARA, 1997).

As conseqüências do processo de erosão do SFH impactaram fortemente na atividade da indústria, cuja demanda é altamente sensível às regras de financiamento vigentes, às políticas monetárias e às taxas de juros³, tornando o ambiente das PCE instável e complexo.

Aliada ao baixo poder de influência das PCE junto ao poder público federal, a dependência exógena tem gerado incertezas para a grande maioria das empresas. É, portanto, uma peculiaridade da indústria de edificações no Brasil, que a difere de outros setores industriais em países industrializados, o fato de a turbulência ambiental não ser gerada pela mudança tecnológica e alta concorrência entre os participantes, mas por ações governamentais intervencionistas na atividade econômica, pela instabilidade da regulamentação das atividades das empresas e do sistema de financiamento específico da construção. A figura abaixo mostra as mudanças na política econômica do país de 1985 até 1993, que tiveram efeitos diretos sobre a atividade produtiva e comercial das construtoras de edificações.

³ Mais detalhes podem ser encontrados em Rudge e Amendolara (1997).

Ano	Presidente	Ministro da Fazenda	Principal política econômica	Principal evento político
1985	José Sarney	F. Dornelles	Ortodoxia	Eleição de governadores e Assembleia Nacional Constituinte (nov./86) Assembleia Constituinte
1986		D. Funaro	Plano Cruzado	
1987		Bresser Pereira	Plano Bresser	
1988		Maílson da Nóbrega	Arroz e Feijão	
1989			Plano Verão	
1990	Fernando Collor	Zélia Cardoso	Plano Collor I	Eleições Presidenciais
1991			Plano Collor II	
1992		Marcílio Moreira	Ortodoxia	
1993	Itamar Franco	G. Krause P. Haddad E. Rezende F. H. Cardoso C. Gomes	Indeterminada	

Figura IV.2 - Planos de Estabilização e seus Formuladores de 1985 até o Plano Real
Fonte: Adaptado de Baer (1996)

A Figura IV.3 pode ser comparada com a lista elaborada por Rossetto (1998), apresentada abaixo, que elencou os principais eventos que ocorreram no processo de desenvolvimento da indústria da construção civil e de edificações no País, nas últimas décadas.

ANO	AÇONTECIMENTOS IMPORTANTES PARA O SETOR
jan./jun. 1980	Governo estimula o setor através do BNH: flexibilização FGTS; redução/tabelamento dos juros; ampliação dos prazos de financiamento; Plano Inquilino; alteração do benefício fiscal (69,9% de aplicações financeiras na área habitacional), grande número de financiamentos concedidos pelo SFH, pré-fixação da correção monetária em níveis abaixo da inflação, incentivos às aplicações em poupanças. Construção: Redução de estoques, valorização dos terrenos.
jul./dez. 1980	Recessão: caem salários/emprego; sobem taxas de juros; diminui o consumo. Critérios mais rigorosos para os financiamentos. Cai o PIB da construção civil. Construções: investimentos em terrenos; realização e aprovação de projetos; contratação de financiamentos.
1981	Fim da pré-fixação da correção monetária. Mudanças nos reajustes das prestações de imóveis. Nova política salarial (achatamento). Limitação dos recursos à disposição do BNH. Choque: empresas lançando projetos X mercado retraído. Construções: acúmulo de estoques, mudança de segmento da classe média alta para a classe média e baixa. Mudança no perfil dos empreendimentos (um/dois dormitórios, menor área, em áreas periféricas). Continuam investimentos em apartamentos de luxo.
1983	Crise profunda: baixa competitividade e altas retiradas da caderneta de poupança. Fechamento das linhas de financiamento para edificações.
1984	Governo lança bônus e equivalência salarial. Altas taxas de juros migram recursos da caderneta de poupança para outras aplicações (CDB/90 dias) Diminuem os recursos do FGTS: menor arrecadação e maior inadimplência. Construção: incerteza quanto às regras do jogo e valorização real dos imóveis.
1985	Liberação de recursos para financiamentos. Reage a venda de imóveis: melhora nos níveis de renda e emprego. Agentes do Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimos (SBPE) fecham linhas de financiamentos para construtoras e mutuários.
1986	Plano Cruzado: congelamento de preços, eliminação da correção monetária (CM), ativos reais atraentes, diminuição da liquidez das poupanças, aumento dos saques para a compra de bens duráveis. Construção: aumenta o PIB e o consumo de empreendimentos novos em faixas de alta renda, alta restrição nos financiamentos, aumento da inadimplência e redução da capacidade de empréstimos das instituições; aumento do custo pelo ágio nos materiais. Pós-Cruzado: aumenta a inflação, cai a demanda de imóveis e os investimentos no setor. As obras são reprogramadas, prazos estendidos devido aos elevados estoques de unidades, ágio compromete a continuidade dos condomínios fechados.
1987	Plano Bresser: aumento da inflação e desvio das aplicações para outros ativos financeiros. Construção: só a CEF financia negócios na ICC; incorporadores adotam lançamentos a preços de custo para classes altas, e os empresários desviam os recursos da produção para o financeiro.
1988	Cai o poder aquisitivo da faixa de assalariados devido ao aumento da inflação e juros, investimentos em ativos reais. Construção: aumentam os custos da construção e diminuem os lançamentos e os estoques de prédios novos, financiamentos e obras canalizados para público de alta renda, nova constituição dificulta o setor.
1989	Com a inflação crescente, aumentam os saques do FGTS, diminui a arrecadação do

	SFH e cai a competitividade da Caderneta de Poupança em relação a outras aplicações.
1990	Plano Collor: confisco dos ativos circulantes, aumenta a inflação, diminui o salário real e também os níveis de emprego, caem os investimentos públicos, perdas reais de rendimentos salariais, diminuem os volumes arrecadados pelo SFH e inadimplência dos tomadores de recursos do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS).
1991	Continua a crise, indisponibilidade de financiamentos, baixo poder aquisitivo, nova Lei do Inquilinato provoca aquecimento no setor de locações, impulso no FGTS.
1992	A situação persiste, salário real e nível de emprego caem, diminuição dos gastos públicos com redução das obras. Construção: caem os recursos à disposição dos agentes financeiros, as construtoras facilitam financiamentos e dispensam comprovação de renda. Cai o PIB e os depósitos no FGTS.
1993	Subsetor de Edificações como carro-chefe do crescimento econômico. Aquecem as vendas de imóveis e reabrem os créditos oficiais. O Governo estimula o setor com uma nova lei regulamentando o SFH e cria o Fundo de Investimento Imobiliário (FII). Cai 6,6% do contingente de mão-de-obra empregada devido ao aumento da produtividade e à terceirização dos serviços.
1994	Plano Real: cai inflação, aumento da competitividade com produtividade das empresas, planejamentos mais longos, reinvestimento no setor produtivo e locação dá sinais de melhora. Após período de aquecimento do consumo, Governo eleva os juros para conter a demanda. Contratos congelados por 12 meses (M.P. 1.053), com resíduos proibitivos, prejudicando novas construções. Bancos suspendem novos empréstimos, pois aumenta o compulsório sobre os depósitos da Caderneta de Poupança. Aumentam os custos pelo aumento abusivo dos oligopólios, buscando-se reposição das perdas. Empresas: programas de qualidade e produtividade incluídos na gestão das construtoras, com parcerias entre empresas e instituições (Universidades, SEBRAE, SENAI e algumas fundações). Empresas oferecem novas formas de financiamento sem a dependência do Governo.
1995	Escassez de financiamentos em longo prazo. Autofinanciamento como alternativa para as construtoras. Mercado centrado na classe média ou alta e alta concorrência.
1996	Retomada dos créditos imobiliários. Aumento do poder de compra da classe de baixa renda. Aumento da competitividade.
1997	Criação do Sistema Financeiro Imobiliário (SFI). Busca de qualidade e produtividade. Inovações tecnológicas.

Figura IV.3 - Acontecimentos Importantes para Construção Civil
Fonte: Rossetto (1998), adaptado por Campelli (2000)

Em resumo, nas últimas décadas, o dirigismo governista causou profundas mudanças no ambiente das PCE. Pode-se elencar as principais:

- a) desestruturação do Sistema Financeiro da Habitação e conseqüente decréscimo no nível de crédito disponível para financiar a produção e aquisição de imóveis, associado ao aumento das exigências dos credores privados;
- b) alta variabilidade das taxas de juros e níveis de inflação;

- c) cada um dos planos econômicos, nos últimos 30 anos, alterou significativamente as regras da indústria de edificações com respeito ao seu sistema financeiro (procedimentos, índices monetários e de correção monetária), preço dos fatores de produção, regulamentação dos contratos, congelamento e deflação dos recebíveis e sistemas de tributação;
- d) queda no poder de compra e nos níveis de renda da população;
- e) aumento das restrições da ocupação do solo urbano, das questões ambientais e de segurança no trabalho; e
- f) aumento do poder dos sindicatos classistas.

Efeitos da influência governamental foram sentidos pelos entrevistados. Quarenta e três citações foram encontradas nas entrevistas mencionando a intervenção do governo nos negócios da empresa analisada e na indústria como um todo⁴.

A coisa mais nefasta é a ingerência do poder público na empresa (Entrevistado B, 12:6).

Bem, quase fomos à falência com o primeiro Plano Sarney (Entrevistado C, 7:37).

Entre 1986 e 1987 eu dizia a eles [outros sócios], enquanto nós pagávamos ágio, nós recebíamos com deságio. Porque o seu Bresser inventou uma tablita e eliminaram a ORTN e inventaram uma BTN, depois acabaram com ela também, e, enquanto isso, os bancos cobravam a VRF. Ou seja, os bancos podiam corrigir de nós, mas nós não podíamos corrigir dos clientes (Entrevistado A, 2:10).

O Villa d'Este foi preço de custo e nós pegamos o Collor que deixou todos com 50 reais no bolso. Foi uma época difícil pela falta de dinheiro (Entrevistado D, 8:38).

A cidade de Florianópolis/SC, mercado servido pela empresa estudada, reproduziu as mesmas características da indústria no âmbito nacional. Florianópolis é uma das menores capitais do país e experimentou recentemente um grande surto de desenvolvimento. Não obstante, o desenvolvimento da indústria de construção de edificações da cidade acompanhou o desenvolvimento em nível nacional e sofreu todos os efeitos da política econômica citados

⁴ Para mais detalhes sobre a percepção dos dirigentes sobre a influência governamental, ver as notas de análise, citações e comentários dos códigos do esquema "Área substantiva: influência governamental e turbulência ambiental".

nesta seção. Os governos estaduais e regionais pouco podiam fazer para gerar alternativas ao sistema de financiamento habitacional proposto pelo governo da União e nem possuíam meios para subverter as políticas macroeconômicas.

Mello (1997), Rossetto (1998), Martignago (1998) e Campelli (2000) são trabalhos do NEST em que se desenvolveram análises detalhadas sobre o desenvolvimento da indústria de construção de edificações em Florianópolis. As peculiaridades mais relevantes do mercado local de Florianópolis, relatadas nos trabalhos acima, são:

- a) sua economia é baseada em prestação de serviços, como o comércio e a educação, com recente destaque para a informática;
- b) a transferência da sede de empresas públicas e de economia mista para a cidade foi determinante da demanda por residências uni e multifamiliares na década de 60 e início da década de 70;
- c) a instalação da Universidade Federal de Santa Catarina, em 1960, e seu constante desenvolvimento impulsionaram a demanda por habitações para estudantes e professores, na vizinhança do seu *campus*;
- d) a dependência ao poder de compra do funcionalismo público, altamente influenciado pelas políticas e capacidade de pagamento do governo, é um importante determinante da tipologia e das formas de financiamento dos imóveis pelas construtoras;
- e) o aumento das restrições ao uso do solo urbano, registradas nas modificações do Plano Diretor da cidade, teve impacto imediato nos custos dos empreendimentos;
- f) o desenvolvimento turístico da cidade, principalmente a partir dos anos 80, valorizou os imóveis, encareceu a mão-de-obra e aumentou o número de empresas construtoras, principalmente, devido aos incentivos da Lei 1.815/81 — que alterava o gabarito para 18 pavimentos para hotéis de luxo —, de sua alteração na Lei 2.090/84 — que criou a Área de Incentivo à Hotelaria (AIH) —, e a Lei 2.193/85 sobre o espaço urbano dos balneários (ROSSETTO, 1998); e
- g) a entrada da construtora Encol no mercado modificou os padrões de concorrência, alterando o mercado consumidor e a forma de financiamento de várias empresas locais.

Além disso, é importante ressaltar que⁵:

- a) o município de Florianópolis conta com 42% de sua área classificada como Área de Preservação Permanente — APP, o que sobrevaloriza os espaços remanescentes para as edificações;
- b) em dados de 2001, 89,50% das edificações de Florianópolis eram residenciais;
- c) em 1999, a prestação de serviços representava 65,66% e 84,74% das arrecadações do Imposto sobre Circulação de Mercadorias (ICMS) e do Imposto sobre Serviços (ISS), respectivamente;
- d) a execução de obras de construção civil era a terceira atividade mais expressiva do município, com cerca de 8% da arrecadação do ISS, o que equivale a cerca de três milhões e duzentos mil reais, em números de 2000;
- e) o crescimento da população da área conurbada de Florianópolis de 1970 a 2000 foi da ordem de 178%, o que representa uma média anual de 5,9%;
- f) a legislação urbana em Florianópolis aplica-se na definição do perímetro urbano, no parcelamento do solo, no zoneamento e usos e ocupações do solo urbano, na proteção ambiental e unidades de conservação, no tombamento e proteção cultural, no direito de preempção, no direito oneroso de construir e na transferência do direito de construir.

Foi ao ambiente descrito nesta seção que as PCE tentaram se adaptar para sobreviver nas últimas décadas. O restante deste capítulo apresenta o processo de adaptação estratégica da B&C.

4.2 O processo de adaptação estratégica da B&C

O contexto descrito acima contém os fatores geradores do processo de adaptação estratégica das PCE. As condições objetivas contextuais retratam um ambiente cuja turbulência não foi fruto de mecanismos seletivos de concorrência nem de mudanças tecnológicas endógenas, mas das incertezas macroeconômicas e da ação do governo através dos planos de ajustes econômicos e de estabilização da inflação.

⁵ Dados publicados na versão preliminar, de fevereiro de 2002, da Política Habitacional de Florianópolis, produzido para o Programa Habitar Brasil BID, desenvolvido pela Secretaria Especial de Desenvolvimento Urbano (SEDU/PR), em parceria com a Prefeitura Municipal de Florianópolis.

De um modo geral, o mercado se retraiu nas últimas décadas devido às mudanças nas políticas econômicas e habitacionais e à perda de capacidade de compra da população. No contexto específico de Florianópolis, a falta de reajuste salarial dos funcionários públicos federais magnificou esse problema no mercado, principalmente após o Plano Real.

A retração no mercado foi percebida por todos os dirigentes entrevistados, cujas respostas apontaram, principalmente, para o impacto das mudanças econômicas e comportamentais do mercado na dinâmica setorial e, conseqüentemente, nas estratégias da empresa.

Chamou-me a atenção as percepções dos dirigentes acerca de mudanças drásticas no ambiente, comparando, com freqüência, dois momentos marcantes no período estudado: a) “naquele tempo”, demarcado pelo início da década de 80 e o Plano Cruzado; e b) “hoje”, significando o período pós-Real.

Os dirigentes perceberam que a mudança drástica entre “naquele tempo” e “hoje” foi decorrente, principalmente, das oscilações macroeconômicas e dos efeitos dos planos governamentais de estabilização da inflação, que influenciaram os níveis de atratividade da indústria, ora fomentando o aumento da concorrência com a entrada dos “aventureiros”, ora provocando profundas alterações na forma de as empresas atuarem.

Para os dirigentes da B&C, a mudança no ambiente restringiu bastante as atividades da empresa, tanto que, em determinados períodos, a empresa buscou uma “margem menor, mas segura”.

Aí foi quando a gente optou por mudar o sistema de incorporação. Em vez de continuar correndo o risco de incorporação a preço fechado a gente resolveu fazer incorporação a preço de custo que daria uma margem menor, mas segura (Entrevistado B, 4:38).

Considerarei esse fato relevante e direcionei minha atenção para a questão do risco envolvido no negócio da empresa e da intenção da empresa em assumir posições seguras que aumentassem a sua probabilidade de sobrevivência. Pude também identificar nos dados que, enquanto a B&C buscava posições mais seguras, havia concorrentes que assumiam mais risco, sem, no entanto, distanciar-se quanticamente da posição mais segura.

Essas evidências me levaram a considerar a hipótese de que o processo de adaptação estratégica da B&C, nos últimos 20 anos, podia ser entendido pela forma como a empresa se

expunha ao risco, ou seja, pela forma como administrava o risco incorrido no seu negócio, visando, principalmente, à sua sobrevivência e longevidade.

À medida que rupturas ambientais eram causadas, principalmente pela influência governamental e seus planos de estabilização econômica, a B&C adotava mecanismos de sobrevivência para se adaptar às novas condições ambientais, caracterizando diferentes formas de administrar o risco inerente ao seu negócio. Como consequência, o processo de adaptação estratégica da B&C pode ser entendido como composto de diferentes períodos que eram caracterizados pela forma como a empresa se expunha ao risco.

Para identificar os períodos na história da B&C, utilizei o conceito de período estratégico aplicado em outras pesquisas desenvolvidas pelo NEST (MELLO, 1997; ROSSETTO, 1998; MARTIGNAGO, 1998). O período estratégico do processo de adaptação é definido como o período de tempo no qual a empresa utilizou uma determinada estratégia, no sentido de um padrão de comportamento exposto por Mintzberg (1987). Ou seja, para cada período estratégico a empresa administrava o risco do seu negócio de forma distinta. No estudo dos 20 anos de mudança da B&C, identifiquei três períodos estratégicos. Os períodos estratégicos e suas respectivas formas de administrar o risco estão listados na figura abaixo.

PERÍODO ESTRATÉGICO	FORMA	INÍCIO	FIM
Período 1: prosperando em terreno conhecido	Repassadora	1980	1986
Período 2: entrincheirando-se em tempos turbulentos	Entrincheirada cautelosa	1986	1994
Período 3: pagando caro por proteção	Absorvedora tipo construtora	1994	2000

Figura IV.4 - Períodos Estratégicos da B&C

A análise de cada período é feita, nas próximas seções, a partir da descrição das características e análise dos seguintes elementos:

- a) contexto externo;
- b) contexto interno;
- c) estratégias; e
- d) forma de administrar o risco inferida para o período.

4.2.1 Período 1 (1980-1986): prosperando em terreno conhecido

A origem da B&C remonta a 1980, a partir da formação de uma sociedade entre três sócios que fundaram a CRB Empreendimentos Ltda. Os sócios-fundadores foram os Entrevistados B, C e D. Dos três sócios-fundadores, o Entrevistado C era o único que residia em Florianópolis. Os Entrevistados B e D eram empresários industriais em Tubarão/SC e vinham a Florianópolis quinzenalmente.

Os anos iniciais da B&C foram marcados por crescimento e prosperidade na cidade de Florianópolis, ainda pequena e provinciana, atuando nos segmentos classe alta e média-alta. Foi o período de maior atividade da empresa, sendo construídos 13 empreendimentos de grande porte, conforme a Figura III.2.

A empresa aproveitou as oportunidades que o ambiente lhe apresentava, utilizando eficientemente o potencial dos seus sócios no fornecimento de dois recursos importantes: capital proveniente dos sócios B e D e influência na cidade, graças à rede de relações e reputação construídas ao longo do tempo pelo Entrevistado C. O Período 1 teve seu término logo após a declaração do Plano Cruzado, em 1986.

a) Contexto externo

Entre os envolvidos nas transações imobiliárias que compunham o ambiente externo da B&C, os dirigentes freqüentemente mencionavam que credores e clientes exerciam influência significativa na forma como a empresa operava. Mais especificamente, a forma como os credores e clientes participavam dos empreendimentos era, de certa maneira, relevante e determinante para o sucesso da empresa.

Então são esses aspectos que prejudicam a vida da gente: aspectos da concorrência, mercado em baixa [...] se não tiver cliente [...] posso estar todo afiadinho, tudo sob controle, mas não funciona se não tiver cliente (Entrevistado B, 4:92).

Infelizmente a gente, sempre dependeu das circunstâncias do mercado, disponibilidade de financiamento, de recursos. Claro que se você tem disponibilidade de recursos, você tem como alavancar mais uma obra, mas o financiamento estava limitado, o pessoal estava fazendo financiamento direto, então isso era uma concorrência enorme (Entrevistado B, 5:87).

O segmento de mercado servido pela B&C neste período eram as classes alta e média-alta, que desejavam morar no centro de Florianópolis, bairro tradicional e elegante. Pude notar que o grupo de clientes servido pela B&C apresentava-se disposto a assumir financiamentos bancários e a adquirir imóveis nas fases iniciais do cronograma físico do empreendimento, ou ainda “na planta”, o que era considerado uma prática comum no mercado. Tais clientes valorizavam fortemente o conhecimento pessoal dos donos da empresa como uma medida de confiança para avaliação dos riscos de participarem da transação, caracterizando um mercado altamente “pessoalizado”.

Naquele tempo, além da concorrência ser menor, vendia-se muito mais rápido. O [Entrevistado C], então, que conhecia o mercado [...] ele já começava antes a conversar com amigos, corretores e quando lançava o prédio de 20 apartamentos era tudo vendido em 60/90 dias. Era brincadeira (Entrevistado B, 5:12).

Com relação ao comportamento dos credores, os dirigentes mostraram-se bastante entusiasmados e muitas vezes saudosistas ao lembrarem desse período.

Naquela época o financiamento do SFH era 90% do empreendimento e era questão de orçar um pouquinho a maior que não precisava de recursos próprios (Entrevistado A 1:14).

O BNH tinha dinheiro à vontade. Tinha dinheiro para tudo. Era tanto dinheiro que eles financiavam tudo. Fazia-se o projeto, ia à CEF e ganhava o financiamento. Era um dinheiro muito fácil (Entrevistado C, 7:9).

Os credores, em geral, pelo menos quando comparados a outros períodos, não impunham entraves e dificuldades nos processos de aprovação dos financiamentos propostos pelas construtoras. A liberação dos recursos não demorava, e os credores também não exigiam vendas em contrapartida, financiando livremente a produção.

Para os dirigentes, o comportamento dos clientes e credores no Período 1 tornava a operação da empresa relativamente fácil e altamente atrativa. Predominava o que denominei de um **clima amistoso** entre credores, construtoras e mercado, na medida em que os **credores** estavam **absorvedores** do risco ao financiarem a atividade imobiliária e os **clientes** estavam **confiantes** e dispostos a assumir os riscos de participar mais cedo da transação imobiliária, adquirindo imóveis nas etapas iniciais da obra.

As razões ou o contexto o qual favorecia o comportamento amistoso de credores e mercado, segundo os entrevistados, estão ilustrados nos esquemas, em anexo, “Contexto da condição causal: mercado confiante” e “Contexto da condição causal: credores absorvedores”.

Com relação às razões ou ao contexto, que favoreciam um comportamento confiante por parte do mercado, destacaram-se fatores econômicos como a pouca oferta de unidades e a grande procura por moradia, principalmente pelos funcionários de empresas públicas que haviam se instalado na cidade. Essa relação conferiu aos clientes um baixo poder de barganha perante as construtoras.

O preço ficou um pouco mais alto do que os outros em virtude disso e demorou um pouco para vender. Mas vendeu. Naquela época vendia tudo (Entrevistado C, 7:14).

A ciranda inflacionária conferiu às classes média e média-alta que tinham dinheiro aplicado em bancos uma falsa rentabilidade, mas que era suficiente para arcarem com custos de um financiamento bancário, devido às razões apontadas acima. Isso conferia ao mercado boa capacidade de compra e o desejo de se proteger da inflação com ativos reais, por meio do investimento em imóveis. Logo após o Plano Cruzado, a tablita magnificou o efeito riqueza do mercado e desequilibrou o fluxo de caixa dos empreendimentos da construtora, na medida em que deflacionava as receitas.

[...] Para tu teres uma ordem de valor, o filho do [Entrevistado C] e o sócio dele eram nossos clientes e tinham comprado cada qual seu apartamento. O filho do [Entrevistado C] pagou no período de construção por uma unidade do Edifício perto do Colégio Catarinense 180.000 cruzados e vendeu pronto na fase final da construção por quase 900.000 cruzados (Entrevistado A, 2:12).

Em suma, era um contexto no qual a informalidade, ou o que chamei de mercado “pessoalizado”, era comum em todas as relações. O tamanho da cidade e do segmento de mercado servido pela construtora favorecia essa prática e aumentava a confiança do mercado.

Mas é muito raro, o nosso número de clientes inadimplentes é raríssimo. Isso é feeling e busca de informações da vida pregressa deles (Entrevistado A, 3:39).

Então a concorrência era menor. O [Entrevistado C] lançava e vendia. Não tinha imobiliária, o [Entrevistado C] distribuía pasta e saíam vendendo. Eram amigos do [Entrevistado C], que trabalharam com ele na A. Gonzaga (Entrevistado B, 6:11).

Do ponto de vista dos credores, embora a política de financiamento habitacional, calcada no SFH, já houvesse atingido seu ápice e o sistema começasse a apresentar problemas em meados desse período, ainda havia grande disponibilidade de recursos para financiamento. Contudo, a escalada inflacionária fornecia o contexto para que medidas de correção, tecnicamente inviáveis no longo prazo, juntamente com a ingerência dos recursos por parte das autoridades públicas causassem o déficit do sistema no longo prazo.

As construtoras também tiveram sua contribuição na falência do sistema. Na tentativa de transferir o máximo de risco possível para o ambiente, especificamente para os credores, geraram o efeito “bicicleta” (código *in vivo*), utilizando novos financiamentos para saldar os de empreendimentos anteriores.

A postura de absorção do risco praticada pelos credores nesse período teve conseqüências relevantes no período subsequente. A descapitalização do SFH, a pressão por resultados positivos por parte do governo e a perda do poder aquisitivo da população tornaram os credores menos dispostos a assumir riscos e mais exigentes.

b) Contexto interno

Nos primeiros anos de operação, a empresa possuía uma estrutura simples. Não havia necessidade de uma estrutura maior em função do volume de obras. O Entrevistado C, que era o sócio residente em Florianópolis, gerenciava toda a operação pessoalmente, apenas consultando os outros dois sócios (Entrevistados B e D) em operações estratégicas de investimento ou chamadas de capital.

Basicamente, era o [Entrevistado C], uma recepcionista, uma tesoureira, um contador, o comprador era o [Entrevistado C], enfim devia ter mais duas pessoas da parte de escritório e o motorista. O responsável técnico na ocasião, a gente contratou serviços de terceiros, o engenheiro que tocou a obra, a partir do Monalisa, foi contratado para tocar aquela obra. A gente trabalhou assim até depois da cisão, quando o [Entrevistado E] veio trabalhar com a gente (Entrevistado B, 5:112).

Esta época da vida da empresa é lembrada pelos dirigentes como um período de tranqüilidade, que não demandava altos esforços gerenciais.

[...] E sem também grandes controles, pois tudo era fácil. Naquela época (80 a 86), fazia, vendia (Entrevistado D, 8:20).

A gestão da empresa não priorizava o controle de custos, visto que os mesmos não representavam preocupação em face da facilidade de financiamentos baratos e do mercado comprador.

O [Entrevistado C] sempre comprou bem e não tinha tanta preocupação, pois a ciranda financeira supria com folga nossos erros de gestão, e a gente sempre trabalhou com caixa relativamente folgado (Entrevistado B, 6:29).

Ficou evidente que o contexto interno da empresa era um reflexo da forma como os negócios eram realizados, i.e., em um clima amistoso entre credores absorvedores e clientes confiantes. Tal relação levou-me a considerar uma analogia entre o contexto interno da empresa e um **clube** social entre amigos. Ou seja, a empresa deveria se comportar da mesma forma que se comportam e se relacionam sócios de um clube. A relação entre os envolvidos com a operação da empresa, corretores, clientes e credores era “olho no olho” e um conhecimento aprofundado da vida pregressa dos clientes.

[...] os nossos clientes eram muito selecionados. Como o [Entrevistado C] conhecia muito o comércio local, ele sabia quem era sério, quem não era. Havia uma relação interpessoal olho no olho, palavra dada, contrato de gaveta, havia um clima de confiança, a cidade era pequena, provinciana (Entrevistado A, 1:20).

A lógica do clube para caracterizar como funcionava o contexto interno favoreceu a minha sensibilização para a identificação de um conceito importante para a adaptação da empresa no Período 1. Durante esse período, o Entrevistado C foi o principal executivo da empresa e responsável por seu crescimento. Grande parte do sucesso da empresa, apontado pelos dirigentes, foi devido à rede de relações que o Entrevistado C mantinha com os clientes (e corretores) e com as instituições financeiras. Ele era muito conhecido na cidade, tinha vasta experiência no setor e um excelente conhecimento da cidade e do mercado, e era, principalmente, muito bem relacionado. Em outras palavras, o Entrevistado C era peça importante no “clube”.

Nós tínhamos inteira confiança nele [Entrevistado C], não somente pela sua competência também pela sua honestidade. Além disso, era uma personalidade na cidade que se relacionava muito bem (Entrevistado A, 1:8).

Eles [Entrevistados B e D] vinham de fora, não tinham ligação com a cidade e não conheciam as pessoas. Aparecia um cliente e era o [Entrevistado C] que resolvia, era ele que resolvia, era ele que resolvia...(Entrevistado A, 2:17).

Ao conjunto de relacionamentos detidos pelo principal executivo no período, denominei de “ativos sociais”. Os “ativos sociais” são recursos estratégicos possuídos pela empresa, valorizados pelos clientes e responsáveis pelos fechamentos dos negócios.

Em suma, o contexto interno caracterizava-se pelo pequeno esforço gerencial para operar a empresa, o qual se devia, em parte, à alta valorização, pelo mercado, dos seus “ativos sociais”. Em face dessas características, o contexto interno da empresa no período configurava-se como um contexto do tipo clube.

O esquema “Contexto da condição interveniente: contexto tipo clube”, em anexo, mostra as condições que favoreciam a formação do contexto interno do tipo clube pela empresa no Período 1. O bom conhecimento do mercado, o relacionamento pessoal do dono e a boa experiência do setor eram típicos do Entrevistado C, o maior “ativo social” da empresa no período. A alta velocidade de vendas e o mercado “pessoalizado” que moldavam as ações de vendas e, conseqüentemente, o fluxo de caixa dos empreendimentos eram características típicas do ambiente externo.

Um ponto que deve ser notado é a questão da capitalização dos sócios. Nessa época, os sócios estavam capitalizados, o que reflete uma empresa com boa saúde financeira. Em períodos subseqüentes, a descapitalização pessoal dos sócios, causada por problemas em outros negócios não relacionados, contribuiria para alterar o contexto interno.

c) Estratégias

Os entrevistados não percebiam uma intensa dinâmica competitiva. A concorrência e a rivalidade não chamavam a atenção dos dirigentes. Como conseqüência, a empresa apresentou um comportamento reativo na elaboração de estratégias, reagindo às contingências específicas

de cada empreendimento, visto que, em geral, esse período foi menos turbulento do que os demais. As reações estratégicas resumiam-se a ações com efeitos de curto prazo, visando garantir a sobrevivência da empresa, como as adequações contratuais adotadas logo após o Plano Cruzado.

Eu criei uma exigência nos contratos de que, se o cliente transferisse antes da conclusão o apartamento para um terceiro, ele teria que pagar para nós 2% de taxa de concordância. E depois eu transformei para 5% a título de recuperação da taxa de corretagem paga. Porque, naquele momento, lidar com um novo cliente desconhecido ou firmar um novo contrato poderia nos sujeitar à regra do jogo em vigor, que era o congelamento (Entrevistado A, 3:20).

A empresa não sofria pressão de rivais poderosos, o que tornava sua posição competitiva bastante atrativa. A manutenção dessa posição atrativa era possível graças à forma como as transações eram realizadas. Com todos os seus empreendimentos executados no regime de incorporação a preço fechado (com exceção de apenas um empreendimento que foi administração de condomínio fechado), a B&C adquiria financiamentos para a produção praticamente irrestritos e repassava posteriormente a dívida para os clientes, transferindo, assim, o risco de inadimplência para os bancos.

Naquela época o financiamento do SFH era 90% do empreendimento e era questão de orçar um pouquinho a maior que não precisava de recursos próprios (Entrevistado A, 1:14).

Naquele tempo era facilímo o financiamento, da CEF principalmente. Bastava que se tivesse um bom projeto e se habilitava para o financiamento. E então a gente conseguiu o financiamento e começamos com uma obra só: O Monalisa (Entrevistado B, 4:192).

A preço de custo não [precisava de recursos próprios]. Nos outros a gente tocava a obra sempre na frente, e o financiamento não demorava a vir. Mas tinha a responsabilidade grande de vender para repassar o financiamento (Entrevistado D, 8:44).

Ao utilizar mecanismos de **repasse da dívida**, a B&C **transferia** os riscos inerentes das transações imobiliárias dos clientes para os credores, possível graças ao clima amistoso entre os envolvidos e à forte influência do principal dirigente da empresa no “clube”.

Verifiquei a baixa preocupação dos dirigentes em desenvolver produtos adequados para os consumidores, adotando estratégias com baixa orientação para o mercado.

Paradoxalmente, mas em função da predisposição de credores e clientes em assumir os riscos da transação, o nível do esforço de vendas necessário para concretizar o empreendimento era baixo. Uma evidência já mencionada que suporta a predisposição e a confiança depositada pelos clientes consiste no seu comportamento em adquirir o imóvel nas fases iniciais do cronograma ou mesmo “na planta”.

O projeto em si não era algo de outro mundo, é um caixote, mas a localização era privilegiada, na Beira Mar (Entrevistado B, 5:22).

O [Entrevistado C] trazia os corretores, pois eram todos conhecidos que tinham trabalhado com eie na A. Gonzaga. Como ele dizia, era o pessoal da velha guarda, então, ele pagava acho que 3% (Entrevistado B, 5:32).

Naquele tempo não tinha isso, você lançava, chamava os corretores, cada um pegava uma pastinha e vendia o prédio em três ou quatro meses sem problema nenhum (Entrevistado B, 4:160).

d) Forma de administrar o risco inferida para o período

Os anos iniciais marcaram o período de maior atividade da empresa e de maiores retornos. Os contextos externo e interno favoreciam a realização dos **retornos anormais** pela B&C, **para o nível de risco incorrido** pela empresa no seu negócio, graças à facilidade de financiamentos, ao mercado comprador e aos “ativos sociais” da empresa.

Na incorporação a preço fechado, o lucro era em função do preço. Estimava-se, fazia-se um orçamento [...], mas naquele tempo o mercado [...] não vou dizer que a margem era de 3 por 1, de 2 e meio por 1, mas se tinha uma margem muito grande. Primeiro que os terrenos eram baratos [...] hoje é caríssimo [...] se você for fazer uma permuta hoje [...] (Entrevistado B, 4:137).

A empresa operava em uma situação altamente favorável, e todos os seus esforços estratégicos visavam à manutenção de sua posição competitiva de baixo risco, que variava somente quando determinado empreendimento exigia um aporte maior de capital próprio.

O contexto externo permitia que a empresa transferisse boa parte do risco da operação para o ambiente, permitindo que a mesma incorresse em baixos níveis de risco. O risco era transferido dos clientes para credores absorvedores, que arcavam com a carteira de devedores repassada pela construtora.

Na verdade, o negócio era girar, e com o menos [menor quantidade possível] de recursos próprios envolvidos (Entrevistado B, 5:18).

[...] Sempre estávamos lançando mais. Embora a década de 80 não fosse boa, mas nós conseguimos crescer. Pois atuávamos em uma faixa de mercado que tinha capacidade de comprar. Nunca tivemos dívida (Entrevistado C, 7:65).

As características acima, associadas ao fato de a empresa ter tido uma baixa orientação para o mercado, caracterizam a atuação da B&C, neste primeiro período, como uma **repassadora de risco**.

O [Entrevistado C] sempre foi da teoria de que era mais seguro vender o prédio todo e repassar o financiamento do que especular. Eu não me lembro de prédio feito pelo [Entrevistado C] que tenha ficado apartamento depois de pronto [...] (Entrevistado B, 5:19).

Contudo, de 13 empreendimentos executados pela B&C no Período 1, seis sofreram gravemente os efeitos do Plano Cruzado. Como conseqüência, a empresa se descapitalizou, o que exigiu um grande aporte de capital dos sócios para honrar os compromissos. Paralelamente a isso, a indústria da construção de edificações sofreu modificações nas suas relações comerciais, causadas pelo Plano Cruzado.

4.2.2 Período 2 (1987-1994): entrincheirando-se em tempos turbulentos

O segundo período do processo de adaptação estratégica da B&C tem seu início após o Plano Cruzado, mais precisamente quando os efeitos do Plano começaram a ser sentidos na atividade econômica da indústria e na B&C. O Período 2 durou até o Plano Real.

O período decorrente entre os dois Planos — Cruzado e Real — foi marcante para a indústria e especificamente para a B&C. Foram anos altamente turbulentos e com forte influência do Governo Federal, que tentou, sem sucesso, conter a inflação através de vários planos de estabilização econômica.

Os efeitos das políticas econômicas foram sentidos pelo mercado, credores e empresas, que, com o passar do tempo, procuraram se defender das incertezas, adotando posturas conservadoras, de aversão ao risco. A B&C teve que se adaptar às incertezas geradas pelas mudanças a cada novo plano de estabilização, que causavam, sobretudo, dificuldade de previsão dos custos e alterações nas políticas de financiamentos.

O Período 2 marcou uma época de cautela para empresa, o que se refletiu no seu nível de atividade. Somente seis empreendimentos foram lançados, conforme a Figura III.3.

a) Contexto externo

Apesar de o segundo período ter sido marcado pelos efeitos negativos dos planos econômicos na operação das empresas da indústria da construção de edificações, a relação entre credores, construtoras e clientes continuava amistosa. Os credores continuavam a absorver os riscos da transação imobiliária, mas estavam se descapitalizando a cada novo plano, principalmente a CEF, devido à falência do BNH e à descapitalização do SFH.

No Villa d'Este a gente procurou o Banco Real. A gente teve que procurar outros agentes financeiros, pois a Caixa tinha uma demanda muito grande e ficou mais restritiva (Entrevistado B, 6:39).

Como visto no período anterior, a postura absorvedora dos credores tornou-se insustentável no longo prazo, causando a falência do sistema. Contudo, em todo o Período 2, os dirigentes perceberam que os credores continuaram absorvedores, porém reduzindo sua disponibilidade de financiamento drasticamente após o Plano Collor.

[...] depois do Plano Collor, a CEF praticamente deixou de operar e fechou para balanço. Criaram uma série de mudanças da política de financiamentos: falta de recursos, restrição de financiamentos, foco na habitação popular e FGTS (Entrevistado B, 5:64).

Em determinado momento, a CEF ficou muito limitada, por exemplo, estabelecendo parâmetros muito fora da realidade. Ela financiava imóvel a determinado valor limitado a x UPC por m^2 , que era muito abaixo do que seria o limite do financiamento na época do repasse. Por exemplo, no repasse ela podia financiar até 80% para o tomador final depois do imóvel pronto, mas na produção o financiamento dela não chegava 50% do custo real (Entrevistado B, 6:41).

O segmento de mercado servido pela B&C, classes alta e média-alta, continuava confiante, em virtude da permanência dos ganhos na ciranda inflacionária e do efeito riqueza causado pelo Plano Cruzado. Para os dirigentes da B&C, o confisco do Plano Collor, que reduziu a liquidez do mercado, foi relevante para que a empresa adotasse medidas para sobreviver no curto prazo.

O Villa d'Este foi preço de custo e nós pegamos o Collor, que deixou todos com 50 reais no bolso. Foi uma época difícil pela falta de dinheiro (Entrevistado D, 8:38).

Em termos gerais, a postura de credores e clientes ao participarem das transações imobiliárias continuava semelhante à do Período 1, porém com capacidade de financiamento e poder aquisitivo menores.

O Plano Cruzado foi considerado pelos dirigentes uma “lição” aprendida e tornou sua gestão cautelosa. Marcou o início de uma sucessão de planos de controle inflacionário, sem êxito, cujo resultado foi a modificação do relacionamento credores–construtoras–mercado, que geraria o terceiro período, após o Plano Real.

O do Sarney foi o pior, pois nos outros tomamos precauções (Entrevistado C, 7:42).

[O maior controle após os planos foi] para acabar com a ilusão de que estávamos ganhando 30 e na realidade 10. Ai quantas construtoras foram “pro pau” mesmo por causa disso? Ficaram baseadas na época da inflação que era assim: “Ah! Pode fazer, compra” e chegava na época ninguém vendia! (Entrevistado D, 8:36).

b) Contexto interno

Os efeitos do Plano Cruzado, que inauguraram este segundo período, foram violentos para as empresas construtoras. A B&C sofreu uma grande descapitalização, visto que estava com seis obras em andamento à época da vigência do Plano. O ágio dos fornecedores, de um lado, e a tablita, que deflacionava as receitas, de outro, causavam um grande desequilíbrio nos fluxos de caixa dos empreendimentos.

Se vendeu tudo e aí veio Plano do Sarney e aquela coisa toda. Realmente, aquele prédio nos deu um prejuízo tremendo. Veio o congelamento e a gente comprava madeira com ágio [...] ali nós perdemos um bom dinheiro, talvez o que ganhamos em dois prédios enterramos ali e em outro (Entrevistado D, 8:13).

A minha idéia quando saí da Alusud era ter 4, 6, 8 para ir ampliando, só que a gente tomou um enorme de um prejuízo no Chamonix e Lendário, principalmente, devido à maldita tablita: a gente recebia prestação de 8 cruzados, sei lá, por mês. A gente pagou para construir e a tablita deflacionava. O pressuposto é que a inflação estava embutida na prestação, mas não no nosso caso, pois havia era o contrário: a correção. Então, além de não podermos reajustar, ainda deflacionávamos com a tablita. Era brincadeira (Entrevistado B, 5:48).

A situação exigiu um grande aporte de capital dos sócios para honrar os compromissos e entregar os empreendimentos. As incertezas sobre os custos do empreendimento tornaram os orçamentos sem confiabilidade, elevando a importância dos custos na operação da empresa.

[...] a gente teve de colocar recursos na CRB em função do Plano Cruzado, que estourou todos os orçamentos (Entrevistado B, 5:55).

[...] foi por causa dos Planos [a turbulência], quando entrou o Cruzado que deixou todo mundo atrapalhado [...] quando os custos subiram 300 e poucos por cento no ano (Entrevistado B, 6:27).

Ademais, logo após o Plano Cruzado, houve uma cisão na empresa, com a saída do Entrevistado C da sociedade, aumentado ainda mais o problema da descapitalização. No entanto, a maior perda para a empresa com a saída do Entrevistado C da sociedade foi uma redução significativa nos níveis de estoque dos “ativos sociais”.

[...] a B&C assumiu e sucedeu a CRB. A única coisa positiva [da CRB] era o nome, e, por vaidade, como era associada ao [Entrevistado C...], resolveram botar B&C. E agora depois disso aqui foi um esforço (Entrevistado A, 3:38).

Com a descapitalização, a B&C tornou-se mais conservadora com relação ao risco e tomou as precauções para que novas surpresas, como o Plano Cruzado, fossem atenuadas. Uma das precauções mais relevantes para os entrevistados foram os ajustes contratuais.

Nós não íamos ser vítimas dos desequilíbrios econômicos nas relações que havíamos estabelecido nos contratos. Ou nos pagavam o preço com a correção que estava prevista, ou pelo menos com o valor contratado, ou nós não fazíamos. Nós tínhamos 204 contratos em andamento [...] De seis prédios. Dos 204 apenas quatro contestaram. Nós firmamos termos aditivos que um por um assinou sob condições de pararmos a obra. Leve-se em conta que nesse tempo também nós tínhamos contrato de administração a preço de custo, o que nos reforçava a condição que o cliente tinha que pagar o preço real. Essa estratégia fez com que a gente sobrevivesse e acho que isso é importante para ti (Entrevistado A, 3:45).

O contexto interno que caracterizava a empresa no Período 2 pode ser traduzido por cautela, que foi necessária para aumentar o esforço gerencial, principalmente no controle dos custos e na busca por posições competitivas avessas ao risco.

Percebi, portanto, que houve uma mudança no contexto interno entre os dois períodos iniciais, de um contexto do tipo clube para um contexto **cauteloso**. O esquema “Contexto da condição interveniente: contexto cauteloso” sintetiza as razões, discutidas aqui, que favoreceram a mudança do contexto interno.

c) Estratégias

No período anterior, a B&C implementava ações que transferiam o risco da transação imobiliária dos clientes para os credores. Já nesse período, as estratégias da B&C também foram no sentido de minimizar o risco, porém através de um processo de transferência do risco distinto.

A grande diferença entre as estratégias dos dois períodos iniciais reside no alvo da transferência do risco. No Período 2, todos os empreendimentos foram executados no regime de incorporação a preço de custo, no qual o custo real do empreendimento era rateado mensalmente entre os condôminos, proprietários das cotas. Dessa forma, o risco da transação imobiliária era transferido da construtora para os clientes. Cabia à construtora incorporadora o recebimento de uma taxa de administração.

Em síntese, os custos simplesmente seriam rateados, sendo pago em cima dos custos um percentual. Bem, existiam as seguintes preocupações: primeiro, existia uma instabilidade muito grande dos custos, foi naquela época da inflação a 2.000 por cento ao ano. Não se tinha mais parâmetro para nada. Para a empresa, foi uma forma de dar uma certa tranquilidade. E para o comprador também, porque a contabilidade era aberta e fiscalizada, [diferente no caso de] se ele fosse comprar um imóvel por incorporação (Entrevistado E, 9:10).

Para os dirigentes, a adoção de um regime de construção por administração foi fundamental para o sucesso da empresa em um período que exigia cautela na gestão e controle dos custos. Contudo, os dirigentes ressaltaram a diferenciação do regime adotado pela B&C com relação ao regime de administração de condomínio fechado, comumente adotado pelas empresas concorrentes na época.

[...] No preço de custo a construtora era dona do terreno [e incorporadora] e no condomínio fechado era diferente, pois deveria fazer uma reunião, vender a cota. No preço de custo, não. Ele ficava devendo para a construtora. Ele não era dono da cota. Isso dava mais liberdade para a construtora tirar a pessoa que não pagasse (Entrevistado D, 8:40).

Eu entrei diferente deles [da administração de condomínio fechado], como preço de custo: comprava o terreno, botava "x" de lucro, começava a vender a fração com meu lucro no terreno e ganhava 20% para administrar a obra [nesse caso, a empresa era a incorporadora, e os custos eram rateados] (Entrevistado C, 7:68).

Diferentemente da administração por condomínio fechado, a B&C continuava proprietária de suas obras e assumia a responsabilidade pelas cotas inadimplentes, fato que foi importante na época do Plano Collor, para a manutenção do cronograma da obra. A manutenção do ritmo de construção servia de indicador da idoneidade da empresa perante o mercado, o que facilitava o processo de transferência do risco pela empresa, alicerçado na relação de confiança entre clientes e construtora.

A decisão de adotar o regime de incorporação a preço de custo — e não o de administração de condomínio fechado, que a grande maioria das empresas estavam adotando — demonstrou um comportamento estratégico menos reativo e mais orientado para o mercado, quando comparado com o Período 1.

d) Forma de administrar o risco inferida para o período

Ficou explícita a posição dos dirigentes em posicionar a empresa de forma avessa ao risco. Essa decisão foi tomada em função da percepção dos dirigentes de que mais risco incorrido poderia comprometer a longevidade da empresa, em um período turbulento e de altos custos associados ao aporte de capital próprio. Como consequência, o nível de atividade da B&C diminuiu, sendo lançados somente seis empreendimentos.

Aí a gente começou, justamente por causa do risco do mercado, a gente decidiu trabalhar com preço de custo: aí a gente lançou três prédios juntos, abril de 91, janeiro de 92 e fevereiro de 92, que foram o Villa d'Este, o Sorrento e o Villa Cristina (Entrevistado B, 5:56).

E em função da limitação de recursos acabamos por ter que colocar mais recursos próprios, o que limitou a possibilidade de manter o volume de obra, e tivemos que baixar (Entrevistado B, 6:58).

O contexto interno cauteloso, aliado ao decrescente nível de financiamentos disponíveis, à incapacidade de confeccionar orçamentos confiáveis, à turbulência macroeconômica e aos efeitos diretos nas regras de financiamentos e relações contratuais, causou uma mudança na forma de a B&C administrar o risco. A B&C buscou proteger-se das incertezas, atuando de forma mais segura.

Neste período, o mercado institucionalizou os regimes de construção a preço de custo — incorporação a preço de custo e administração de condomínio fechado —, que protegiam as empresas contra as incertezas, forçando os clientes a pagarem pelo custo real dos empreendimentos. A adoção por parte de regimes de construção por administração era prática comum na indústria, o que também foi utilizado pela B&C, que passou a adotar regimes de construção do tipo incorporação a preço de custo, o qual fornecia margens menores de lucro, contudo com menor risco incorrido.

Aí foi quando a gente optou por mudar o sistema de incorporação. Em vez de continuar correndo o risco de incorporação a preço fechado, a gente resolveu fazer incorporação a preço de custo, o que daria uma margem menor, mas segura (Entrevistado B, 4:38).

[A incorporação a preço de custo] era para fugir do risco que o preço fechado oferecia. Principalmente por causa da política do governo, dos "planos da vida" [...] até o Collor que terminou de matar todo mundo. É melhor parar com isso ou mudar de ramo (Entrevistado B, 5:70).

Bom, nós perdemos um monte de dinheiro [com o Plano Cruzado]. E fizemos o Avenida e decidimos trabalhar a preço de custo (Entrevistado B, 4:76).

Na tentativa de inferir um padrão de comportamento estratégico de administração do risco pela B&C neste segundo período, utilizei uma analogia entre as trincheiras e a posição de baixo risco pleiteada pela empresa. Ao adotar regimes de construção a preço de custo para transferir o risco para o mercado, a B&C entrou nas suas **trincheiras** e protegeu-se da turbulência ambiental causada principalmente pela intervenção do Governo Federal na economia.

Dessa forma, havia a necessidade de aumentar sua orientação para o mercado e de aumentar o esforço gerencial, principalmente em manter uma estrutura de custos transparente e manter o cronograma dos empreendimentos em dia. Essas precauções foram fundamentais para a manutenção da confiança do mercado servido pela B&C.

O preço de custo não fazia isso: colocava o cronograma na parede e dizia: ou tem dinheiro para ser assim ou cai fora e vende a participação, ou a gente acabava cobrindo, em caso de inadimplência (Entrevistado D, 8:43).

A adoção de regimes de incorporação a preço de custo, associadas à descapitalização da empresa pós-Cruzado, fez com que os retornos fossem em níveis menores que no período passado. Como em empresa **entrincheirada**, a B&C conseguia retornos considerados compatíveis pelo nível de risco que incorria em seus negócios, mas absolutamente menores do que nos anos iniciais.

Nessa hora vinha o lucro grande. Depois vinha a taxa na faixa de 20% de administração. E com a vantagem de que, no tempo da inflação, o seu dinheiro aplicado rendia uma barbaridade, e aí ficava mais barato para quem construía para a empresa que tem o seu capital desempatado, pois se ganhava na ciranda financeira. Então, nessa fase, foi muito bom (Entrevistado B, 4:46).

Apesar de a indústria ter aderido a uma forma entrincheirada de atuar, percebi algumas diferenças entre as empresas, conforme relatado pelos dirigentes ao mencionarem os

concorrentes. Segundo os entrevistados, alguns concorrentes aproveitaram a relação de confiança entre construtoras e mercado, que tornou legítimos os sistemas de construção por administração, para exercer um **comportamento oportunístico** sobre os clientes.

[...] e existem condomínios que foram feitos assim, que colocavam o que há de mais caro na praça. Tinha condomínio que a gente sabia, pois as pessoas vinham falar que demoravam (Entrevistado D, 8:42).

[...] a [construtora concorrente] fechou porque perderam a confiança, pois teve algumas reuniões pedindo dinheiro e eles tiveram que assumir alguns prédios (Entrevistado C, 7:67).

O grande problema que acabou de acabar o mercado foi [uma obra de grande porte da empresa concorrente, inacabada]. Fazia seis meses de começado o prédio estavam fazendo reunião para pedir reforço com o orçamento estourado (Entrevistado B, 4:17).

O comportamento oportunístico era exercido principalmente por meio de orçamentos subestimados, que também serviam como facilitador da venda da cota do terreno, e indução dos condôminos para a compra de materiais caros, visando elevar a taxa de administração. Tal comportamento antiético abalou a relação de confiança existente entre mercado e construtoras.

Da mesma forma que o mercado institucionalizou os regimes de construção por administração, tornou-se, ao final do Período 2, praticamente impossível atuar como entrincheirado, transferindo o risco para o mercado, que, de confiante, tornara-se **cético**.

Aí começou a mudar, por causa da desmoralização do condomínio fechado e da incorporação a preço de custo, por causa principalmente de uns concorrentes que você já sabe quem é. No Pausewang, a gente acabou tendo um número muito menor de condôminos e a gente acabou concluindo como se fosse a preço fechado, por que ninguém mais queria a preço de custo temendo ser chamado para os tais reforços que vinham ocorrendo não só por "aquela", mas a [outra construtora concorrente] foi a campeã disso: um prédio que demora cinco a seis anos para fazer lá na praça Celso Ramos. Tudo isso abala a confiança do investidor (Entrevistado B, 4:85).

4.2.3 Período 3 (1994-2000): pagando caro por proteção

O último período do processo de adaptação estratégica da B&C iniciou-se com a estabilização da moeda após a vigência do Plano Real e continuou até o ano de 2000, final do período em estudo.

O Período 3 foi inaugurado por profundas mudanças no ambiente externo, decorrentes tanto da ação do Governo como das conseqüências da atuação das empresas entrincheiradas oportunistas. Como resultado, credores e mercado alteraram sua postura perante o risco de participarem das transações imobiliárias, forçando novamente a B&C a mudar a forma como administrava o risco. A mudança não atingia somente a B&C, mas toda a indústria em Florianópolis, cujas empresas tiveram que se adaptar às novas condições de competição e regulamentação.

a) Contexto externo

O Plano Real alterou o panorama econômico, o que afetou a indústria de edificações. Estabilização da moeda, juros altos, perda de poder aquisitivo do segmento servido pela B&C e fim dos ganhos aparentes, oriundos da ciranda financeira e do ciclo da correção monetária são alguns dos efeitos diretos do Plano Real sobre a indústria. Essas mudanças impactaram diretamente na atividade dos credores da construção civil, que se tornaram mais **exigentes**.

A garantia é o financiamento e, às vezes, pedem garantia adicional de terceiros, ou dos sócios ou do fiador, garantia real. No nosso último prédio, tivemos que colocar até bens dos sócios, além da hipoteca dos apartamentos (Entrevistado B, 4:187).

Agora, no instante que você leva um ano para conseguir um financiamento, como esse do Itaú do Villa dei Mare [...]. Quando quitei fui a São Paulo e disse que tinha quitado e queria outro para o Thomaz. Ah! Tudo bem, então o senhor entra com o pedido: outro ano novamente. A morosidade incrível, o Itaú é extremamente formal, burocrático (Entrevistado B, 6:81).

Para os entrevistados, a exigência dos credores era traduzida em dificuldades na liberação dos financiamentos, restrição para financiar a produção e incentivo para financiar diretamente o cliente. Como não estavam dispostos a assumir os riscos que vinham assumindo nos períodos anteriores, o montante liberado no financiamento também era proporcionalmente menor do que no passado.

[...] a única diferença é que antes eles financiavam 70% ou da avaliação ou do preço e agora é 50%. Dilata o prazo mas só arriscam 50% (Entrevistado A, 1:18).

Hoje não dá! Nós estávamos bem (no negócio de Coqueiros), financiamento do Itaú, eram sete blocos, tudo certinho para dois blocos, agora vamos pedir o financiamento para os outros dois blocos: o Itaú não deu. Exigiu uma série de coisas. Estamos processando o Itaú (contra uma série de exigências que o banco faz para financiar, interferindo até na gestão da empresa) (Entrevistado C, 7:51).

Para a produção continua ruim [...] porque o Itaú reduziu o limite de 60% para 50%, a Caixa financia nesse plano Prodecar de demanda caracterizada, que você tem que ter o tomador primeiro — a vantagem é que não há custo financeiro, mas tem que vender antes (Entrevistado B, 6:79).

Nesse período, os credores também passaram a exigir realização das vendas como contrapartida da construtora e passaram a liberar os recursos em fases posteriores do cronograma das obras.

As razões para a mudança de uma postura absorvedora dos riscos (Períodos 1 e 2) para a mudança de uma postura mais exigente foram explicadas pelos dirigentes.

Criaram uma série de mudanças da política de financiamentos: falta de recursos, restrição de financiamentos, foco na habitação popular e FGTS (Entrevistado B, 5:60).

A Caixa hoje faz o contrário [do que fazia no Período 1]. Ela prefere financiar o cliente [...] e eu também. Até por outro aspecto: problema de cadastro (Entrevistado B, 4:89).

No nível federal, basicamente relacionadas ao financiamento [...] como os planos econômicos reduziram os recursos disponíveis para produção, diminuiu a capacidade da empresa para alavancar recursos para a obra. Como reflexo, ou você gera recursos antecipados de vendas, o que é difícil, ou você tem que botar recursos próprios e bancar para tentar comercializar depois de pronto, que é o que a gente teve que acabar fazendo (Entrevistado B, 6:55).

O esquema “Contexto da condição causal: credores exigentes” sintetiza as razões da mudança na postura dos credores, do ponto de vista dos dirigentes. Em geral, políticas governamentais restritivas para o crédito habitacional, a redução do volume de dinheiro disponível para financiamento, o medo da inadimplência, a pressão por resultados positivos

para compensar o rombo do SFH e a participação de bancos privados mais exigentes foram as principais razões apontadas pelos dirigentes entrevistados.

No âmbito do mercado, também ocorreram mudanças que tornaram os clientes, antes confiantes, em um **mercado consumidor cético**. Sem confiança e céticos com relação a participar em transações imobiliárias, os clientes retardavam a decisão de compra, dificultando a antecipação de receita de vendas, para a construtora equilibrar o caixa da obra e reduzir o aporte de capital próprio.

Quando nós acabamos de construir esses dois blocos, eu tinha vendido 50%; quando os pintores estavam pintando, vendi os outros 50%, e olha que uma pessoa conhecida como eu! (Entrevistado C, 7:54).

Houve um medo muito grande. Na planta foi difícil. A Encol deixou muita gente em Florianópolis [...] o que se fez esforço para dizer que a empresa era idônea, [...] basta um agir mal no mercado para todo mundo generalizar: “não tem construtora séria!” (Entrevistado D, 8:50).

Os clientes passaram a valorizar o passado das empresas, sua história empresarial e a vida pregressa de seus donos.

[...] aí a B&C apareceu, como firma de nome, de um passado de cumprir os prazos de entrega. E nós lançamos o Thomaz Cabral, o Villa del Mar e, mesmo na construção, a gente vendia, e, em conversas com pessoas que iam comprar, diziam: temos que tomar cuidado porque essas construtoras estão tudo quebrando e vocês pelo menos a gente conhece, os donos da empresa, a gente sabe que tem endereço, tem um nome a zelar. E aí pesou bastante. Então, o aventureiro sentiu e fortaleceu as empresas daqui (Entrevistado D, 8:58).

De um modo geral, os clientes preferiam ser financiados diretamente pela construtora a serem financiados pelas instituições financeiras. Para a B&C, isso foi um problema devido à sua atual estrutura de capital, que dificultava a implementação de financiamento direto.

As razões, apontadas pelos entrevistados, que proporcionaram as condições para a mudança de clientes confiantes para céticos estão no esquema “Contexto da condição causal: mercado cético”.

Dentre as razões, destaco o efeito “caixa preta”, que explica, em grande parte, a mudança de mercado confiante para cético. O efeito “caixa preta” é uma categoria que resultou de um código *in vivo* do Entrevistado B. O esquema “Contexto da condição causal: efeito ‘caixa preta’”, em anexo, mostra as notas de análise, em especial “MA: caixa preta→4:88”, que descreve as propriedades e o contexto no qual o efeito se magnificava.

Então, a gente acabou tendo que voltar para incorporação a preço fechado devido à dificuldade de comercializar no lançamento. O cliente tem medo. Ele não vai entrar em caixa preta. A não ser que você conheça a empresa e tenha boa confiança, [a compra de um imóvel] é uma caixa preta, porque todo o risco é do comprador (Entrevistado B, 4:86).

O efeito “caixa preta” é uma analogia entre a caixa preta de um avião e a forma como o cliente compreende um empreendimento imobiliário do qual deseja participar. Ambos têm as seguintes propriedades:

- a) incerteza sobre o que aguarda o cliente em períodos subseqüentes;
- b) as incertezas são, em geral surpresas que se revelam após o contrato estar assinado em um empreendimento específico; e
- c) as surpresas são sempre prejuízo para o cliente.

O efeito “caixa preta” age reduzindo a confiança do cliente. Ao longo das análises, verifiquei as condições nas quais o efeito se magnificava e cuja presença contribuía para tornar o mercado cético.

Um das razões para o aumento do efeito “caixa preta” foram as conseqüências das ações dos “aventureiros” (também um código *in vivo*), os quais aproveitavam a relação de confiança com o mercado para entrar na indústria construindo um ou outro prédio, aproveitar financiamentos fáceis e, de forma irresponsável, usufruir de retornos anormais através de práticas não-idôneas, como, por exemplo, não entregando os materiais especificados ou vendendo “na planta” unidades hipotecadas, saindo do mercado sem concluir a obra e deixando os clientes sem receber o apartamento.

Então, de 90 para cá, o mercado se entupiu de aventureiros e digo aventureiros porque poucas firmas sobressaíram e muitos estão aí construindo um “predinho” ou outro (Entrevistado C, 7:45).

Na verdade, hoje, você tem uma enorme concorrência, aqui em Florianópolis tem muita gente que, digo como brincadeira, tem um carrinho de mão e uma betoneira e é construtor e, pior, consegue cliente, financiamento e começa a fazer coisas como agora mesmo com a construtora [concorrente], que pegou uma obra na Vitor Konder, na Chácara de Espanha, no Saco Grande, que não acabou até hoje. E aí? Criou um problema no mercado (Entrevistado B, 4:143).

Outra razão para aumentar o efeito “caixa preta” foi o problema com os regimes de construção a preço de custo. Muitas empresas construtoras, inclusive os “aventureiros”, adotaram posturas oportunistas, como os entrincheirados oportunistas caracterizados no período anterior. Como o regime a preço de custo apóia-se, fundamentalmente, na confiança dos clientes na empresa, a traição por parte das empresas oportunistas abalou fundamentalmente a confiança no setor.

Nós pegamos o projeto e tentamos comercializar naquele ponto tão bom, e o mercado estava tão ruim que a gente não vendeu nada. Na verdade, a gente tinha vendido duas unidades. Só que era a preço de custo, e o negócio não deslanchou (Entrevistado B, 5:88).

Finalmente, a falência da Construtora Encol teve conseqüências marcantes para o nível de confiança do mercado. O efeito “Encol” também abrange as construtoras que de uma forma mimética operaram utilizando mesmo regime de construção e financiamento da Encol e, conseqüentemente, tiveram suas operações interrompidas devido à erosão do seu sistema de financiamento próprio.

Para a B&C, o efeito “Encol” foi particularmente importante. A B&C tinha lançado em 93, sem sucesso, o Residencial Villa Adriana, na avenida Beira Mar, no sistema de incorporação a preço fechado. Paralelamente a isso, a construtora Encol entrou no mercado de Florianópolis e estava sondando terrenos com bom potencial construtivo. Pressionada pelos custos e pelo insucesso do lançamento, a B&C negociou com a Encol o projeto do Villa Adriana.

Tivemos que recomprar as duas unidades, negociamos com os dois clientes, pagamos com outros imóveis e negociamos com a Encol. Porque, infelizmente, por uma burrada estratégica, porque o ponto era privilegiado, mas sem recursos, você não faz uma obra de 7.900 m². E era teoricamente uma galinha morta, era lançar e vender, tanto que a Encol vendeu em 60 dias o prédio. Outra coisa: chegou a Encol, maior empresa do Brasil, o plano de financiamento direto, com garantia de financiamento e vendeu em 60 dias o prédio (Entrevistado B, 5:90).

Com a falência da Encol, a B&C reassumiu a obra a pedido dos mutuários, em sistema de condomínio fechado. Contudo, para a indústria como um todo, os efeitos da falência da Encol deixaram os clientes mais céticos.

[...] todo mundo sentiu. Além de a classe média estar achatada com o Plano Real, [...] o descrédito da Encol se refletiu no mercado. Deixou o pessoal mais assustado e tomando mais cuidado na hora de fazer o negócio. Isso dificultou sem dúvida a negociação do imóvel na planta (Entrevistado B, 6:69).

Além do efeito “caixa preta”, questões de ordem econômica também tornaram o mercado cético, aumentando o poder de barganha dos clientes perante as construtoras. Foram notórias as questões do aumento da oferta e da concorrência na cidade associadas à perda do poder aquisitivo do segmento de classe média, média-alta, principalmente devido à falta de reajuste do funcionalismo público e o fim da ciranda financeira gerada pela inflação.

A classe média, média-baixa tem uma discrepância entre o sonho e a capacidade de compra. Não consegue transformar desejo em demanda. Pois tem o gosto e aspiração da classe alta, mas não tem o nível de renda (Entrevistado A, 7:30).

E quem tem dinheiro quer fazer dele o que não vale. O sujeito que tem 100.000, um carro velho e um apartamentinho que vale 30.000 quer me entregar o apartamento por 50.000, o carro de 5 por 10 e com o que ele tem na mão quer comprar um apartamento que vale bem mais do que ele tem. Isso cria um desgaste enorme para a construtora e o corretor, pois forçado pela necessidade de produzir e pressionado pelo mercado, ele quer forçar situações (Entrevistado B, 4:66).

Outras questões econômicas também se mostraram relevantes para a formação de um mercado cético. A grande oferta de imóveis, aliada à baixa capacidade de compra dos clientes e ao aumento da exigência dos credores aumentou o poder de barganha dos clientes.

[...] então, tem um nível de exigência alto, de incomodação e de aporrinhção da construtora, mas não tem um nível de pagamento. Então, qualquer oscilação, como não-pagamento do salário pelo Governo do Estado, impede qualquer investimento (Entrevistado A, 7:30).

Tenho uma cobertura no Villa del Mare, com vista para o mar, excelente, vendi há cinco anos por 170.000, hoje está na minha tabela há mais de anos por 147.000 eu não consigo vender: cinco anos de inflação, IPTU e condomínio e não vende! Para você ver como está o mercado. Me ofereceram 120.000. Isso é desaforo e eu não vendo! Mas eu estou perdendo dinheiro, pois o produto está encalhado e eu preciso girar (Entrevistado B, 5:38).

Para o Entrevistado B, o maior poder de barganha dos clientes causa a “cultura do corretor” (*in vivo*). Os corretores se mostram pressionados a realizar vendas e acabam aumentando a concorrência entre as construtoras.

Por isso que eu digo: o nosso grande problema hoje se chama corretores de imóveis, pois têm uma capacidade de argumentação igual a “menos alguma coisa”. É impressionante, com raras exceções, ainda tem corretores que são engenheiros, um guri bom, mas se corrompeu! Absorveu a cultura do corretor! (Entrevistado B, 5:29).

Ele tem um medo do cliente, um medo infernal de perder o cliente e ele acha que, se ele argumentar muito, o cliente pode “correr”. “Se eu pressionar ele vai correr”. Mas não é essa questão, tem que mostrar para o cliente que tudo é uma questão de custo-benefício, tudo tem vantagens e desvantagens. Mas o pessoal tem um pavor! (Entrevistado B, 5:30).

Enfim, clientes céticos caracterizam um mercado menos disposto a participar de transações em fases iniciais do empreendimento, dificultando as vendas na planta, e valorizam tanto a imagem da marca da construtora como o conhecimento do histórico da empresa, que tem “endereço” (*in vivo*), na sua decisão de compra.

Houve uma preocupação dos investidores. Aí a B&C apareceu, como firma de nome, de um passado de cumprir os prazos de entrega. E nós lançamos o Thomaz Cabral, o Villa dei Mar e, mesmo na construção, a gente vendia, e, em conversas com pessoas que iam comprar, diziam: “temos que tomar cuidado porque essas construtoras estão tudo quebrando e vocês pelo menos a gente conhece, os donos da empresa, a gente sabe que tem endereço, tem um nome a zelar”. E aí pesou bastante. Então o aventureiro sentiu e fortaleceu as empresas daqui (Entrevistado D, 8:49).

Em geral, clientes céticos e credores exigentes não estão dispostos a assumir riscos ao participarem de transações imobiliárias. Essa postura por parte de credores e clientes ameaçou a manutenção da posição de aversão ao risco utilizada pela B&C e pela indústria em geral, até o momento.

b) Contexto interno

Não houve alterações significativas no contexto interno da B&C. A empresa continuou com a cautela característica do Período 2, principalmente devido a problemas de capitalização decorrentes, principalmente, da segunda cisão na sociedade, ocorrida em 1997.

O Entrevistado D resolveu retirar-se da sociedade, que continuou somente com a família do Entrevistado B.

[Foi] diminuir o volume de produção e colocar recursos próprios no giro, [o] que nos deixou limitados financeiramente. E ainda teve as cisões. As duas cisões descapitalizaram a empresa, tanto a do [Entrevistado C] em 88, quanto a de 97 (Entrevistado B, 6:57).

A segunda cisão tornou a empresa ainda mais cautelosa e demandou uma nova postura perante o risco do seu negócio.

Em 1997, nós havíamos pleiteado, construído 50% do Thomaz Chaves Cabral com recursos próprios e estávamos na iminência, já tínhamos aprovação do processo de financiamento com o banco Itaú, tudo pronto para assinar o contrato, e o [Entrevistado D] negou a garantia dizendo que queria sair (Entrevistado A, 3:46).

Diferentemente do Período 2, quando o contexto interno cauteloso se mostrou adaptado às circunstâncias ambientais graças ao sucesso da transferência do risco para os clientes, no Período 3 o contexto externo apresentava uma relação não amistosa entre os envolvidos nas transações imobiliárias, ameaçando a posição de baixo risco da B&C.

A B&C se deparou com o aumento da concorrência, com o aumento do ceticismo do mercado e com a dificuldade de se obter financiamentos para a produção. A combinação dos fatores externos pressionou a B&C e as empresas da indústria a assumirem os riscos inerentes da transação imobiliária, antes transferidos ou para os credores ou para os clientes.

Em suma, o contexto interno do Período 3 era de cautela, caracterizado pelo esforço gerencial em administrar o risco absorvido pela empresa. A confluência de fatores externos e internos fez com que a B&C adotasse estratégias distintas para o Período 3.

c) Estratégias

As estratégias utilizadas pela B&C no terceiro período visavam **administrar o risco absorvido** pela empresa, imposto pelo ambiente (credores e mercado), utilizando recursos insuficientes em um contexto interno cauteloso.

A mais importante mudança estratégica da B&C foi o retorno ao sistema de incorporação a preço fechado. Com o mercado cético, os sistemas a preço de custo não eram

mais viáveis, e a B&C foi obrigada a retornar à incorporação a preço fechado, como relataram seus dirigentes.

Tanto que no meio da obra a gente parou de vender a preço de custo, influenciado por outras empresas que andaram fazendo o que não deviam e que desacreditaram o preço de custo. Então, a gente teve que vender a preço fechado (Entrevistado B, 5:75).

Então, a gente acabou tendo que voltar para incorporação a preço fechado devido à dificuldade de comercializar no lançamento (Entrevistado B, 4:197).

Dessa forma, a B&C foi obrigada a se arriscar mais, com recursos limitados e insuficientes para viabilizar suas estratégias de forma eficiente. Como resultado, os dirigentes relataram a alta **dependência** que a empresa a passou ter **dos credores**.

Infelizmente, a gente sempre dependeu das circunstâncias do mercado, disponibilidade de financiamento, de recursos. Claro que se você tem disponibilidade de recursos, você tem como alavancar mais uma obra, mas o financiamento estava limitado, o pessoal estava fazendo financiamento direto, então isso era uma concorrência enorme (Entrevistado B, 5:87).

A metade do lucro da obra foi de juros me comeu quatro apartamentos. Tive que fazer uma 63 no BCN, renovei depois de um ano por mais seis meses, enquanto estava negociando o financiamento do Itaú. No dia que chegou o contrato, não tinha nem registrado ainda, liberei o habite-se, tinha pressa, pois já tinha gente morando: isso é um absurdo (Entrevistado B, 6:75).

Contudo, a dependência dos credores era a única forma, na visão dos dirigentes, para operar no ambiente que se apresentava à época, utilizando recursos limitados. Os entrevistados demonstraram preocupação com a concorrência de empresas capitalizadas que não sofriam a dependência dos credores.

Aí acaba de você ter que financiar direto o cliente que não acho interessante, como o [construtora concorrente] que financia em 15 anos: ele faz concorrência para a CEF. Alguém me disse, mas o ganho dele é o ganho financeiro. Que é isso? Será que o camarada que tem um negócio daquele tamanho, com aquele giro, não vai ganhar mais do que TR mais 1%? É melhor fechar a construtora! Então, são esses aspectos que prejudicam a vida da gente: aspectos da concorrência, mercado em baixa (Entrevistado B, 4:152).

Agora as firmas que se agüentaram nesses 20 anos, foram: os que os sócios tinham recursos para bancar ou que os sócios administraram muito bem, se precaveram de várias falhas como contratos bem feitos, procuraram mais ainda, mais do que antigamente, lançar o que o mercado estava pedindo e ser maleável, ou financia pelo sistema ou pela empresa: hoje está 90% pela empresa e 10% pelo sistema. Aí eu fico sem caixa no fim. E como eu, muitos (Entrevistado C, 7:61).

O [construtora concorrente] é outra empresa que atrapalha, pois eles fazem financiamento direto em 15 anos. Está fazendo concorrência para Caixa! Eu disse para o [diretor da concorrente] [...] "Ah! Pois é, mas o mercado exige". O mercado não exige que você faça concorrência para a Caixa, pois você pode repassar [...] se você não toma dinheiro para construção [somente para o comprador], você não precisa bancar em 15 anos, somente se tiver dinheiro sobrando (Entrevistado B, 6:87).

Para os dirigentes da B&C, a concorrência que "mais atrapalhava" (*in vivo*) eram as empresas capitalizadas que não sofriam a pressão do credor e conseguiam oferecer ao cliente condições de financiamento mais atrativas que as instituições financeiras, no que tangia, principalmente, às exigências contratuais.

Como relatou o Entrevistado B, tais empresas assumiam o papel de banco e suas estratégias assemelhavam-se às **operações bancárias** que visam ao equilíbrio entre captação e aplicação. Utilizei a metáfora das construtoras como um banco para compreender como era possível atuar evitando a pressão dos credores. Para as construtoras, isso significava a adoção de financiamento direto, a defasagem dos cronogramas físico-financeiros das obras, a necessidade de venda antecipada e, conseqüentemente, um volume considerável de capital dos sócios para cobrir os custos do empreendimento.

Atuar como um banco ia de encontro aos valores dos dirigentes da B&C. Aparte a falta de recursos, os dirigentes foram veementes em condenar a prática de transformar a construtora em instituição financeira.

Próprios, financiamento e venda. A venda era recursos de clientes, pois tinha a poupança durante a construção. Não é como hoje, naquele tempo a poupança era paga no período de execução da obra. Hoje o pessoal lança uma obra e faz a poupança em não sei quantos meses, financia direto. Eu não gosto, pois não é minha função, não sou banco, a empresa é construtora. Então, não tem nada a ver (Entrevistado B, 4:91).

A B&C decidiu, então, manter a posição de dependência do credor para viabilizar suas operações. Dentre as ações implementadas pela B&C no período, as principais consistiam em administrar financiamentos restritos para produção, orientar-se para o mercado por meio de

projetos adequados às necessidades do segmento e administrar o aporte de capital próprio para compensar o período entre a liberação de recursos e a realização de vendas em fases posteriores do cronograma do empreendimento.

[...] então três quartos sem dependência é basicamente um dois quartos com dependência, porque o filho homem pode dormir no quarto de empregada, pois acaba sendo o seu apartamentinho, com banheiro. Nós fizemos o Capri assim e vendeu-se bem (Entrevistado D, 8:54).

O Itaú financia a empresa: eu tenho a obra, me habilito, faço o processo, entro com o pedido de financiamento, comprovo que já realizei o mínimo de 30% da obra no físico-financeiro e eles começam a liberar recursos até o final da obra. A garantia é o financiamento e às vezes pedem garantia adicional de terceiros, ou dos sócios ou do fiador, garantia real. No nosso último prédio, tivemos que colocar até bens dos sócios, além da hipoteca dos apartamentos. O Itaú é extremamente rigoroso, e o processo demorou um ano. Depois que assina o contrato, a coisa flui bonitinho (Entrevistado B, 4:115).

Eu tive problemas como prédio do Bom Abrigo, que não conseguiu financiamento da segunda etapa e que estamos fazendo com recursos próprios (Entrevistado B, 5:97).

Para a produção continua ruim [...] porque o Itaú reduziu o limite de 60% para 50%, a Caixa financia nesse plano Prodecar de demanda caracterizada, que você tem que ter o tomador primeiro — a vantagem é que não há custo financeiro, mas tem que vender antes (Entrevistado B, 6:79).

Mostrou-se relevante para os dirigentes a força adquirida pelas imobiliárias. Em comparação aos períodos iniciais, as imobiliárias passaram a atuar de forma mais profissional e organizada, reflexo da alteração do mercado que, com o aumento da oferta e da cidade, passou a ser menos “pessoalizado”. Além de executarem as vendas, as imobiliárias exerciam um papel importante na definição dos produtos, seja de forma competente ou não.

Não tinha esse negócio como hoje, que a Pirâmides trabalha, praticamente fixa, com a Zita e a Magno Martins, o Dalton com a CCR e a Cota, e assim as empresas são mais ou menos casadas com as construtoras (Entrevistado B, 4:25).

Analisando economicamente as estratégias de dependência dos credores utilizadas pela B&C neste período, constatei que elas não defendiam a empresa contra participantes

poderosos, como credores e imobiliárias, que se apropriavam do potencial de lucro da empresa.

Credores e clientes apresentam-se com grande poder de barganha, visto que dependiam deles a consecução do empreendimento. As empresas dependiam de recursos oriundos de credores exigentes, que, em geral, estavam mais dispostos a financiar as construtoras, através do financiamento do cliente, após a venda realizada. Essa atitude dos credores aumentou o poder de barganha dos clientes na negociação do imóvel.

[...] custo devido a juros, que são intransferíveis, pois a legislação impede que eu cobre do cliente qualquer tipo de juros durante a fase de construção e segundo que impede que transfira para o cliente no preço a carga de juros que sofro do banco depois do imóvel pronto. Então, se ele contratar comigo para me pagar a parcela de poupança três meses após a obra pronta, então eu tenho que negociar com ele que a parcela de financiamento, se for financiada por um banco que temos utilizado na produção, ele assume. E ele assume se quiser ou não (Entrevistado A, 2:44).

Todos esses aspectos que aumentavam o poder de barganha de credores e mercado tornaram a B&C vulnerável à redução de seu potencial de lucro. Economicamente, credores e mercado apropriaram-se do potencial de lucro das construtoras.

A diferença no potencial de lucro entre as concorrentes da B&C que utilizaram as estratégias do tipo operações bancárias e a B&C, que utilizou as estratégias de dependência do credor, era, justamente, o preço pago pela B&C para atuar em uma posição de menor risco, mais segura e protegida, quando o mercado se apresenta cético e os credores exigentes.

Os dados revelaram também que o preço pago pela proteção estava se tornando dissuasivo, o que motivou a busca por atividades em outros domínios de atuação, como loteamentos.

A única coisa que melhorou foram os loteamentos, em termos reais. Lançamos o nosso loteamento do Campeche em 97 e eu tenho certeza de que pelo menos acompanhamos a inflação, pois já dobramos de preço os lotes (Entrevistado B, 4:73).

d) Forma de administrar o risco inferida para o período

O ceticismo do mercado associado ao aumento de exigência dos credores fez com que a empresa saísse das trincheiras no Período 3. A quantidade de risco possível de ser transferido diminuiu, e, conseqüentemente, o risco incorrido pela B&C aumentou. Isso foi

percebido pelos dirigentes como um problema, na medida em que o retorno obtido não era compatível com o aumento de riscos.

A margem hoje [...] a gente está fazendo orçamento com margem bruta de 20%, aí é muito melhor trabalhar com preço de custo com 20% de taxa e administração (Entrevistado B, 4:138).

Essas características forçaram a B&C a atuar como um **absorvedor** dos riscos. Porém, em vez de atuar como um “banco”, como fazia a maioria dos seus principais concorrentes, a B&C decidiu atuar como “construtora”, utilizando estratégias que geravam dependência dos credores.

[...] hoje o pessoal lança uma obra e faz a poupança em não sei quantos meses, financia direto. Eu não gosto, pois não é minha função, não sou banco, a empresa é construtora. Então não tem nada a ver (Entrevistado B, 4:191).

O contexto interno cauteloso e a percepção do dirigente acerca do negócio da construtora — fruto de seu estilo de gestão e experiências empresariais passadas — foram intervenientes na escolha da forma de administrar o risco, escolhendo dentre as possibilidades a posição de menor risco para a empresa, mesmo pagando um alto preço pela proteção.

Os níveis de retorno percebidos eram maiores do que atuando como entrincheirada no período anterior, mas a dependência dos credores elevava o custo financeiro da empresa. Os dados sugerem que somente as empresas que arriscaram mais, atuando como banco, são as que se apropriaram de maiores retornos da indústria. Isso foi percebido pelos dirigentes como as empresas concorrentes que mais “incomodam” e que empresas fortes são empresas “capitalizadas”.

A [construtora concorrente], para mim, é forte, capitalizada, só vende depois de pronto, faz financiamento direto. Então, isso atrapalha (Entrevistado B, 6:86).

Esse tipo de atuação pressupõe uma estrutura interna também do tipo banco, capitalizada, e a adoção de estratégias do tipo operações bancárias, definindo um fluxo que equilibra captação e aplicação, em financiamentos próprios das construtoras.

A não-atuação do tipo banco, em detrimento de uma atuação com menor risco, do tipo construtora, pode ser explicada pelo fato de os dirigentes da B&C não perceberem altos custos de oportunidade em se manter com baixo risco, e menores retornos, na medida em que a empresa incorreria em grandes custos financeiros — para criar uma estrutura adequada — e custos psicológicos em atuar de forma diferente como os dirigentes atuaram durante toda a sua vida profissional. Para os dirigentes da B&C, arriscar-se a atuar como um banco poderia comprometer a longevidade da empresa e a manutenção do padrão de vida das famílias que dependiam da empresa.

[...] lógico que quem entra no negócio não é para fazer caridade, é para ganhar dinheiro. Mas eu tenho que pensar no futuro. No início, tínhamos dinheiro sobrando e a construtora era uma forma de obtermos mais retorno sobre o nosso dinheiro, aproveitando o conhecimento do mercado do nosso outro sócio. Depois que viemos para cá, eram três famílias para serem sustentadas. Tínhamos que crescer, ter mais obra. Com a confusão toda dos planos, que afetaram a empresa, eu tinha que agir pensando no futuro, ou seja, em manter o padrão de vida das famílias que dependiam da empresa (Entrevistado B, 12:2).

O próximo capítulo utiliza a análise do processo de adaptação estratégica da B&C conforme percebido pelos seus dirigentes, feita nesta seção, para organizar os elementos de uma teoria substantiva para explicar a adaptação estratégica das PCE.



UMA TEORIA SUBSTANTIVA DA ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DAS PCE

Muito bem posto, muito bem colocado. Isso faz sentido, realmente. Eu nunca pensei que pudesse ver o negócio dessa maneira. Muitos empresários com quem conversei não têm essa compreensão. Estão preocupados com quanto estão ganhando no empreendimento A ou B e não na explicação, de como ganham dinheiro ou como administram seu negócio (Entrevistado A, 12:13).

As experiências dos dirigentes da B&C sugeriram que a explicação do processo de adaptação estratégica das PCE deve considerar aspectos que vão além de fatores econômicos ou de ajustamento racional entre as organizações e o ambiente.

Através de suas descrições, pude analisar a complexa inter-relação entre os envolvidos nas transações imobiliárias — abrangendo fatores organizacionais, setoriais e nacionais — fundamental para minha compreensão acerca do significado que os dirigentes atribuíram às suas experiências no processo de adaptação.

Para os dirigentes, a reação às turbulências ambientais deve considerar, além de os fatores econômicos, a longevidade da empresa para garantir a manutenção do padrão de vida de suas famílias.

Como consequência, a relação entre os envolvidos na operação da empresa — principalmente credores e clientes — deve ser levada em conta na decisão da empresa em se expor ao risco. A administração do risco pela empresa, portanto, explica a maior parte da variação da ocorrência do fenômeno da adaptação estratégica das PCE e é a categoria central deste estudo.

Neste capítulo, são apresentados os elementos da teoria¹ que explicam a adaptação estratégica das PCE a um ambiente turbulento e com forte influência governamental, a partir do caso da B&C. Inicialmente, descreve-se a categoria central da teoria, que representa o fenômeno em estudo. Em seguida, são apresentados os demais elementos do esquema teórico que explicam quando, por que e como as PCE se adaptaram ao ambiente. Ao longo do capítulo são apresentados os elementos necessários para a construção das proposições que compõem a teoria.

A última seção deste capítulo tem especial relevância, pois fornece uma avaliação da teoria substantiva, com relação, principalmente, à sua fundamentação empírica.

5.1 Categoria central: administração do risco

Ao longo das análises e interpretações sobre a percepção dos dirigentes da B&C, a hipótese da administração do risco foi sendo confirmada e refinada². Na codificação seletiva pude finalmente responder à questão que acompanha o pesquisador no método da *Grounded Theory*: sobre qual fenômeno tratam os dados? Mais especificamente, qual o processo social que explica a ação organizacional das PCE, para adaptarem-se ao ambiente, por meio da adoção de diferentes estratégias nos últimos 20 anos? Mostrou-se válida a hipótese de que adaptação estratégica da B&C podia ser entendida pela forma como os dirigentes administravam o risco do seu negócio.

Contudo, o termo “administração do risco” não consegue captar toda a essência do fenômeno. Na realidade, a administração do risco deve ser entendida como o conjunto de ações implementadas para resolver, de forma exitosa, um problema que se apresenta, sob condições difíceis ou infortuitas³.

¹ A teoria substantiva da adaptação estratégica das PCE é identificada simplesmente como “teoria” ao longo deste trabalho.

² O esquema “Roteiro de análise: processo de pesquisa” mostra, em linhas gerais, todos os passos do processo de pesquisa utilizado. Especificamente, o esquema “Roteiro de análise: categoria central” mostra o caminho utilizado para identificação, definição e refino da categoria central, até sua conclusão final em “SC: what is it all about” e “SC: grande teoria integrada: versão definitiva”. O esquema “Roteiro de análise: saturação teórica” mostra a evolução da teoria ao longo das análises das entrevistas.

³ O termo que resume o significado de “administração do risco” pode ser encontrado na língua inglesa. O verbo *to cope* que significa “*to deal (successfully) with a difficult situation or bad luck*” representa significativamente a essência do fenômeno, e a teoria substantiva deste estudo poderia ser denominada de *coping theory for strategic adaptation*.

Como retratada pelas condições contextuais objetivas e percebidas pelos dirigentes, a dinâmica do ambiente setorial configurou para as empresas situações desafiadoras à sua sobrevivência, elevando o nível de risco do negócio, o qual passou a ser relevante para a administração das PCE e fundamental para a sua sobrevivência.

[...] a preocupação era sobrevivência no curto prazo, para salvar a empresa emergencialmente dos choques do governo, e longevidade no longo prazo (Entrevistado A, 12:12).

A idéia era fazer a empresa crescer. E se a gente for fazer a conta de seis obras pela área desses edifícios daria uma média de 20 a 30 mil m2 sempre girando [...] que a gente imaginava estar girando para ter um ganho compatível sem muito risco (Entrevistado B, 6:19).

Se vendeu tudo e aí veio plano do Sarney e aquela coisa toda. Realmente, aquele prédio nos deu um prejuízo tremendo. Veio o congelamento e a gente comprava madeira com ágio [...] ali nós perdemos um bom dinheiro, talvez o que ganhamos em dois prédios enterramos ali e em outro (Entrevistado D, 8:13).

[a incorporação a preço de custo] era para fugir do risco que o preço fechado oferecia. Principalmente por causa da política do governo, dos planos da vida [...] até o [Plano] Collor que terminou de matar todo mundo. É melhor parar com isso ou mudar de ramo (Entrevistado B, 5:110).

As citações acima são exemplos de que a adaptação estratégica das PCE significa, para os dirigentes, a constante busca de soluções para superar os desafios que ameaçam a sobrevivência da firma. Nesse processo de superação, a forma como a empresa se expõe ao risco gerado pelas adversidades e hostilidades impostas a ela pelo ambiente é a principal preocupação gerencial. Nesse sentido, defini como **categoria central** da teoria a **administração do risco**⁴.

A categoria central representa o fenômeno a ser explicado pela teoria. Os elementos da teoria giram em torno da categoria central e devem ser capazes de explicar quais foram as formas que as empresas têm utilizado, nos últimos 20 anos, para administrar o risco, sob que condições, e em que períodos, cada forma era a mais adequada, quais as estratégias utilizadas em cada forma de administrar o risco e quais suas conseqüências. As respostas a essas perguntas aparecem nas seções subseqüentes na forma de proposições específicas.

⁴ Nos relatórios do ATLAS/ti não utilizei o termo “administração do risco” para a categoria central, mas mantive o termo original em inglês, *coping*.

Porém, antes é necessário definir claramente o significado da categoria central da teoria, o que deve ser feito a partir de suas propriedades e dimensões. A dimensionalização das propriedades de uma categoria é um processo fundamental para o desenvolvimento da teoria, na medida em que agrega precisão e maior poder explicativo. A dimensionalização da categoria central permite que sejam identificados padrões que compartilham a mesma variação dimensional ao longo das propriedades. Tais padrões são os tipos da categoria central, ou, no caso desta pesquisa, as formas de administrar o risco.

5.1.1 Formas de administrar o risco: o diagrama RT-RI

Como visto no capítulo anterior, a atividade imobiliária possui riscos inerentes à sua natureza, que são distribuídos entre os envolvidos nas operações imobiliárias. Risco reflete a incerteza quanto aos resultados futuros auferidos pelos envolvidos; tanto os positivos, como os negativos. Ou seja, o risco do negócio, medido pela variância dos seus retornos, fornece parâmetros para tomadas de decisões gerenciais com relação ao nível de risco incorrido pela empresa.

Apesar disso, como se revelou nos dados, e será explicado neste capítulo, o risco, para os dirigentes entrevistados, está associado mais à perda, ou prejuízo, do que a potencial de ganhos futuros, e sua medição pode ser bastante aproximada pelo montante de capital próprio investido pelos sócios. Nesse sentido, os dirigentes percebiam uma relação diretamente proporcional entre capital próprio investido e risco, e este com a probabilidade de obterem prejuízo.

Os riscos da atividade imobiliária, que estão distribuídos entre os envolvidos, agregam-se no que denominei de risco total da operação, ou, simplesmente, risco da operação. A empresa construtora (ou, simplesmente, “empresa” ou “construtora”) é um dos participantes envolvidos na operação imobiliária, e a ela cabe uma parcela do risco total. A parcela do risco total que é incorrida pela empresa construtora é definida como risco incorrido no negócio, ou risco incorrido.

Os outros participantes da operação imobiliária são os credores e o mercado consumidor (ou, simplesmente, mercado). Os credores são as instituições financeiras que operam com crédito imobiliário. O mercado consumidor são os clientes servidos pela

empresa. Tanto credores como o mercado foram freqüentemente mencionados pelos dirigentes como os principais participantes do ambiente da empresa que exercem influência na definição de suas estratégias.

Portanto, os três principais envolvidos nas transações imobiliárias — mercado, credores e empresas — compartilham os riscos da operação. A inter-relação das partes claramente emergiu dos dados, indicando maior poder para o binômio mercado-credores, constituindo-se no principal determinante da distribuição dos riscos entre os envolvidos. Ou seja, a postura dos credores e do mercado perante os riscos de participar das transações imobiliárias define a distribuição do risco entre eles e as empresas⁵.

O relacionamento empresas-credores-mercado é, portanto, um elemento fundamental para a teoria, na medida em que os comportamentos dos credores e do mercado perante o risco moldam uma configuração ambiental que impõe às empresas restrições das quais não podem se furtar, determinando o quinhão do risco total da operação que deve ser incorrido pelas construtoras.

[...] hoje o mais importante são os fatores externos, realmente! A empresa está limitada [...] (Entrevistado B, 4:60).

A relação de poder entre empresa e ambiente (leia-se, mercado consumidor e credores), descrita pelos dirigentes da B&C, revelou dois importantes conceitos que fundamentam a categoria central deste estudo:

- a) o risco que é permitido ser transferido da empresa construtora para o ambiente, em função da atual distribuição do risco entre os envolvidos; e
- b) o risco que os dirigentes decidem incorrer no seu negócio.

Denominei os dois conceitos acima de risco transferido e o risco incorrido, respectivamente. São importantes propriedades da categoria central da teoria, cujas dimensões, quando combinadas, definem posturas de atuação perante o risco, ou formas de administrar o risco pelas empresas construtoras⁶.

⁵ Ver esquema “Roteiro de análise: categoria central” especialmente a nota de análise “MA: nível de risco percebido”.

⁶ Ver esquema “Roteiro de análise: categoria central” especialmente a nota de análise “OC: dimensões de C: coping with risk”, “OC: validando C: coping with risk” e “SC: grande teoria integrada: versão definitiva”.

A combinação, ou cruzamento, das propriedades da categoria central está visualmente ilustrada no diagrama RT-RI (Figura V.3) formado pelas dimensões de risco transferido e risco incorrido. A definição precisa de cada eixo do diagrama encontra-se nas figuras a seguir.

Eixo-Y: RT (Risco Transferido)	
Conceito	Refere-se à maior parcela do risco total da operação que é possível ser transferida das empresas e, conseqüentemente, absorvida pelos credores e mercado. É determinada pela configuração ambiental vigente, em função da forma como credores e mercado percebem o risco de participarem em transações imobiliárias.
Dimensão Alta	Os credores e o mercado estão dispostos a absorver grande parte do risco da operação transferido pelas empresas.
Dimensão Baixa	Credores e mercado não aceitam incorrer em grandes riscos, reduzindo a parcela do risco total transferida pelas empresas.

Figura V.1 - Propriedade da Categoria Central: Risco Transferido (RT)

A parcela do risco total que não é transferida, mas absorvida pelas empresas, corresponde ao menor nível de risco possível de ser incorrido pelas empresas, para uma determinada configuração ambiental. Ou seja, para um dado valor de RT, no mínimo, o risco incorrido pelas empresas é o que denominei de risco mínimo. Sendo assim:

- a) Risco Mínimo (RM): é a menor quantidade de risco em que a empresa pode incorrer, para uma determinada configuração ambiental. É o complemento do risco transferido e é expresso por:

$$RM = 1 - RT$$

O algarismo "1" na equação acima representa a totalidade do risco total da operação. O outro eixo do diagrama RT-RI está definido na figura a seguir.

Eixo-X: RI (Risco Incorrido)	
Conceito	Refere-se à quantidade de risco incorrido no negócio pela empresa. É expresso pelo somatório do Risco Mínimo (RM) com o incremento de risco (IR) que a empresa, por ventura, decida absorver.
Dimensão Alta	A empresa decide absorver grande parte do risco da operação, tornando seu negócio arriscado.
Dimensão Baixa	A empresa decide absorver um quinhão pequeno do risco da operação.

Figura V.2 - Propriedade da Categoria Central: Risco Incorrido (RI)

O risco incorrido (RI) pela empresa é composto do risco mínimo (RM), definido anteriormente, e do incremento de risco (IR). O incremento de risco é definido pelo seguinte:

- b) Incremento de Risco (IR): quantidade de risco, além do risco mínimo, que os dirigentes percebem que vale a pena ser absorvido. Volta-se às equações:

$$\mathbf{RI = RM + IR}$$

O incremento de risco é o conteúdo mais importante das decisões dos dirigentes, dado que RT e, conseqüentemente, RM são determinados pelo ambiente. O processo de decisão do tamanho de IR é tratado adiante. Por enquanto, é importante mencionar que IR é definido pelas características internas da empresa, mais precisamente pelas características pessoais dos dirigentes e pela estrutura da empresa.

As classificações dos tipos de riscos (RT, RM, RI e IR) ajudam a esclarecer o que significa a categoria central da teoria: administrar o risco consiste em analisar a configuração ambiental externa e identificar qual o quinhão máximo do risco total da operação que pode ser transferido (RT), e decidir sobre o incremento do risco (IR) que a empresa se dispõe a absorver, considerando sua configuração ambiental interna.

As duas propriedades RT e RI, combinadas no diagrama RT-RI, definem as formas de administrar o risco. A análise do caso da B&C revelou que ela e seus concorrentes adotaram cinco diferentes formas de administrar o risco, nos três períodos estratégicos, conforme descrição no capítulo anterior. O diagrama RT-RI serve para posicionar, visualmente, ao longo das propriedades da categoria central, as formas de administrar o risco encontradas nos dados.

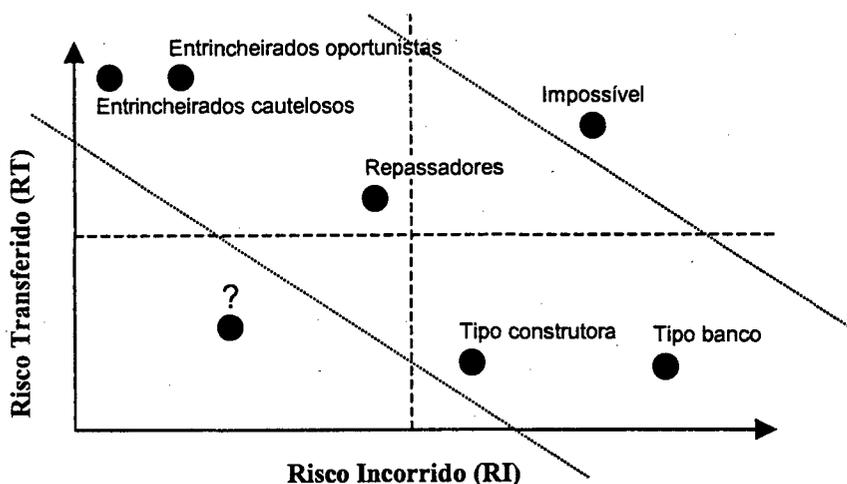


Figura V.3 - Diagrama RT-RI: Formas de Administrar o Risco

As formas estão sintetizadas na figura abaixo, em função dos seus respectivos valores para cada dimensão que forma os eixos do diagrama: dimensão alta (+), dimensão baixa (-) e dimensão média (+-).

Formas de administrar o risco	Risco Incorrido	Risco Transferido
Entrincheirados cautelosos	-	+
Entrincheirados oportunistas	-	+
Repassadores	+ -	+ -
Absorvedores tipo construtora	+ -	-
Absorvedores tipo banco	+	-

Figura V.4 - Risco Incorrido e Risco Transferido: Dimensões

As cinco formas acima podem ser reunidas em três formas básicas: entrincheirados, repassadores e absorvedores. Cada uma pressupõe um fluxo distinto de transferência e de absorção do risco. A figura a seguir ajuda a visualizar as diferenças entre as formas quanto à distribuição e fluxo do risco entre as partes. A largura das caixas é proporcional à parcela de risco absorvido por cada envolvido: credores, empresas e mercado. As setas indicam o sentido do fluxo do risco do ponto de vista das empresas.

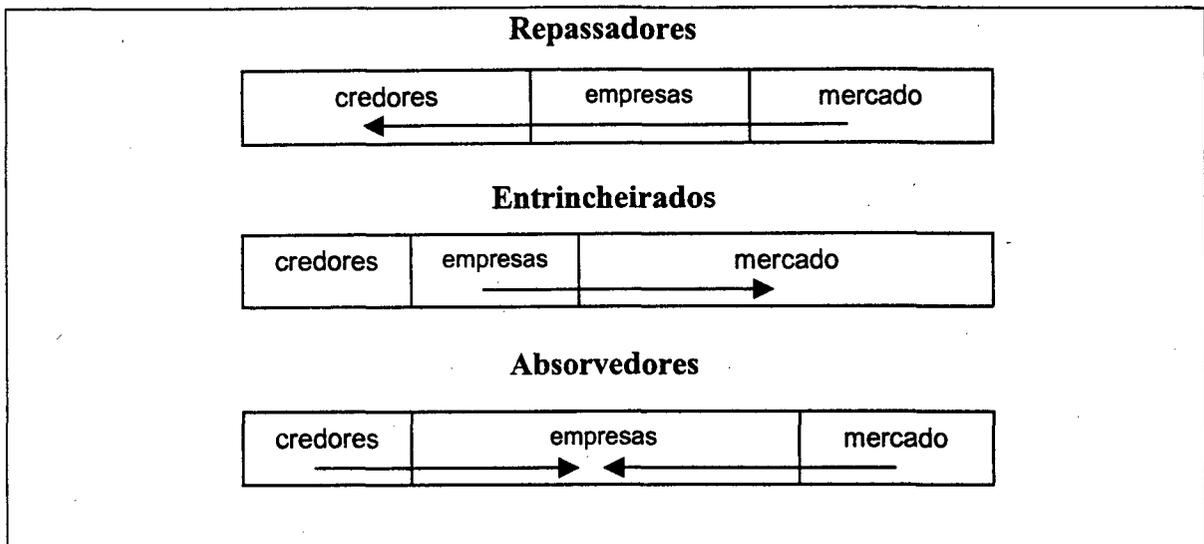


Figura V.5 - Distribuição e Fluxo do Risco das Formas Básicas

Atuando como repassadora no Período 1 do seu processo de adaptação estratégica, a B&C aproveitou uma configuração ambiental favorável para transferir uma parcela significativa do risco da operação para o ambiente, ou seja, repassou-o do mercado para os credores.

Isso foi possível, pois os clientes estavam confiantes e dispostos a assumir financiamentos bancários, e os credores estavam dispostos a absorver a dívida e os riscos de financiarem a produção de maneira atrativa para os tomadores, bem como de arcarem com o risco de uma carteira de mutuários devedores. Esse contexto viabilizou a adoção de regimes de incorporação a preço fechado, utilizando financiamentos para produção facilitados, que permitiam o repasse da dívida da empresa construtora para o cliente.

Variações da forma repassadora não se mostraram relevantes nos dados. Pequenas variações foram percebidas de maneira pontual, em empreendimentos específicos da B&C, nos quais a composição do capital agregado total, necessário para arcar com os custos do empreendimento, variava em função da velocidade de vendas e da data da liberação do financiamento. Porém, as alterações pontuais da composição do capital dos empreendimentos não provocaram variações significativas no nível de risco incorrido pela B&C no período.

No Período 2, a B&C atuou como entrincheirada, também aproveitando uma configuração ambiental que permitia uma dimensão alta para RT. A transferência do risco ocorria da empresa para o mercado, através, principalmente, da adoção de regimes de

construção a preço de custo. Como resultado, a B&C adotou uma posição segura, avessa ao risco, cujo risco incorrido (RI) era aproximadamente igual ao risco mínimo permitido (RM).

Porém, quando comparei a B&C com a percepção dos seus dirigentes sobre como seus principais concorrentes atuavam, identifiquei variações da forma básica entrincheirada, em função do incremento de risco incorrido pelos concorrentes e pela B&C. A B&C, durante todo o Período 2, foi avessa ao risco, correspondendo ao incremento de risco (IR) próximo de zero. Denominei essa forma de atuação como entrincheirado cauteloso.

De acordo com o relato dos dirigentes, alguns concorrentes arriscavam-se mais à medida que perseguiram maiores retornos; porém utilizando artifícios anti-éticos. Eram os entrincheirados oportunistas.

Uma posição segura não pode oferecer retornos altos, pois comprometeria o *trade-off* entre risco e retorno. Daí a denominação de oportunistas, pois conseguiam vencer o *trade-off* de uma maneira não-idônea, oportunista, através, por exemplo, do superfaturamento de condomínios fechados baseados em orçamentos subestimados⁷.

Finalmente, quando as condições ambientais não permitiam a transferência de um quinhão razoável do risco, como foi o caso do Período 3, a B&C atuou como absorvedora. Nessa situação, o mercado e os credores não estavam dispostos a absorver uma grande parcela dos riscos da operação. Para a B&C, atuar como absorvedora implicou a adoção de estratégias orientadas para o mercado, maior aporte de capital próprio e formas de reduzir o poder de barganha de credores exigentes que operavam com recursos restritos para financiar a produção.

Novamente, comparando a B&C com seus concorrentes, identifiquei variações na forma básica absorvedora, em função do incremento de risco (IR). Denominei as variações como absorvedora do tipo construtora e do tipo banco. Atuando como absorvedora do tipo construtora, os dirigentes da B&C decidiram não utilizar financiamentos próprios, reduzindo o capital próprio empregado. Essa decisão corresponde a um incremento de risco (IR) próximo de zero, rebaixando o risco incorrido pela empresa próximo do risco mínimo permitido pelo ambiente (RM).

Já os absorvedores do tipo banco, principais concorrentes da B&C, incorriam em maiores riscos, na medida em que adotavam sistemas de financiamento próprio que exigiam

⁷ A questão do retorno é vista em seções subseqüentes.

um grande aporte de capital próprio. A decisão quanto ao tamanho do IR reside nas características internas da empresa e é tratada em seções subseqüentes.

Restam ainda duas posições no diagrama RT-RI que não foram identificadas neste estudo, mas que merecem ser comentadas, visto que o método da *Grounded Theory* permite que novas variações dimensionais sejam incorporadas à teoria à medida que forem identificadas em novos casos, aumentando sua generalização e seu poder explicativo.

A posição no diagrama RT-RI que possui dimensão baixa (-) para RT e dimensão baixa (-) também para RI é uma indeterminação. Significa que há um risco excedente, que nem é transferido para credores ou mercado, nem incorrido pelas empresas, e que deve ser absorvido por um outro participante, que, neste estudo, não foi determinado.

Finalmente, a posição que possui dimensão alta (+) para RT e dimensão alta (+) também para RI consiste em uma impossibilidade para a teoria, pois excederia o risco total da operação. Ou seja, é impossível uma empresa efetivamente aproveitar um alto potencial de transferência de risco e, ao mesmo tempo, incorrer em grandes riscos, dada a complementaridade de RT e RI. Uma explicação para essa posição seria a absorção do risco excedente por empresas associadas oriundas de atividades não-imobiliárias, o que, nesse caso, fugiria ao escopo desta pesquisa.

Como não encontrei evidências para as duas últimas posições comentadas acima, elas não fazem parte do corpo da teoria desenvolvida neste estudo. Toda referência às formas de administração do risco, representadas no diagrama RT-RI, feitas a partir deste ponto, dizem respeito somente às três formas básicas e suas variações, situadas entre as linhas pontilhadas do diagrama RT-RI: entrincheiradas (oportunistas e cautelosos), repassadoras e absorvedoras (tipo construtora e tipo banco).

Nesta seção, as formas básicas de administração do risco encontradas nos dados — entrincheirados, repassadores e absorvedores — foram definidas em função das respectivas dimensões de duas propriedades da categoria central: risco transferido e risco incorrido.

A identificação de propriedades que definem a categoria central é parte do processo de abstração subjacente à lógica indutiva de investigação que caracteriza o método da *Grounded Theory*. Nas seções subseqüentes, o processo indutivo de construção da teoria é aprofundado, extrapolando para as empresas da área substantiva e visando à generalização adequada para

que hipóteses, corolários e proposições mais gerais possam ser construídos para compor o esquema teórico da teoria da adaptação estratégica das PCE.

5.1.2 A hipótese fundamental da teoria

A existência das formas de administrar o risco, identificadas no diagrama RT-RI, somente é válida se a seguinte asserção for verdade: que as empresas utilizam, ao máximo, o potencial de risco transferido, permitido pela configuração ambiental vigente. Essa asserção consiste no que denominei de hipótese fundamental da teoria.

H₁: Em um ambiente turbulento e com forte influência governamental, as pequenas empresas aproveitam, ao máximo, o potencial de transferência de risco para o ambiente.

Decidi denominá-la de hipótese, pois, caso seja satisfeita, pode-se deduzir um conjunto de proposições específicas a partir dela. É fundamental, pois é um pressuposto para a validação da teoria, visto que atribui sentido a todas as proposições específicas que compõem o esquema teórico⁸.

A hipótese fundamental H₁ emergiu dos dados. Várias citações e os exercícios de sensibilização e comparação descritos nas notas de análise forneceram suporte empírico e capacidade para validá-la. O esquema “Roteiro de análise: Categoria central” contém várias notas de análise que mostram minha linha de raciocínio e análise até chegar à formulação da hipótese fundamental. Dentre as notas de análise destacam-se o caminho entre as notas “MA: nível de risco percebido” e “SC: Grande teoria integrada: versão definitiva”.

A validação da hipótese H₁ me permite tecer explicações sobre a existência de formas distintas de administrar o risco na indústria, a partir de duas dimensões temporais:

- a) a existência concomitante de várias formas, em um período, em que predomina uma determinada configuração ambiental e distribuição do risco (transversal); e

⁸ Por ser substantiva, a teoria deve ser formada por um conjunto de proposições que explicam a variação das formas de administrar o risco na indústria (como, por que, sob que condições, etc.). As proposições serão apresentadas no decorrer do capítulo. Porém, as mesmas somente serão válidas de serem aplicadas e testadas se a hipótese H₁ for verdade.

b) a modificação das formas ao longo do tempo, como resultante da mudança ambiental e da alteração na distribuição do risco entre os envolvidos (longitudinal).

Em uma análise transversal, a existência concomitante de formas de administrar o risco pode ser explicada a partir do seguinte corolário de H_1 :

C_1 : A forma de administração do risco, cujo coalinhamento ambiental é o mais eficiente, é aquela que aproveita, ao máximo, o potencial de transferência do risco, permitido pela configuração ambiental vigente.

Por exemplo, como visto no diagrama RT-RI, para configurações ambientais que permitem valores altos de RT, as formas de administrar o risco mais adequadas ao ambiente são aquelas que atuam próximas do risco mínimo permitido (RM), aproveitando, assim, o máximo potencial de risco transferido (RT). Tais formas seriam a entrincheirada ou a repassadora. No outro extremo, em contextos ambientais que permitem somente pequenos valores de RT, a forma mais adequada, segundo H_1 e C_1 , é a absorvedora.

A teoria admite a existência de variações da forma básica sem haver perda de eficiência no coalinhamento ambiental. Ou seja, a decisão de empresas em aumentar o incremento de risco causa um deslocamento horizontal no diagrama RT-RI, gerando variações da forma básica adequada ao ambiente. Incremento de risco são pequenos acréscimos e não representam um aumento quântico no nível de risco incorrido pelas empresas. Dessa forma, H_1 permanece válida e as variações das formas básicas também são eficientes do ponto de vista de ajuste ambiental. Em suma, a decisão sobre o IR é o processo que explica a coexistência de formas eficientes de administração, resultantes das variações das formas básicas.

Porém, devo ressaltar que as empresas atuantes que não correspondem à forma básica eficiente, ou às suas variações, são consideradas não-eficientes no processo de ajustamento ambiental. Nesse caso, são formas que não terão longevidade em um ambiente hostil, sendo altamente instáveis e de duração efêmera. A instabilidade refere-se ao curto espaço de tempo de operação da empresa, ou uma empresa atípica que não representa a média do setor, que

pode surgir por um contrato específico de construção ou até mesmo por firmas ilegais⁹. Essa afirmação resulta no segundo corolário de H_1 .

C₂: As formas não-eficientes de administração do risco são aquelas que não aproveitam o máximo potencial de risco permitido pela configuração ambiental vigente e são consideradas formas instáveis.

A figura abaixo ilustra a predominância das formas adaptadas ao ambiente utilizando os conceitos de risco transferido (RT), risco mínimo (RM) e risco incorrido (RI). Supõe-se verdadeira H_1 e assume-se uma distribuição normal das formas de administração do risco (para a variável risco incorrido). Em um determinado período, dado um nível de RT permitido, a média da distribuição é o risco incorrido (RI) médio pelas empresas da indústria, e os limites inferiores e superiores são, respectivamente, o risco mínimo (RM) permitido e o incremento de risco máximo (IR) praticado pelas empresas.

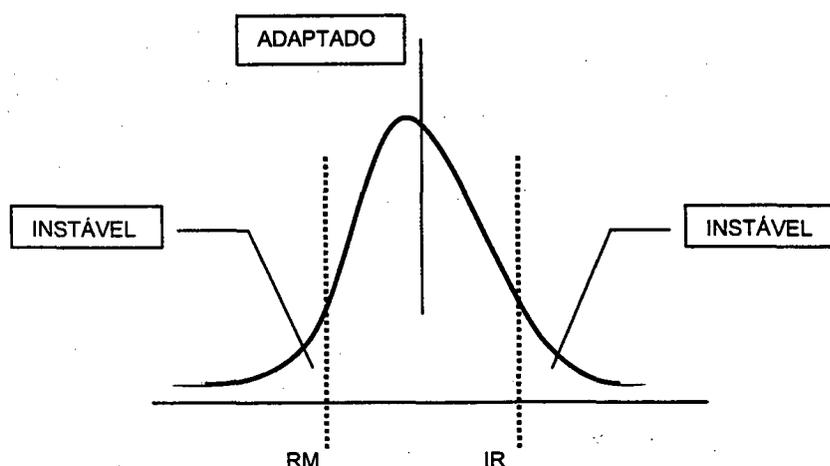


Figura V.6 - Predominância das Empresas Adaptadas Supondo H_1 Verdadeira

Pode-se considerar que a probabilidade de existirem empresas não-adaptadas e instáveis é menor do que o da existência de empresas que atuam com o risco incorrido próximo da média, ou seja, situado entre o risco mínimo permitido pelo ambiente e o incremento de risco máximo praticado pelas empresas. As empresas que atuam através de

⁹ Por outro lado, o surgimento e a existência predominante de formas não-instáveis, em um determinado período, significam que a hipótese H_1 não é satisfeita. Nesse caso, esta teoria não é capaz de explicar tal fenômeno, devendo existir outro processo que o explique, mas, esse não foi o caso dos dados analisados.

formas cujo risco incorrido está em um nível inferior, ou muito superior, ao risco mínimo permitido são consideradas instáveis e possuem pouca probabilidade de sobreviver no longo prazo. Por exemplo, para uma determinada configuração ambiental que proporcione RT alto, a atuação como absorvedora ou repassadora incorreria em níveis muito altos de RI, caindo na área da instabilidade¹⁰.

Em suma, a hipótese H_1 e seus corolários indicam uma tendência de homogeneidade na indústria, quanto à forma de administrar o risco predominante em um determinado período. A figura anterior e o diagrama RT-RI fornecem uma visão estática da teoria. Porém, em uma perspectiva longitudinal, quando considerei o processo de adaptação ao ambiente das empresas na indústria, verifiquei a possibilidade da existência de deslocamentos diagonais no diagrama RT-RI, causados pela alteração dos níveis de RT, ao longo do tempo. Os deslocamentos diagonais ressaltam o caráter processual da teoria. Nesse sentido, a figura a seguir descreve duas passagens da história da B&C, e da indústria, lembrados pelos seus dirigentes.

¹⁰ Vale a pena lembrar novamente que a explicação da coexistência de diferentes formas de administrar o risco considera somente as posições no diagrama RT-RI que estão situadas entre as linhas tracejadas na Figura V.3. As demais posições, como comentei anteriormente, não formam o corpo teórico por não existirem evidências ou por consistirem impossibilidades para a teoria. Dessa forma, não podem ser consideradas instáveis, pois não são passíveis de análise, segundo o raciocínio desenvolvido.

CASO 1: Repassadores para Entrincheirados
Períodos 1 — 2

Após o Plano Cruzado, devido ao ágio cobrado dos fornecedores, à deflação das receitas pela tablita e à dificuldade de prever os custos do empreendimento, a atuação da B&C como repassadora tornou-se inviável. Como consequência, a B&C adotou o regime de construção a preço de custo, aproveitando a legitimidade do regime em um mercado ainda confiável, que permitia altos níveis de RT. Atuando de forma avessa ao risco, como entrincheirada cautelosa, a B&C diminuiu o nível de risco incorrido, e, conseqüentemente, o retorno esperado. Alguns concorrentes da B&C passaram a atuar como entrincheirados oportunistas, o que causou mudanças na configuração ambiental, principalmente em relação à desmoralização dos regimes de construção a preço de custo.

CASO 2: Entrincheirados para Absorvedores
Períodos 2 — 3

A perda de poder aquisitivo dos segmentos classe média e média-alta, causada, entre outros fatores, pelo arrocho salarial e pelo fim da ciranda financeira pós-Real, aliada à desconfiança do mercado, fruto do descrédito nos regimes a preço de custo e dos efeitos da falência da Encol, aumentou o poder de barganha dos clientes. Os credores também se tornaram mais exigentes, devido ao arrocho econômico e a problemas de capitalização do SFH. Esses eventos contribuíram para a redução do nível de RT, forçando a B&C a sair das trincheiras e a arriscar-se como absorvedora do tipo construtora, adotando regimes de incorporação a preço fechado em um contexto de financiamentos escassos para a produção. Os concorrentes da B&C mais relevantes para seus dirigentes passaram a atuar como absorvedores do tipo banco, financiando diretamente os clientes.

Figura V.7 - Deslocamentos Diagonais da B&C

Os deslocamentos diagonais podem ser representados graficamente. A figura abaixo ilustra a movimentação da B&C nos últimos 20 anos no diagrama RT-RI. Os deslocamentos diagonais ilustram o caminho seguido pela empresa e determinado pelo ambiente. Inicialmente, a B&C atuou como repassadora. No segundo período, entrincheirou-se para proteger-se das incertezas e, finalmente, forçada a sair das trincheiras, continuou a buscar proteção como absorvedora do tipo construtora, por meio de estratégias dependentes do credor.

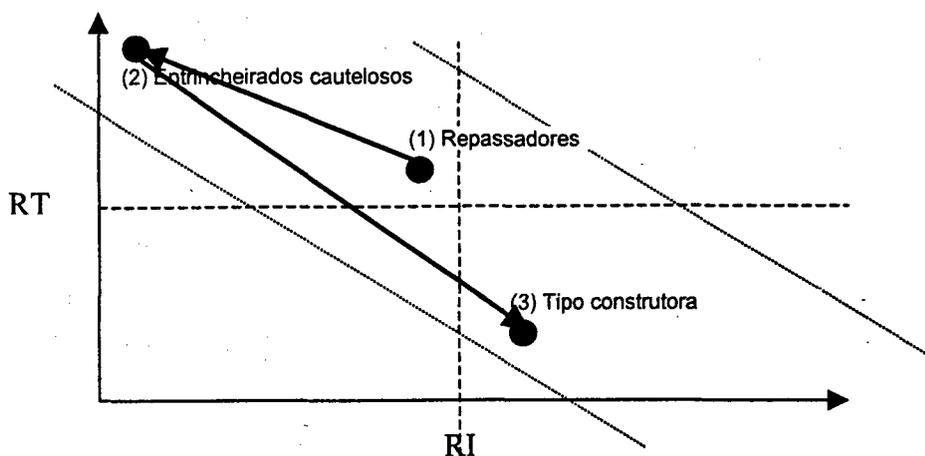


Figura V.8 - Deslocamentos Diagonais da B&C no Diagrama RT-RI

A próxima seção aborda a questão do retorno, que, juntamente com o risco transferido e o risco incorrido, são propriedades da administração do risco, categoria central desta teoria.

5.1.3 A questão do retorno esperado e a otimização do risco

Para os dirigentes da B&C, o *trade-off* entre o risco incorrido e o retorno esperado em função do nível de risco incorrido assumiu importância significativa na adaptação estratégica da empresa. Com a tarefa de ajustar a empresa visando à longevidade, os dirigentes devotavam especial preocupação em equilibrar o risco incorrido pela empresa, com o retorno esperado e a longevidade da firma.

Aí foi quando a gente optou por mudar o sistema de incorporação. Em vez de continuar correndo o risco de incorporação a preço fechado, a gente resolveu fazer incorporação a preço de custo, que daria uma margem menor, mas segura (Entrevistado B, 4:38).

[...] lógico que quem entra no negócio não é para fazer caridade, é para ganhar dinheiro. Mas eu tenho que pensar no futuro. No início, tínhamos dinheiro sobrando e a construtora era uma forma de obtermos mais retorno sobre o nosso dinheiro aproveitando o conhecimento do mercado do nosso outro sócio. Depois que viemos para cá eram três famílias para serem sustentadas. Tínhamos que crescer, ter mais obra. Com a confusão toda dos planos, que afetaram a empresa, eu tinha que agir pensando no futuro, ou seja, em manter o padrão de vida das famílias que dependiam da empresa (Entrevistado B, 12:2).

Nesta seção, investigo como os dirigentes da B&C abordavam a questão do retorno esperado e da otimização do risco incorrido, focalizando em dois aspectos¹¹:

- a) a identificação do nível de retorno esperado para cada forma de administrar o risco encontrada nos dados; e
- b) a análise da influência do retorno esperado no processo de escolha do incremento de risco.

O nível de retorno esperado para cada forma de administrar o risco está representado no diagrama RR (Risco *versus* Retorno). O tipo de risco que compõe o diagrama RR (eixo-x), é o risco incorrido (RI), definido na seção anterior. A outra dimensão do diagrama é o **retorno esperado**, definido na figura abaixo.

Eixo-Y: RET (Retorno Esperado)	
Conceito	Nível de retorno esperado pelos dirigentes em função do nível de risco incorrido pela empresa.
Dimensão Alta	Os dirigentes esperam um alto nível de retorno para suas operações.
Dimensão Baixa	Os dirigentes esperam um baixo nível de retorno para suas operações.

Figura V.9 - Propriedade da Categoria Central: Retorno Esperado

As cinco formas de administrar o risco encontradas nos dados estão posicionadas no diagrama RR, conforme a Figura V.10.

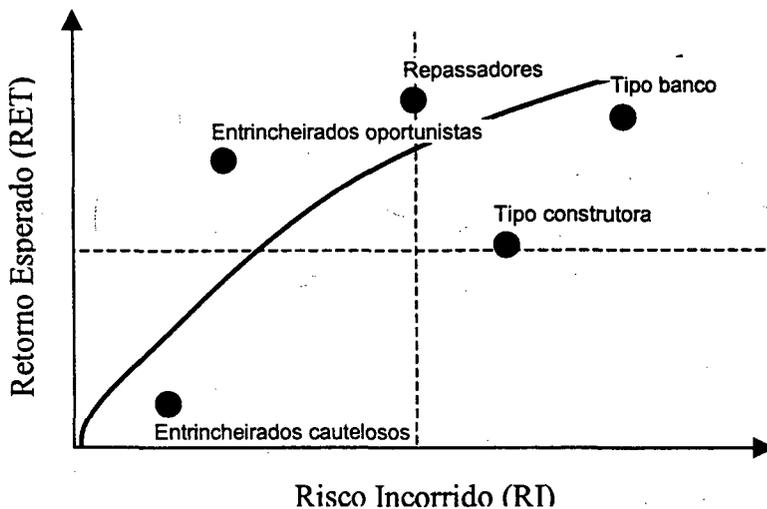


Figura V.10 - Diagrama RR: Curva de Normalidade dos Retornos

¹¹ O esquema "Roteiro de análise: categoria central" mostra as notas de análise sobre a elaboração desta seção, em especial as notas compreendidas entre "SC/AT: diagrama risco vs. retorno (versão 1)" e "SC: grande teoria integrada: versão definitiva".

As posições no diagrama RR estão sintetizadas na figura a seguir, em função dos seus respectivos valores para cada dimensão que forma os eixos do diagrama: dimensão alta (+), dimensão baixa (-) e dimensão média (+-).

Formas de administração do risco	Risco Incorrido	Retorno Esperado
Entrincheirados cautelosos	-	-
Entrincheirados oportunistas	-	+
Repassadores	+ -	+
Absorvedores tipo construtora	+ -	+ -
Absorvedores tipo banco	+	+

Figura V.11 - Risco Incorrido e Retorno Esperado: Dimensões

A linha mais escura que corta o diagrama é a curva de normalidade, que representa os máximos retornos possíveis de serem obtidos, admitindo-se o *trade-off* entre risco e retorno. A região abaixo da curva é o espaço para as posições que respeitam o *trade-off*, ou seja, cujos dirigentes esperam retornos normais para o nível de RI da empresa. A região acima da curva é a área para formas de administrar o risco, nas quais os dirigentes esperam retornos anormais, ou acima do que seria permitido para o nível de risco incorrido pela empresa.

O desenho da curva e as dimensões para as formas de administrar o risco foram inferidos a partir da percepção dos dirigentes da B&C. No Período 1, atuando como repassadora, a B&C atuava com riscos médios, e seus dirigentes esperavam por altos retornos. A expectativa dos retornos anormais, na realidade, foi uma das razões que motivou a fundação da empresa na indústria de edificações. De fato, a B&C conseguiu realizar as expectativas, obtendo os maiores retornos de sua história.

Na incorporação a preço fechado, o lucro era em função do preço. Estimava-se, fazia-se um orçamento [...], mas naquele tempo o mercado [...] não vou dizer que a margem era 3 por 1, 2 e meio por 1, mas se tinha uma margem muito grande [...] (Entrevistado B, 4:137).

Já no Período 3, o retorno esperado não foi realizado. A B&C obteve retornos bem abaixo das expectativas para o nível de risco incorrido como absorvedora do tipo construtora. Para o dirigente, teria sido mais atrativo operar de forma entrincheirada (como no Período 2), com menor risco incorrido, e obter o mesmo retorno, o que não foi possível em função das

alterações ambientais no Período 3, que diminuíram o nível de RT, impedindo a empresa de transferir os riscos por meio de regimes de construção a preço de custo.

A margem hoje [...] a gente está fazendo orçamento com margem bruta de 20%, aí é muito melhor trabalhar com preço de custo com 20% de taxa de administração (Entrevistado B, 4:138).

Segundo os dirigentes da B&C, os entrincheirados oportunistas arriscavam-se na busca de retornos anormais, implementando ações oportunistas sobre a confiança do mercado. Um exemplo é a atitude de algumas empresas que trabalharam com um tipo de regime a preço de custo: a administração de condomínio fechado.

A [construtora concorrente] ganhou muito dinheiro com isso. Como é que ela fazia: ela fazia o projeto, negociava o terreno, nem escriturava pra ela, já transferia direto para os cotistas. E aí foi a primeira briga que eles repassaram o terreno e ficaram com uma fatia para eles. E é claro que já ganhava uma bela participação, pois pegava um terreno que negociava por x e repassava diluído para os cotistas [...] nessa hora vinha o lucro grande. Depois vinha a taxa na faixa de 20% de administração. E com a vantagem que, no tempo da inflação, o seu dinheiro aplicado rendia uma barbaridade, e aí ficava mais barato para quem construía para a empresa que tem o seu capital desempatado, pois se ganhava na ciranda financeira. Então nessa fase foi muito bom (Entrevistado B, 4:139).

Além da análise do nível de retorno esperado para cada forma de administrar o risco encontrada nos dados, é importante analisar a influência do retorno esperado no processo decisório dos gerentes acerca do incremento de risco (IR).

Como o valor de RT é determinado pelo ambiente, a decisão acerca do incremento de risco (IR) é a escolha principal que os dirigentes devem fazer no processo de adaptação estratégica. O processo de decisão gerencial acerca do IR é explicado nos parágrafos a seguir.

Para os dirigentes, o risco teve um papel central na administração da B&C, que operou nos últimos 20 anos em um ambiente hostil. Meu argumento é que a preocupação central dos dirigentes na administração do risco foi, em última instância, a otimização do risco, visando à garantia da longevidade da empresa.

À luz dos conceitos expostos até aqui, otimizar o risco significa situar a empresa fora da zona da instabilidade ilustrada na Figura V.6, escolhendo incrementos de risco próximos da média adotada pela indústria. Caso contrário, a decisão por altos valores para IR situaria a empresa na zona da instabilidade, comprometendo sua longevidade. Isso significa que a

empresa não estaria aproveitando o máximo potencial de transferência do risco; estaria absorvendo risco desnecessariamente, com conseqüências negativas para sua longevidade. Essas considerações estão sintetizadas no terceiro corolário da hipótese H₁.

C₃: As pequenas empresas que atuam em um ambiente turbulento e com forte influência governamental visam otimizar o risco incorrido para garantir a sua longevidade.

[...] a preocupação era a sobrevivência no curto prazo, para salvar a empresa emergencialmente dos choques do governo, e a longevidade no longo prazo (Entrevistado A, 12:12).

A análise dos três períodos estratégicos da B&C forneceu evidências empíricas sobre como os dirigentes escolhiam o incremento de risco. Os dados revelaram que o incremento de risco (IR) deve ser percebido pelo dirigente como algo que vale a pena, dado que, para cada acréscimo no risco incorrido, há um decréscimo na probabilidade de a empresa sobreviver no longo prazo.

Ao longo dos três períodos da B&C, os dirigentes perceberam que não valeria a pena incrementar o risco de seus negócios e sempre decidiram por atuar em níveis próximos do risco mínimo permitido para o período (RM), o que não ocorreu com alguns de seus concorrentes que resolveram atuar como entrincheirados oportunistas, no Período 2, e absorvedores do tipo banco, no Período 3.

Ao longo das minhas análises, percebi que essas diferenças eram relevantes para a teoria que estava sendo construída. Guiei meus esforços de investigação para inferir analiticamente quais os fatores que os dirigentes levavam em consideração na decisão acerca do incremento de risco. Ou seja, quando que valia a pena, e quando que não valia a pena incrementar o risco.

Analisando o depoimento dos dirigentes da B&C, pude inferir que, ao decidirem acerca do tamanho do IR, eles visavam maximizar a seguinte equação:

$$EE \text{ (escolha do IR)} = B - C, \text{ onde}$$

B (benefícios) = ganhos percebidos em longevidade da empresa, sobrevivendo em um ambiente hostil, devido à atuação em uma posição de risco minimizado; e

C (custos) = custo de oportunidade, percebido pelos dirigentes, decorrente da decisão de abrir mão de maiores retornos para atuar em uma posição de risco minimizado. O custo de oportunidade é a diferença entre o máximo retorno possível, obtido na posição mais arriscada, e o retorno obtido pela posição de menor risco.

A equação acima, de cunho qualitativo, baseia-se na lógica de que posições mais arriscadas geram maiores retornos, mas comprometem a sobrevivência da empresa. O decisor, por sua vez, avaliaria quanto custava para a empresa atuar em uma posição de menor risco, visando aumentar a probabilidade de sobrevivência, ou quanto que a longevidade da empresa estaria comprometida em função da atuação em posições mais arriscadas.

O custo de oportunidade tem uma importância central na equação. Pode inferir que, quando os dirigentes da B&C percebiam que o custo de oportunidade em permanecer na posição menos arriscada era baixo, tendiam a escolher incrementos de risco próximos de zero. Os fatores que influenciavam a percepção dos dirigentes no “cálculo” do custo de oportunidade eram¹²:

- a) estrutura de capital: quando a empresa tem uma estrutura de capital distante da estrutura ótima para atuar na posição mais arriscada, o custo de capital aumenta, pois, para ter o aporte necessário, a empresa deveria se endividar ou exigir mais capital dos sócios;
- b) demanda futura: quando o risco percebido de o mercado não vir a ter a demanda esperada para cobrir os custos de atuar na posição mais arriscada é alto, diminui-se o custo de oportunidade percebido;
- c) valores do dirigente: quando a atuação em uma posição mais arriscada vai de encontro aos valores dos dirigentes e de seu estilo de gestão, o custo de oportunidade percebido diminui;
- d) manutenção do padrão de vida: quando a empresa não faz parte de um grupo empresarial e é a única fonte de sustentação das famílias dos dirigentes, o custo de oportunidade tende a diminuir.

¹² Esses fatores estão relacionados às duas categorias que compõem as condições intervenientes da teoria que contribuem na escolha do incremento de risco. As condições intervenientes são explicadas adiante.

Custo de oportunidade alto	Custo de oportunidade baixo
Estrutura de capital aproximadamente ótima.	Estrutura de capital distante da combinação e de montantes ótimos para atuar em posições arriscadas.
Os dirigentes percebem que a demanda mínima para cobrir os custos ocorrerá, apesar dos riscos.	Há dificuldade de prever custos e a realização de receitas, tornando a demanda mínima, que já é elevada por causa dos altos custos de capital, incerta.
Os dirigentes não encontram problemas de ordem pessoal em atuar em posições mais arriscadas.	A posição mais arriscada vai de encontro aos valores dos dirigentes em função ao seu grau de aversão ao risco.
Geralmente, a empresa é atividade subsidiária de um grupo empresarial.	A empresa é a única fonte de sustentação das famílias dos dirigentes.

Figura V.12 - Custo de Oportunidade por Atuar em uma Posição de Baixo Risco

Utilizarei novamente os dois casos ocorridos com a B&C, descritos na Figura V.7, para tentar validar a equação acima. No caso 1, especificamente quando a B&C mudou de repassadora para entrincheirada cautelosa, a escolha dos dirigentes foi feita em função de que o risco não valia a pena. Os ganhos obtidos em longevidade por minimizar o risco eram muito maiores do que o custo de oportunidade por escolher uma posição menos rentável e menos arriscada. Como não havia problemas de alinhamento com a personalidade do dirigente, o baixo custo de oportunidade na equação foi fruto de fatores econômicos, tais como: dificuldades de aporte de capital, alto custo de capital, dificuldades de previsão dos custos e ágio dos fornecedores que comprometem o retorno possível de ser obtido em uma posição mais arriscada.

Em síntese, os custos simplesmente seriam rateados sendo pago em cima dos custos um percentual. Bem, existiam as seguintes preocupações: primeiro, existia uma instabilidade muito grande dos custos. Foi naquela época da inflação a 2.000 por cento ao ano. Não se tinha mais parâmetro para nada. Para a empresa, foi uma forma de dar uma certa tranquilidade. E para o comprador também, porque a contabilidade era aberta e fiscalizada, [diferente do caso de] se ele fosse comprar um imóvel por incorporação (Entrevistado E, 9:10).

O Plano Cruzado nos sujeitou, mas não somente a nós da B&C, mas de todo o empresariado que não se deu conta disto, porque os contratos eram de longo prazo [...] a grande maioria não se deu conta de que estava pagando para construir [...] (Entrevistado A, 2:30).

Para tu teres uma idéia, o [Entrevistado C] ficou três dias em São Paulo de táxi juntando 162 registros de água para terminar o prédio. Esse é um número que guardo, pois ele se esgotou, gastou um tempão. Mas sem os registros a gente não entregava o prédio. Comprar por aqui era mais caro. Se juntar a passagem, hotel, ágio de São Paulo ainda era mais barato do que por aqui. Na verdade aqui não tinha disponibilidade, pois os fabricantes preferiam não produzir a vender com prejuízo (Entrevistado A, 3:16).

Aí foi quando a gente optou por mudar o sistema de incorporação. Em vez de continuar correndo o risco de incorporação a preço fechado, a gente resolveu fazer incorporação a preço de custo, que daria uma margem menor, mas segura (Entrevistado B, 4:38).

No caso 2, especificamente para as concorrentes da B&C que atuavam como absorvedora do tipo banco, o risco valia a pena. Isso significa que o ganho percebido em longevidade não seria comprometido por incorporar mais risco. Seguindo a lógica da equação acima, o custo de oportunidade em manter a empresa avessa ao risco tornou-se alto, pois, de acordo com os dirigentes da B&C, os concorrentes possuíam estrutura de capital compatível com a estratégica de “operações bancárias” por estarem capitalizados ou por conseguirem fácil aporte de capital.

A [construtora concorrente], para mim, é forte, capitalizada, só vende depois de pronto, faz financiamento direto. Então isso atrapalha (Entrevistado B, 6:86).

O [construtora concorrente] é outra empresa que atrapalha, pois eles fazem financiamento direto em 15 anos. Está fazendo concorrência para a Caixa! Eu disse para o [diretor da concorrente]: Ah! Pois é, mas o mercado exige. O mercado não exige que você faça concorrência para a Caixa, pois você pode repassar [...] se você não toma dinheiro para construção [somente para o comprador], você não precisa bancar em 15 anos, somente se tiver dinheiro sobrando (Entrevistado B, 6:87).

A B&C, por sua vez, percebeu que não valeria a pena incorrer em mais risco, decidindo atuar como absorvedora do tipo construtora. Para seus dirigentes, a empresa não possuía a estrutura adequada para trabalhar com mais risco, além de ser a única fonte de recursos para a família dos proprietários. Como colocou o entrevistado A na sua última entrevista, “Essas construtoras tipos ‘bancos’ que você diz são sempre uma atividade subsidiária de um grupo empresarial”. A opção por atuar como banco também ia de encontro aos valores e estilo de gestão dos dirigentes da B&C.

Hoje, o pessoal lança uma obra e faz a poupança em não sei quantos meses, financia direto. Eu não gosto, pois não é minha função, não sou banco, a empresa é construtora. (Entrevistado B, 4:134)

Corroborando a lógica da equação acima, sair das trincheiras e atuar como absorvedora foi considerado um problema pelos dirigentes entrevistados, apesar de proporcionar um potencial de retorno maior para a construtora.

Em suma, o processo de escolha do IR possui uma explicação tanto de caráter objetivo como subjetivo. O caráter objetivo decorre, principalmente, da comparação da probabilidade de obtenção de retornos acima do custo de capital da empresa (que é função da estrutura de capital). Contudo, a explicação subjetiva é mais importante para esta pesquisa. A questão da visão dos dirigentes sobre a finalidade da empresa e da sua aversão ao risco, temendo a queda do padrão de vida da família e a alteração das características da empresa acumuladas ao longo de sua história, é fator subjetivo que é levado em consideração na decisão sobre o incremento de risco.

5.1.4 Propriedades da categoria central da teoria

As propriedades da categoria central definidas até agora são: risco transferido, risco incorrido e retorno esperado. Há, contudo, outra propriedade que se mostrou relevante: a necessidade de orientação para o mercado. Todas as quatro propriedades, seus conceitos e as dimensões de cada forma de administração do risco estão sintetizados nas figuras abaixo.

CATEGORIA	PROP	CONCEITO
ADMINISTRAÇÃO DO RISCO	Risco Incorrido (RISC_INC)	Refere-se à quantidade de risco incorrido no negócio pelas empresas. É expresso pelo somatório de RM com o incremento de risco (IR) que a empresa, por ventura, decida absorver.
	Risco Transferido (RISC_TR)	Refere-se à maior parcela do risco total da operação que é possível ser transferida das empresas e, conseqüentemente, absorvida pelos credores e mercado. É determinada pela configuração ambiental vigente, em função da forma como credores e mercado percebem o risco de participar em transações imobiliárias.
	Retorno Esperado (RET)	Nível de retorno esperado pelos dirigentes em função do nível de risco incorrido pela empresa.
	Mercado (MERC)	A empresa percebe a necessidade de adotar ações orientadas para o mercado.

Figura V.13 - Propriedades da Categoria Central

FORMAS	RISC INC	RISC TR	RET	MERC
CAUTELOSOS	-	+	-	+/-
OPORTUNISTAS	-	+	+, +/-	+/-
REPASSADORES	+/-	+/-	+	-
ABSORVEDORES TIPO CONSTRUTORA	+/-	-	+/-	+
ABSORVEDORES TIPO BANCO	+	-	+	+

Figura V.14 - Dimensões das Formas de Administração do Risco

Os elementos da teoria desenvolvida pelo método da *Grounded Theory* são organizados a partir da categoria central. São as condições causais, condições intervenientes e as estratégias utilizadas para cada forma de administração do risco. Todos esses elementos formam o esquema teórico principal do estudo. O esquema, em anexo, intitulado “Esquema teórico de *coping*”, mostra os elementos da teoria e suas relações em torno da categoria central¹³.

A seguir, descrevo e caracterizo os elementos do esquema teórico: as condições causais e intervenientes, que determinam quando e por que cada forma de administração do risco tornou-se a mais adequada ao ambiente, bem como as estratégias utilizadas para a adaptação.

Dessa forma, prossigo com a abstração e a indução necessária para generalizar os resultados do estudo para a área substantiva da teoria. Como resultado, inferi dos dados um conjunto de proposições específicas que se desdobram a partir do esquema teórico principal. Inicialmente, apresento as proposições sobre as condições causais.

5.2 Condições causais: determinando o risco transferido

Esta seção apresenta as condições que determinam cada uma das formas básicas de administração do risco. Ao longo das análises, direcionei minha atenção para o comportamento dos credores e do mercado em diferentes situações e como os mesmos

¹³ Como mencionei anteriormente, no ATLAS/ti não utilizei o termo “administração do risco” para a categoria central e mantive o termo em inglês “*coping*”.

influenciavam a administração do risco pela B&C; mais especificamente, como a disposição e a percepção do risco de participar de uma transação imobiliária afetavam as estratégias da empresa. Tomei essa decisão seguindo a linha de que os credores e o mercado eram os participantes do ambiente mais relevantes para o negócio da construtora.

Pude constatar nos dados que os dirigentes administram o risco da empresa construtora em função da sua percepção quanto aos efeitos da forma como credores e mercado expõem-se ao risco de participar da atividade imobiliária.

Aí mudou tudo, como a Caixa que financia para você e pega todos os meus recebíveis e pega as promissórias. Mas não está vendido! Ninguém está querendo comprar prédio em construção, querem comprar pronto, depois que a Encol deu aquele rombo (Entrevistado C, 7:53).

Em determinado momento, a CEF ficou muito limitada, por exemplo, estabelecendo parâmetros muito fora da realidade. Ela financiava imóvel a determinado valor limitado a x UPC por m^2 , que era muito abaixo do que seria o limite do financiamento na época do repasse; por exemplo, no repasse ela podia financiar até 80% para o tomador final, depois do imóvel pronto, mas na produção o financiamento dela não chegava a 50% do custo real. Evidente que para a empresa isso é o problema, pois tinha que comercializar o imóvel durante a construção para gerar caixa ou tinha que bancar, o que não era nada fácil, mas de qualquer maneira era a opção. Por isso que a gente procurou outras formas (Entrevistado B, 6:92).

Ou seja, a percepção do risco pelos credores e mercado moldava uma configuração que determinava o nível possível de risco transferido (RT), que, por sua vez, determinava a forma de administração do risco pela B&C, nos três períodos estratégicos estudados. Essa constatação pode ser escrita na proposição abaixo¹⁴.

P₁: A forma como os credores e o mercado percebem o risco de participar da atividade imobiliária altera a distribuição do risco total da operação entre ambiente e empresa, determinando o nível de risco transferido e a forma de administrar o risco pela empresa.

Os dados revelaram duas importantes categorias, presentes no ambiente externo da empresa, que classifiquei como condições causais no esquema teórico: percepção do risco pelo mercado e percepção do risco pelos credores. As propriedades de cada categoria e seus conceitos estão definidos a seguir.

¹⁴ As notas de análise do esquema “Roteiro de análise: condições causais” fornecem o caminho que conduziu à elaboração desta proposição.

5.2.1 Percepção do risco pelo mercado

A descrição da categoria em propriedades permite, da mesma forma que foi feito para a categoria central, a identificação de padrões que compartilham as mesmas dimensões ao longo das propriedades. Os padrões são formas de perceber o risco pelo mercado encontradas nos dados. Constatei duas formas principais, as quais denominei de mercado confiante e mercado cético¹⁵.

CATEGORIA	PROP	CONCEITO
PERCEPÇÃO DO RISCO PELO MERCADO	Financiamento (FIN)	A disposição do cliente de participar de financiamentos bancários.
	Regime (REG)	A parcela de risco da operação que o cliente está disposto a incorrer devido às características do regime de execução do produto.
	Cronograma (CRON)	Refere-se a quando o cliente decide adquirir o produto, ou seja, em que fase do cronograma: p. ex. planta, estrutura ou acabamento.
	"Endereço" (END)	Aproveitando um <i>in vivo code</i> em D1, refere-se ao valor dado pelo cliente sobre a história da empresa na cidade, com relação aos donos e à performance na entrega do produto.

Figura V.15 - Propriedades de Percepção do Risco pelo Mercado

FORMAS	FIN	REG	CRON	END
MERCADO CONFIANTE	+	+, +-	-	-
MERCADO CÉTICO	-	-	+	+

Figura V.16 - Formas de Percepção do Risco pelo Mercado

Nos Períodos 1 e 2 do processo de adaptação estratégica da B&C, o mercado apresentava-se confiante. Em geral, os clientes estavam dispostos a participarem de financiamentos bancários, a participar em regimes de construção que transferiam para eles grande parcela do risco total da operação, não impunham restrições para a compra do imóvel "na planta", ou seja, adquiriam o produto em fases iniciais do cronograma de execução e, justamente por confiarem em excesso, não atribuíam valor, ou, pelo menos, não se importavam com a história de desempenhos passados da empresa na cidade.

¹⁵ Os esquemas "Condição causal: percepção do risco pelo mercado" e "Condição causal: percepção do risco pelos credores" contêm os códigos referentes às propriedades de cada categoria e às formas identificadas.

Já no Período 3, o mercado tornou-se cético. Os clientes, em geral, não estavam mais dispostos a serem mutuários em bancos, nem a participar em regimes de construção que lhes transferia o risco, e, como consequência, deixaram para adquirir o imóvel em fases mais tardias do cronograma de execução, dificultando a venda “na planta” e a antecipação das receitas pela empresa.

Cético e confiante foram duas importantes formas de perceber o risco inerente às transações imobiliárias, utilizadas pelo mercado consumidor, identificadas em períodos distintos do processo de adaptação estratégica da B&C.

5.2.2 Percepção do risco pelos credores

A figura a seguir define as propriedades da categoria percepção do risco pelos credores. Constatei, nos dados, duas formas de percepção do risco das atividades imobiliárias utilizadas pelo credores nos últimos 20 anos. Denominei esses tipos de credores absorvedores e credores exigentes.

CATEGORIA	PROP	CONCEITO
PERCEPÇÃO DO RISCO PELOS CREDITORES	T_liberação (TLIB)	Refere-se ao período em que o credor começa a liberar os recursos em função do cronograma físico financeiro de execução do produto.
	Montante (MONT)	Refere-se ao montante do financiamento, que é geralmente expresso em termos da % dos custos do empreendimento.
	Controle (CONTR)	É o grau de intervenção na gestão da execução do produto pelo credor, que inclui fiscalização constante, prestação de contas e até intervenção nas decisões.
	Vendas (VEND)	É quanto que o credor exige de contra-partida em vendas para viabilizar o empreendimento que receberá o financiamento.
	P_liberação (PLIB)	Diz respeito ao processo ou trâmite burocrático para análise e liberação do financiamento.

Figura V.17 - Propriedades de Percepção do Risco pelos Credores

FORMAS	TLIB	MONT	CONTR	VEND	PLIB
CREDITORES ABSORVEDORES	-	+, +-	-	-	-
CREDITORES EXIGENTES	+	-	+	+	+

Figura V.18 - Formas de Percepção do Risco pelos Credores

Credores absorvedores foram característicos nos períodos estratégicos 1 e 2 da B&C. Naquela época, os recursos eram liberados rapidamente e sem restrições para aprovação do processo de financiamento. Em geral, os credores financiavam antecipadamente a produção e arcavam com uma carteira de mutuários, cujas dívidas tinham sido repassadas pela B&C. O montante liberado era relativamente alto, cobrindo quase integralmente os custos do empreendimento. Ademais, não exigiam realização de vendas como contrapartida da construtora para liberação do financiamento e não fiscalizavam a aplicação dos recursos.

A preço de custo não [se colocavam recursos próprios]. Nos outros a gente tocava a obra sempre na frente, e o financiamento não demorava a vir. Mas tinha a responsabilidade grande de vender para repassar o financiamento (Entrevistado D, 8:44).

Os credores exigentes, característicos do Período 3, tinham exatamente dimensões opostas aos credores absorvedores. Eram exigentes com relação ao processo de liberação do financiamento, cujos recursos eram disponibilizados somente em fases mais adiantadas do cronograma de execução da obra. O financiamento para produção, quando era possível, tinha montante restrito, e era exigida a realização de vendas como contrapartida da construtora. Em geral, como credores exigentes, era mais comum financiarem diretamente a aquisição. Em casos extremos, interferiam até na gestão do empreendimento impondo rigorosos controles na aplicação dos recursos.

5.2.3 Proposições específicas sobre as condições causais

Os quatro tipos identificados — mercado confiante e cético, credores absorvedores e exigentes —, quando combinados, determinavam a distribuição do risco entre o ambiente e a B&C, e, por conseqüência, o nível possível de risco transferido pela B&C. A figura abaixo mostra as condições casuais e as formas de administrar o risco pela B&C, distintas para cada período do seu processo de adaptação estratégica¹⁶.

¹⁶ O texto entre parênteses refere-se aos principais concorrentes da B&C.

ELEMENTO TEÓRICO	PERÍODO 1	PERÍODO 2	PERÍODO 3
FORMA DE ADMINISTRAR O RISCO	Repassadora	Entrincheirada Cautelosa (Oportunistas)	Absorvedora Tipo Construtora (Tipo Banco)
CONDIÇÕES CAUSAIS	Mercado Confiante Credores Absorvedores	Mercado Confiante Credores Absorvedores	Mercado Cético Credores Exigentes

Figura V.19 - Proposições Específicas: Condições Causais

A figura acima mostra as condições casuais para as formas de administrar o risco encontradas nos dados. A partir das definições e constatações feitas até este ponto, posso formular as seguintes proposições:

P_{1.1}: Quando os credores estão absorvedores e o mercado está confiante, o potencial de risco transferível é alto, tornando os repassadores e os entrincheirados as formas básicas mais adequadas para administrar o risco.

P_{1.2}: Quando os credores estão exigentes e o mercado está cético, o potencial de risco transferível é baixo, tornando os absorvedores a única forma básica adequada para administrar o risco.

Ao administrar o risco de forma repassadora ou entrincheirada, a B&C aproveitava a confiança do mercado para vender “na planta” — e repassar a dívida do financiamento da produção —, ou para legitimar regimes de construção a preço de custo, respectivamente.

Por outro lado, a administração do risco na forma absorvedora deveria ser capaz de lidar com altos níveis de risco incorrido no negócio, frutos das dificuldades de financiamentos para a produção e do ceticismo dos clientes, que somente aceitavam participar em fases mais tardias do cronograma, retardando as receitas de vendas e aumentando o aporte de capital próprio necessário.

O que distinguia a utilização entre as duas formas entrincheiradas ou entre as duas formas absorvedoras eram as condições intervenientes da teoria, explicadas na próxima seção.

5.3 Condições intervenientes: escolhendo o incremento de risco

As proposições 1, 1.1 e 1.2 versam sobre as condições causais que determinam o potencial de risco transferido e as formas de administrar o risco mais adequadas ao ambiente.

Entretanto, existem as condições intervenientes, cuja presença modifica a ação das condições causais e contribuem para determinar, em última instância, a forma de administrar o risco da empresa.

Duas categorias emergiram dos dados para compor as condições intervenientes: o contexto estrutural interno, ou a estrutura da empresa, e a percepção dos dirigentes, ou seja, seu esquema cognitivo, que molda sua percepção e julgamentos de valor e influencia suas decisões. Nesse sentido, enquanto as condições causais têm origem no ambiente externo, as condições intervenientes têm seu *locus* direto no ambiente interno da empresa¹⁷.

5.3.1 Contexto estrutural interno

A primeira categoria que classifiquei como condição interveniente denominei de contexto estrutural interno. As figuras a seguir descrevem as suas propriedades e mostram as dimensões de cada tipo de contexto identificado nos dados¹⁸.

CATEGORIA	PROP	CONCEITO
CONTEXTO ESTRUTURAL INTERNO	Capitalização (CAP)	Refere-se ao nível de capital próprio que a empresa dispõe para investimentos em futuros empreendimentos. É a propriedade central do contexto estrutural interno, dada a sua influência na decisão sobre o risco incorrido pela empresa. Há várias evidências de que a capitalização da empresa é consequência da capitalização dos sócios.
	Esforço gerencial (GER)	Refere-se ao nível de esforço gerencial que os gerentes empregam em determinado período, necessário para operar a empresa.
	Custos totais (CUST)	Diz respeito à percepção do impacto dos custos da empresa no seu resultado financeiro.
	"Ativos sociais" (ATIV)	Diz respeito ao nível de estoque de "ativos sociais" que a empresa possui em determinado período. O estoque de "ativos sociais" é formado pelo conjunto de relacionamentos que os donos ou gerentes mantêm e que são cruciais para o fechamento de novos negócios.

Figura V.20 - Propriedades do Contexto Estrutural Interno

¹⁷ O esquema "Roteiro de análise: condições intervenientes" contém as notas de análise que guiaram minhas interpretações acerca das duas categorias do ambiente interno.

¹⁸ O esquema "Condição interveniente: contexto estrutural interno" mostra os códigos referentes às propriedades e tipos de contexto que compartilham as mesmas variações dimensionais das propriedades.

A propriedade capitalização (CAP) emergiu como uma propriedade central na caracterização do contexto estrutural interno das empresa, em virtude de a natureza do empreendimento imobiliário exigir grandes somas de capital.

Os “ativos sociais” (ATIV) constituíam-se em um importante recurso estratégico para a empresa, que os utilizava para lidar com um ambiente arriscado e turbulento. A posse de “ativos sociais” ajudou a B&C a reduzir o poder do ambiente na distribuição do risco total da operação.

Os relacionamentos que compõem os “ativos sociais” podem ser agrupados em dois grupos: relacionamentos com o poder público (principalmente com agências financiadoras e órgãos fiscalizadores) e relacionamentos com o mercado. Ambos se mostraram relevantes para o processo de adaptação da empresa analisada.

Infelizmente é assim [os burocratas do governo agem como querem para dar andamento a processos nos órgãos competentes]. Então você precisa manter um bom esquema de relacionamento [...] e a gente não tem por hábito azeitar nada, mas tem que ter um bom esquema de relacionamento, tato, tratar com cuidado, para não ter ninguém melindrado, nervoso, para manter a mínima boa vontade para suas coisas andarem. Então é realmente complicado (Entrevistado B, 6:85).

Quando tinham problemas de inadimplência, eles vinham falar comigo. Mas os nossos clientes eram muito selecionados. Como o [Entrevistado C] conhecia muito o comércio local, ele sabia quem era sério e quem não era. Havia uma relação interpessoal olho no olho, palavra dada, contrato de gaveta. Havia um clima de confiança, a cidade era pequena, provinciana (Entrevistado A, 1:20).

Nos últimos 20 anos, as condições intervenientes exerceram influência de forma diferente na adaptação estratégica da B&C. A intensidade da presença de cada propriedade variava em momentos específicos do processo de adaptação. Nesse sentido, identifiquei nos dados três tipos de estrutura interna, resultantes do cruzamento das dimensões ao longo de suas propriedades.

TIPOS	CAP	GER	CUST	ATIV
CONTEXTO TIPO CLUBE	+-, -	-	-	+
CONTEXTO CAUTELOSO	-	+	+	+-, +
CONTEXTO TIPO BANCO	+	+	+	+-

Figura V.21 - Tipos do Contexto Estrutural Interno

O contexto do tipo clube foi característico da B&C no Período 1, a qual contava com um grande estoque de “ativos sociais” e médios a baixos níveis de capitalização. Segundo seus dirigentes, o esforço gerencial do Período 1 foi baixo em relação aos outros períodos.

No início, a situação era muito mais folgada. Até o Plano Cruzado, a empresa, para o [entrevistado D] e para mim, era mais bico do que empresa, porque era o [entrevistado C] que tocava sozinho (Entrevistado B, 6:70).

Uma estrutura do tipo clube é composta de dirigentes que, além de influentes, atuam em uma indústria caracterizada por poucos envolvidos, onde todos se conhecem e se beneficiam mutuamente, em um clima pouco hostil em termos de concorrência, tal como aconteceu no Período 1 para a B&C.

Naquele tempo, além da concorrência ser menor, vendia-se muito mais rápido. O [Entrevistado C], então, que conhecia o mercado [...] ele já começava antes a conversar com amigos, corretores e quando lançava o prédio de 20 apartamentos era tudo vendido em 60-90 dias. Era brincadeira (Entrevistado B, 5:12).

O **contexto cauteloso** marcou o Período 2, logo após o Plano Cruzado cujos efeitos descapitalizaram a empresa, deixando-a vulnerável à concorrência. Associado ao aumento da importância de controlar os custos, o esforço gerencial foi maior, principalmente devido à redução do estoque de “ativos sociais” causado pela primeira cisão da B&C.

Quando a gente lançou os prédios a preço de custo, os controles eram obrigatórios para a prestação de conta mensal e depois se continuou a fazer isso para controle efetivo de caixa (Entrevistado B, 6:31).

Finalmente, outro tipo de contexto estrutural interno que emergiu a partir das percepções dos entrevistados foi característico para as empresas concorrentes da B&C no Período 3. Segundo os dirigentes, um alto esforço gerencial deveria ser necessário para operar a empresa de forma semelhante às operações bancárias, cuja preocupação gerencial era compatibilizar captação e aplicação dos recursos, exigindo um rigoroso controle dos custos, alto giro de empreendimentos e um alto nível de capitalização.

5.3.2 Percepção dos dirigentes

A percepção dos dirigentes é outra categoria que pertence ao ambiente interno da empresa que agiu como condição interveniente no processo de adaptação estratégica estudado.

Como esta teoria substantiva da adaptação estratégica baseia-se na percepção dos dirigentes, os diversos fatores que influenciam a forma como os dirigentes percebem naturalmente emergiram dos dados.

A percepção dos dirigentes é função de seu esquema cognitivo, que, por sua vez, é influenciado pelos aspectos assinalados no esquema em anexo intitulado “Condição interveniente: percepção dos dirigentes”. Traços da personalidade, experiências empresariais vividas, o grupo social no qual é originário e a estratégia inicial, que tornou a empresa conhecida para os seus clientes, mostraram-se relevantes influenciadores na formação do esquema cognitivo do dirigente.

Mas eu resolvi ficar na classe média-alta, porque construía somente no centro e pobre não vinha ao centro. Eu somente agora que fui para classe média-baixa e me dei mal (Entrevistado C, 7:26).

Para a parcela baixa [renda], acho que sempre teve mercado. Sempre teve os Inocop, as Cohab. A gente nunca entrou neste tipo de coisa. Não faz o gênero. Até porque a tradição, o [Entrevistado C], por tradição sempre trabalhou no tempo que a A Gonzaga começou e que ele conhecia o mercado era gente de classe média para cima, era gente que investia, não somente comprador, mas investidor (Entrevistado B, 5:9).

A aprendizagem como um processo de alteração do esquema cognitivo também foi assinalada. A família possuía importante influência na percepção dos dirigentes e na sua

decisão final sobre o incremento de risco incorrido pela empresa. Por exemplo, a necessidade de manutenção do padrão de vida da família no longo prazo tornou o dirigente mais cauteloso e preocupado com a longevidade da empresa, o que implicava a escolha de formas menos arriscadas de administrar o risco.

[...] lógico que quem entra no negócio não é para fazer caridade, é para ganhar dinheiro. Mas eu tenho que pensar no futuro. No início, tínhamos dinheiro sobrando e a construtora era uma forma de obtermos mais retorno sobre o nosso dinheiro, aproveitando o conhecimento do mercado do nosso outro sócio. Depois que viemos para cá, eram três famílias para serem sustentadas. Tínhamos que crescer, ter mais obra. Com a confusão toda dos planos, que afetaram a empresa, eu tinha que agir pensando no futuro, ou seja, em manter o padrão de vida das famílias que dependiam da empresa (Entrevistado B, 12:2)

O [plano] do Sarney foi o pior, pois nos outros tomamos precauções (Entrevistado C, 7:42).

5.3.3 Proposições específicas sobre as condições intervenientes

As condições intervenientes são elementos importantes do corpo da teoria, pois contribuem, juntamente com as condições causais, no processo de “escolha” da forma na qual a empresa irá administrar o risco. O termo “escolha” está entre aspas, pois se trata de uma escolha limitada, em virtude de o ambiente determinar o nível de risco transferido e o nível de risco mínimo para a empresa.

Dessa forma, o escopo da “escolha” refere-se apenas ao tamanho do incremento de risco (IR), que define as variações da forma básica de administrar o risco mais adequadas ao ambiente.

As duas categorias das condições intervenientes — contexto estrutural interno e o esquema cognitivo dos dirigentes — são consideradas no processo de escolha acerca do IR, como explicado nas seções anteriores. Ambas servem como base para os dirigentes perceberem o benefício em ganhos de longevidade, ao assumirem uma forma menos arriscada, e para calcular o custo de capital relativo, incluindo-se os custos econômicos e psicológicos, para adaptar a estrutura interna vigente.

Em suma, no caso da B&C, as condições intervenientes influenciaram o processo decisório dos dirigentes acerca do incremento de risco e a “escolha” da forma básica de

administração do risco pela empresa, na medida em que forneciam as condições para sua implementação.

A partir da descrição do capítulo anterior, as condições intervenientes estão relacionadas a períodos distintos do processo de adaptação estratégica da B&C, modificando a ação das condições causais para definir a forma de administrar o risco adaptada para cada período.

ELEMENTO TEÓRICO	PERÍODO 1	PERÍODO 2	PERÍODO 3
FORMA DE ADMINISTRAR O RISCO	Repassadora	Entrincheirada Cautelosa (Oportunistas)	Absorvedora tipo Construtora (Tipo Banco)
CONDIÇÕES CAUSAIS	Mercado Confiante Credores Absorvedores	Mercado Confiante Credores Absorvedores	Mercado Cético Credores Exigentes
CONDIÇÕES INTERVENIENTES	Contexto Tipo Clube	Contexto Cauteloso	Contexto Cauteloso (Contexto Tipo Banco)

Figura V.22 - Proposições Específicas: Condições Intervenientes

As associações representadas na figura acima podem ser escritas na forma de proposições específicas sobre as condições intervenientes.

P₂: O contexto estrutural interno e o esquema cognitivo vigente dos dirigentes contribuem para estabelecer o incremento de risco, definindo o risco incorrido pela empresa e, conseqüentemente, a forma de administrar esse risco.

P_{2.1}: Em condições de credores absorvedores e de mercado confiante, os repassadores são a forma de administrar o risco mais adequada quando a empresa possui uma estrutura interna do tipo clube.

P_{2.2}: Em condições de credores absorvedores e de mercado confiante, os entrincheirados são a forma de administrar o risco mais adequada quando a empresa possui um contexto interno cauteloso e seus dirigentes decidem pelo incremento de risco próximo de zero.

P_{2.2.1}: Em condições de credores absorvedores e de mercado confiante, os entrincheirados oportunistas são a forma de administrar o risco mais adequada quando a empresa possui um contexto interno cauteloso e seus dirigentes percebem que vale a pena incrementar o risco¹⁹.

P_{2.3}: Em condições de credores exigentes e de mercado cético, os absorvedores do tipo construtora são a forma de administrar o risco mais adequada quando a empresa possui um contexto interno cauteloso e seus dirigentes decidem pelo incremento de risco próximo de zero.

P_{2.3.1}: Em condições de credores exigentes e de mercado cético, os absorvedores do tipo banco são a forma de administrar o risco mais adequada quando a empresa possui um contexto interno do tipo banco e seus dirigentes percebem que vale a pena incrementar o incremento de risco.

Tendo explicitado os elementos contextuais — condições causais e intervenientes — da teoria, o próximo passo é descrever as estratégias utilizadas pela B&C, e seus concorrentes, para executar cada uma das formas de administrar o risco.

5.4 Estratégias

As ações estratégicas²⁰ implementadas pela B&C concretizavam a forma pretendida para administração do risco e a efetiva adaptação da empresa ao ambiente. Ao longo das minhas interpretações, pude constatar que as ações adotadas pela B&C podiam ser agrupadas em dois grupos funcionais²¹:

- a) ações cuja função era transferir o risco para o ambiente; e
- b) ações cuja função era lidar com o risco absorvido pela empresa.

¹⁹ É importante ressaltar que as proposições são elaboradas a partir do que os dados revelaram. Disfarçar ou maquiagem uma proposição para não aparecer seu conteúdo antiético — como no caso do comportamento oportunístico verificado nesta proposição — comprometeria a sua validade interna.

²⁰ Considerei o conceito de estratégia como um padrão de comportamento inferido a partir das ações organizacionais (MINTZBERG, 1987a). O que denominei de ações estratégicas neste estudo são manifestações do padrão inferido.

²¹ O esquema “Roteiro de análise: estratégias” mostra o histórico de minhas interpretações utilizado para definir os dois tipos de estratégias.

Os dois grupos acima consistem, na realidade, em padrões de comportamento formados por variações dimensionais semelhantes, ao longo de suas propriedades. As propriedades e seus conceitos estão descritos a seguir.

CATEGORIA	PROP	CONCEITO
ESTRATÉGIAS	Comportamento estratégico (COMP)	Refere-se ao comportamento da empresa inferido a partir da característica proativa ou reativa da ação estratégica adotada.
	Poder (POD)	A ação estratégica pode ser utilizada para atenuar o poder de barganha de poderosos, como o mercado, credores ou outros <i>stakeholders</i> , como o governo.
	Risco incorrido (RISC_INC)	Nível de risco incorrido percebido pelos dirigentes para o seu negócio. O nível de risco incorrido também é propriedade das estratégias, visto que as mesmas podem ser entendidas como mecanismos para transferir ou absorver o risco.
	Orientação para o mercado (OR_MERC)	A ação estratégica pode ser direcionada para o mercado ou internamente, para aumentar a eficiência da empresa.

Figura V.23 - Propriedades das Estratégias

Risco incorrido tem o mesmo conceito da propriedade que descreve a categoria central da teoria. A propriedade poder (POD) mostrou-se significativa. Evidências mostraram que as ações implementadas podem ter o caráter de defender a empresa contra o poder de barganha de participantes poderosos na indústria, principalmente quando ocorrem níveis baixos de risco transferido (RT).

Denominei os tipos de estratégias encontrados nos dados como estratégias de absorção do risco e de transferência do risco²². As estratégias de absorção de risco subdividem-se em dependentes do credor e “operações bancárias”, e as estratégias de transferência do risco, em alvo: mercado e alvo: credores. A próxima figura mostra as dimensões de cada tipo.

²² O esquema intitulado “Estratégias: transferência e absorção do risco” mostra os códigos referentes às propriedades e os tipos de estratégias encontrados nos dados.

TIPOS	COMP	POD	RISC INC	OF MERC
ABSORÇÃO DO RISCO DEPENDENTES DO CREDOR	-	-	+/-	+
ABSORÇÃO DO RISCO "OPERAÇÕES BANCÁRIAS"	+	+	+	+
TRANSFERÊNCIA DO RISCO ALVO: MERCADO	-, +/-	+	-	+/-
TRANSFERÊNCIA DO RISCO ALVO: CREDORES	-	-	-	-

Figura V.24 - Tipos de Estratégias

5.4.1 Estratégias de absorção do risco

O esquema, em anexo, intitulado "Ações estratégicas: absorção do risco" mostra os principais tipos de ações estratégicas para absorção do risco encontradas nos dados. Caracterizei como estratégias de absorção do risco as ações que são tomadas por uma empresa que lida com alto risco incorrido. Em geral, são ações que têm forte orientação para o mercado, com ênfase no produto.

Na busca de adaptação estratégica, a B&C no Período 3 utilizou estratégias de absorção do risco. O Período 3 foi caracterizado por uma configuração ambiental que não permitia à empresa transferir risco para o ambiente (baixo RT). Como consequência, a B&C teve que lidar com o risco absorvido por meio da execução de produtos de designs diferenciados, principalmente mais funcionais, de tamanho compatível com a capacidade de pagamento do mercado.

[...] Então três quartos sem dependência é basicamente um dois quartos com dependência, porque o filho homem pode dormir no quarto de empregada, pois acaba sendo o seu apartamentinho, com banheiro. Nós fizemos o Capri assim e vendeu-se bem (Entrevistado D, 8:54).

A orientação para o mercado também ficou evidente na utilização de canal de vendas "profissionalizado". Diferentemente de trabalhar com corretores autônomos, como a B&C fez no Período 1 principalmente, a exclusividade de distribuição exigida pelas imobiliárias tornou o canal de distribuição mais profissional. A entrada em outros segmentos, de menor poder

aquisitivo, adaptando-se à retração do mercado de classe média também foi uma forma de orientar-se ao mercado.

Contudo, o que mais caracterizou as estratégias de absorção do risco utilizadas pela B&C no Período 3 foi a adoção de regimes de construção a preço fechado em condições adversas. Nesse tipo de empreendimento, o incorporador arca com a maior parte dos riscos, principalmente se há restrição de financiamento para produção, sendo necessário o aporte de capital próprio. Os riscos magnificam-se em condições nas quais se torna difícil a antecipação das receitas de vendas de unidades vendidas na planta.

Foi exatamente o que aconteceu no Período 3 do processo de adaptação estratégica da B&C, no qual, em condições de mercado cético, os clientes não estavam dispostos a aceitar o risco da operação e a adquirir o imóvel em períodos mais tardios do cronograma. Ademais, os clientes também não estavam dispostos a assumir financiamento bancário, forçando a B&C a aceitar as condições dos clientes e a sujeitar-se às restrições das instituições financeiras. Nesse caso, os clientes e as instituições financeiras configuraram-se em participantes poderosos na indústria, com alto poder de barganha perante a B&C.

[...] custo devido a juros, que são intransferíveis, pois a legislação impede que eu cobre do cliente qualquer tipo de juros durante a fase de construção e segundo que impede que transfira para o cliente no preço a carga de juros que sofro do banco depois do imóvel pronto. Então, se ele contratar comigo para me pagar a parcela de poupança três meses após a obra pronta, então eu tenho que negociar com ele que a parcela de financiamento, se for financiada por um banco que temos utilizado na produção, ele assume. E ele assume se quiser ou não (Entrevistado A, 2:44)

A questão do poder juntamente com o comportamento estratégico são as propriedades que diferenciam os subtipos das estratégias de absorção do risco encontradas nos dados.

As estratégias do tipo operações bancárias são caracterizadas por gerarem uma postura proativa, a qual se antecipa às hostilidades ambientais e se sobrepõe a elas. Utilizei a metáfora do banco nas estratégias aproveitando a freqüente citação (*in vivo*) pelos entrevistados sobre a forma de atuação dos principais concorrentes da B&C, que utilizavam sistemas de financiamento direto ao cliente.

Em um outro extremo dimensional, as estratégias dependentes do credor são caracterizadas por um comportamento estratégico reativo, ou seja, em geral, são reações às alterações ambientais e não conseguem defender a empresa contra o alto poder de barganha

do envolvidos. As estratégias dependentes do credor foram utilizadas pela B&C no Período 3, que não se utilizou sistematicamente do financiamento direto, mas de financiamentos bancários para produção e aquisição, altamente restritivos e caros, justificando-se a denominação que se atribuiu a esse tipo de estratégia.

5.4.2 Estratégias de transferência do risco

O esquema, em anexo, intitulado “Ações estratégicas: transferência do risco” mostra os principais tipos de ações estratégicas de transferência de risco encontradas nos dados. As estratégias de transferência de risco possuem variações dimensionais opostas às estratégias de absorção do risco, principalmente para as propriedades risco incorrido (RISC_INC) e orientação para o mercado (OR_MERC).

O risco incorrido pela construtora quando utiliza estratégias de transferência de risco é baixo, quando comparado às estratégias de absorção do risco. Pelo fato de ser permitida a transferência do risco, há baixa e média necessidade de orientação para o mercado, sendo maior para os casos em que a idoneidade da empresa é fundamental para a consecução dos negócios, como ocorreu no Período 2 do processo de adaptação estratégica da B&C. Como entrincheirada no Período 2, a B&C adotou o regime de incorporação a preço de custo, que exigia da empresa a preocupação com o cronograma, em controlar a inadimplência, em manter um sistema confiável de controle dos custos.

As estratégias de transferência do risco foram utilizadas pela B&C nos dois primeiros períodos do seu processo de adaptação estratégica. A possibilidade de transferir o risco para o ambiente, aliada à facilidade de se obterem financiamentos para a produção, ao repasse da dívida para os clientes e à facilidade de venda “na planta”, gerou a baixa dimensão para a propriedade orientação para o mercado, que se refletia na execução de projetos-padrão e pelo uso de um canal de vendas que denominei de “pessoalizado”, ou seja, composto de uma rede de corretores autônomos e conhecidos do dirigente.

Principalmente no Período 2, as ações que visavam à adequação dos contratos significavam a tentativa da B&C de proteger, no curto prazo, a sua posição de baixo risco dos efeitos danosos da influência governamental, como, por exemplo, congelamento de preços,

ágio dos fornecedores e um aumento dos custos de transação. A separação das atividades de construtora e incorporadora também consistiu em uma estratégia para atenuar o risco.

Eu criei uma exigência nos contratos de que, se o cliente transferisse, antes da conclusão, o apartamento para um terceiro, ele teria que pagar para nós 2% de taxa de concordância. E depois eu transformei para 5% a título de recuperação da taxa de corretagem paga. Porque naquele momento, lidar com um novo cliente desconhecido ou firmar um novo contrato poderia nos sujeitar à regra do jogo em vigor, que era o congelamento (Entrevistado A, 3:20).

Primeiro de fevereiro de 85 a gente constituiu a Tetra para fazer a mão-de-obra da CRB para não misturar pessoal de obra com a incorporadora. Porque, como quem pegava o financiamento era a CRB, não se podia correr o risco de ter uma ação trabalhista que podia incomodar e criar problemas de cadastro para efeito de financiamento. A partir desta data o (Entrevistado E) passou a ser, na verdade, quem executava as obras (Entrevistado B, 5:61).

As dimensões das propriedades comportamento estratégico e poder, a exemplo das estratégias de absorção do risco, também distinguem dois subtipos das estratégias de transferência do risco encontradas nos dados, com relação ao destino do risco transferido: alvo: credores e alvo: mercado.

A B&C, no Período 1, utilizou principalmente estratégias para transferir o risco, cujo destino do risco eram os credores. O comportamento estratégico da empresa nesse período configurou-se como reativo às alterações ambientais, visando à manutenção da posição privilegiada. Suas ações estratégicas não visavam proteger a empresa contra o poder de barganha de mercado e clientes, pelo simples fato de que, os mesmos não se apresentavam como participantes poderosos. Ou seja, as condições ambientais que permitiam a utilização da estratégia de transferência do risco reduziam o poder de barganha dos credores e os tornavam absorvedores do risco, disponibilizando facilmente os recursos para a produção e aceitando passivamente projetos com orçamentos superfaturados. O mercado também se apresentava com baixo poder de barganha, principalmente devido aos clientes estarem confiantes e dispostos a comprar o imóvel “na planta”, o que permitia à B&C adotar políticas de preços especulativos. As incorporações a preço de custo, com financiamento da produção e repasse da dívida para os clientes, são exemplos típicos de estratégias de transferência de risco para os credores, adotadas pela B&C no Período 1.

Por outro lado, constatei que as estratégias de transferência do risco para o mercado foram utilizadas para proteger a empresa contra credores poderosos ou contra mudanças ambientais provocadas pela intervenção do governo, através dos planos econômicos, que ameaçavam a posição de baixo risco da empresa.

Foi o que aconteceu no Período 2, na época do pós-Cruzado, que tornou altamente arriscadas as incorporações a preço fechado, em virtude da difícil previsão dos custos, do ágio dos fornecedores e das incertezas com relação à política de reajustes, como foi o caso da deflação das receitas pela tablita. Como consequência, a B&C passou a adotar regimes de incorporação a preço de custo que transferiam a maior parte do risco da operação para o mercado, ou seja, os clientes cotistas²³.

5.4.3 Proposições específicas sobre as estratégias

As estratégias foram adotadas pela B&C, e por seus concorrentes, em períodos distintos, nos últimos 20 anos. A partir da descrição do capítulo anterior, pode-se associar as estratégias às formas de administrar o risco e suas condições causais e intervenientes.

ELEMENTO TEÓRICO	PERÍODO 1	PERÍODO 2	PERÍODO 3
FORMA DE ADMINISTRAR O RISCO	Repassadora	Entrincheirada Cautelosa (Oportunistas)	Absorvedora tipo Construtora (Tipo Banco)
CONDIÇÕES CAUSAIS	Mercado Confiante Credores Absorvedores	Mercado Confiante Credores Absorvedores	Mercado Cético Credores Exigentes
CONDIÇÕES INTERVENIENTES	Contexto Tipo Clube	Contexto Cauteloso	Contexto Cauteloso (Contexto tipo banco)
ESTRATÉGIAS	Transferência do risco: Alvo Credores	Transferência do risco: Alvo Mercado	Absorção do risco: Dependentes do credor (Tipo Operações Bancárias)

Figura V.25 - Proposições Específicas: Estratégias

As associações representadas na figura acima podem ser escritas na forma de proposições específicas sobre as estratégias.

²³ Considerei que a utilização de incorporações a preço de custo configurou-se como uma postura menos reativa do que a utilização de administração de condomínio fechado, em virtude da flexibilidade de a construtora arcar com problemas de inadimplência.

P₃: Ao administrarem o risco, pequenas empresas utilizam estratégias de transferência do risco para o ambiente ou estratégias para lidar com o risco absorvido.

P_{3.1}: As estratégias de transferência do risco com alvo para os credores são as mais adequadas quando o mercado está confiante, os credores estão absorvedores e a empresa possui uma estrutura interna do tipo clube.

P_{3.2}: As estratégias de transferência do risco com alvo para o mercado são as mais adequadas quando o mercado está confiante, os credores estão absorvedores e o contexto estrutural interno for cauteloso.

P_{3.3}: As estratégias de absorção do risco dependentes do credor são as mais adequadas quando o mercado está cético, os credores estão exigentes e a empresa possui uma estrutura interna do tipo construtora.

P_{3.4}: As estratégias de absorção do risco do tipo operações bancárias são as mais adequadas quando o mercado está cético, os credores estão exigentes e a empresa possui uma estrutura interna do tipo banco.

5.5 Avaliação do rigor e da fundamentação empírica da teoria

Durante as análises, uma série de técnicas foi utilizada para que os critérios de coerência com a realidade dos entrevistados (*fit*), funcionalidade, relevância, flexibilidade, densidade, integração e fundamentação empírica, conforme descritos no capítulo 3, pudessem ser satisfeitos. Esta seção avalia a qualidade da teoria substantiva desenvolvida neste estudo à luz desses critérios.

Nenhum dos códigos foi emprestado da literatura e todos emergiram dos dados. Todas as categorias foram definidas positivamente em propriedades identificadas por meio do exame detalhado dos dados, possível graças às técnicas de sensibilização teórica às quais me submeti e que estão descritas ao longo das notas de análise, cujo título inicia por “MA”, ou seja, “microanálise dos dados”. Esse procedimento conferiu coerência ao resultado, evitando preconceitos por parte do pesquisador e permitindo o entendimento por terceiros que não participaram do estudo.

A construção do esquema teórico formado pelas proposições específicas foi elaborada visando à funcionalidade da teoria e à sua integração. Todas as proposições estão organizadas em torno da categoria central administração do risco e predizem sob que condições cada

forma de administrar o risco é a mais adequada ao ambiente e quais as estratégias a serem utilizadas.

O critério de relevância é particularmente importante para os estudos de caráter qualitativo como este. O reconhecimento pelos envolvidos é uma forte evidência da qualidade da teoria, sua coerência e utilidade. A relevância pode ser medida pelo efeito “*a-ha!*”, que representa a reação dos entrevistados ao se depararem com a explicação fornecida pela teoria substantiva²⁴. Devo, portanto, registrar a passagem que mostra a reação dos entrevistados durante a checagem dos resultados.

Muito bem posto, muito bem colocado. Isso faz sentido, realmente. Eu nunca pensei que pudesse ver o negócio dessa maneira. Muitos empresários com quem converso não têm essa compreensão. Estão preocupados com quanto estão ganhando no empreendimento A ou B e não na explicação de como ganham dinheiro ou como administram seu negócio (Entrevistado A, 12:13).

Impressionante! Realmente é uma caixa-preta (Entrevistado A, 12:14).

Realmente você conseguiu sintetizar a coisa toda nessas três páginas [a síntese da teoria]. É exatamente isso, quando a água está na b... tem que nadar e sobreviver. Acho que isso é que traduz o *coping*, mecanismos para sobreviver. Isso está muito bem colocado por você (Entrevistado B, 12:15).

Devido à B&C ser uma empresa típica do setor, com mais de 20 anos de atuação, e devido ao conhecimento acumulado por mim e pelo grupo de pesquisa do NEST, a relevância da teoria desenvolvida neste estudo tem grande potencial de extensão para outras empresas da indústria, conferindo maior poder explicativo à teoria, ou seja, sendo relevante e coerente para outros casos na área substantiva²⁵.

Finalmente, a densidade e a fundamentação empírica dos construtos que compõem a teoria devem ser avaliadas. Ao todo, foram gerados 177 códigos, 678 citações e 50 notas de análise. Destes, 137 são códigos de primeira ordem, diretamente ligados às citações, e 40 são construtos teóricos abstratos.

A relação entre códigos abstratos, códigos de primeira ordem e citações, da ordem de 40/137/678, respectivamente, fornece evidências do considerável grau de densidade teórica,

²⁴ O efeito “*a-ha!*” ou “*uau!*” também é comumente citado na literatura sobre métodos qualitativos, referindo-se às características dos participantes como leigos sociológicos e suas reações com as descobertas do pesquisador.

²⁵ O poder explicativo também é aumentado em virtude do processo de homogeneização das formas na indústria, como mostra a hipótese fundamental H₁ e seus corolários.

em que poucos construtos teóricos estão relacionados a um número significativo de outras categorias e citações. Isso reflete duas características desta teoria substantiva que são fundamentais para qualquer pesquisa indutiva: parcimônia e escopo. Como coloca Glaser (1992), quando uma teoria substantiva possui parcimônia e escopo, ela explica grande parte da variação do fenômeno com o menor número possível de categorias.

A densidade das categorias principais da teoria está representada graficamente nos esquemas. Por exemplo, a categoria central possui 11 ligações com outros códigos. Além de densa, também é fundamentada empiricamente com 25 citações. A relação entre número de códigos e citações, da ordem de 177/678, respectivamente, é uma evidência do significativo grau de fundamentação empírica da teoria.

Todas as categorias têm tipos, ou formas, que representam padrões de variação dimensional ao longo de suas propriedades. A categoria central tem cinco, as condições causais têm dois cada uma, e as intervenientes, três formas. A explicação sobre a ocorrência das variações é explicitada pelas proposições.

Apesar de a exposição das proposições ser feita, geralmente, de modo descritivo, o estilo que adotei foi fortemente analítico. Todas as categorias foram dimensionalizadas explicitamente para que as comparações pudessem ser feitas de forma mais objetiva, validando a categoria. Como resultado do estilo analítico, as proposições foram explicitadas formal e claramente, sendo mais fácil a sua validação em outros estudos.

As condições geradoras da ocorrência de variação do fenômeno foram consideradas na teoria, como mostram os esquemas cujos títulos iniciam-se por “Contexto...”. Trazem as condições que tornaram favorável o aparecimento de cada tipo das condições causais e intervenientes. Nesses esquemas, pode-se notar a presença de conceitos em vários níveis conforme sugerido pela matriz das condições/conseqüências de Strauss e Corbin (1998).

A teoria expressa na forma de proposições não mostra sua dimensão processual. Segundo Strauss e Corbin (1998), a dimensão processual da teoria pode ser entendida como a seqüência de ações e interações (estratégias) dos atores, ao longo do tempo, que possuem influência recíproca nas condições estruturais (causais e intervenientes).

Dessa forma, uma releitura do caso exposto no Capítulo IV mostraria a dimensão processual da teoria e o relacionamento, ao longo do tempo, entre as proposições, resgatando o fenômeno estudado em sua essência, da forma como realmente ocorreu, e mostrando as

conseqüências de cada estratégia no ambiente e a influência governamental no ambiente e na determinação das estratégias das empresas. Na realidade, as cinco formas de administração do risco identificadas nos dados — repassadoras, entrincheiradas cautelosas, entrincheiradas oportunistas, absorvedoras do tipo construtora e do tipo banco — foram se sucedendo, ao longo do tempo, como as formas mais adaptadas às condições ambientais.

Em suma, o fenômeno da adaptação estratégica das PCE, entendido a partir da administração do risco pela empresa e do risco percebido pelos participantes, é significativo para a área em estudo e para a literatura, como mostrarei a seguir. O próximo capítulo discute as implicações da teoria na literatura específica, importantes para ajudar a construir a confiabilidade e a generalização dos resultados, principalmente com relação aos critérios definidos na Figura III.9.

VI

(RE) ENCONTRO COM A LITERATURA

Pergunta para o Porter e o Mintzberg como é que faz para lidar com esses caras [burocratas do Governo]. E aí? Temos que sobreviver, manter o padrão! Os livros sobre pequena empresa, tudo muito bonito, mas senta a b... aqui! (Entrevistado B, 12:5).

Neste capítulo, a teoria substantiva é contrastada com a literatura específica¹. Realiza-se uma discussão teórica contrastando a explicação do processo de adaptação estratégica pela teoria desenvolvida com outras perspectivas teóricas e com resultados de outros estudos de caso.

A comparação com a literatura é uma importante etapa do método da *Grounded Theory*, pois ajuda a construir a confiabilidade e aumentar o poder explicativo da teoria, conforme os critérios sugeridos na Figura III.9. Como propõe Eisenhardt (1989), a comparação dos resultados com a literatura existente deve sempre ser feita, pois aumenta a qualidade da teoria. A autora afirma que:

- a) caso a teoria existente seja convergente com a teoria construída: ajuda a aumentar o poder explicativo da teoria e a validade interna, associando contextos diferentes que aparentemente não tinham relação. Isso aumenta a confiança do leitor nos resultados;
- b) caso a teoria existente seja divergente da teoria construída: pode ser considerada uma oportunidade para o trabalho, no sentido de conseguir explicar o fenômeno de outra

¹ A teoria desenvolvida neste estudo é referida aqui somente como “teoria” ou “teoria substantiva” para diferenciar do termo “literatura”.

forma e de auxiliar na delimitação da abrangência da pesquisa e da área substantiva. A não-consideração desses conflitos pode gerar problemas de validade interna, na medida em que os leitores tendem a julgar que os resultados não estão corretos, considerando-os arbitrários, e comprometimentos para o poder explicativo da teoria.

Para Strauss e Corbin (1998), a comparação com a literatura pode ser útil tanto para confirmar os resultados como para mostrar que a literatura está incorreta ou muito simplificada para explicar suficientemente o fenômeno na área substantiva. “Resgatar a literatura nos relatórios, além de demonstrar o nível acadêmico do pesquisador, contribui para validar, refinar e abranger o escopo da teoria.” (STRAUSS; CORBIN, 1998, p. 52).

Nesse sentido, esta seção resgata os conceitos e perspectivas teóricas, revisados no Capítulo II, e contrasta-os com a teoria substantiva. Também são utilizados nesta discussão artigos que se mostraram relevantes para o assunto, à medida que a análise foi se desenvolvendo, e resultados obtidos por outros pesquisadores do NEST em estudos de caso sobre adaptação estratégica na construção civil.

O capítulo está organizado de forma que as questões mais específicas sejam abordadas primeiramente às questões mais gerais. Inicia-se com a análise dos estudos de casos do NEST sobre as PCE; em seguida, discutem-se as questões mais gerais na literatura.

6.1 Os casos do NEST sobre adaptação estratégica das PCE

Os casos do NEST são importantes para avaliar o poder explicativo da teoria substantiva, por se tratarem de estudos na mesma área, com os mesmos tipos de empresas, e aumentar a confiabilidade dos resultados, por terem sido conduzidos por pesquisadores diferentes.

O grupo de pesquisadores que estuda a adaptação estratégica das empresas de construção realizou, ao longo de seis anos, estudos de caso no desenvolvimento de teses, dissertações e artigos². São estudos de casos qualitativos, longitudinais, de cunho processual e contextualista (PETTIGREW, 1985, 1987), com vasto material descritivo sobre o processo de

² Os trabalhos seminiais do NEST geraram pesquisas em outras cidades, como em Passo Fundo/RS, usando a mesma metodologia para estudar a adaptação estratégica das PCE. Contudo, esta seção limita-se apenas à análise dos casos do NEST em Florianópolis.

mudança das empresas estudadas. Apesar de seguirem a mesma abordagem, diferem pelo método utilizado na análise de dados e no produto final de cada trabalho.

Em sua tese de doutorado, Rossetto (1998) congregou três estudos de caso sobre a adaptação das PCE, utilizando os trabalhos de Mello (1997) e Martignago (1998). Os dados foram analisados segundo o modelo de Tushman e Romanelli (1985), ressaltando os períodos de mudanças incrementais e revolucionárias, e, ao final, o autor propôs um modelo para formulação das estratégias para as PCE. Rossetto (1998) elencou 21 proposições sobre a adaptação estratégica das empresas estudadas, que estão listadas na figura a seguir.

PROPOSIÇÕES ELABORADAS POR ROSSETTO (1998)

1. O processo de formulação das estratégias é embasado, fortemente, na figura do líder da organização, isto é, a estrutura é simples e o poder centralizado. O líder decide os rumos da organização em função de sua percepção do campo organizacional.
2. O líder, no processo de formulação das estratégias, é restringido na sua capacidade cognitiva e em suas relações com o campo organizacional ou seu domínio de ação.
3. No processo de formulação das estratégias, o líder não age de uma forma articulada, mas, sim, de maneira não planejada, e as estratégias surgem, na sua grande maioria, de mudanças emergentes. Para gerenciar esse processo, ele não preconcebeu estratégias, mas reconheceu as alterações ambientais e interveio quando necessário.
4. A estratégia de configuração é moldada a partir de dois fatores situacionais: as competências essenciais do líder no negócio (*core business*) e seu estilo empreendedor.
5. O processo de adaptação foi influenciado tanto por elementos da dimensão técnico-econômica quanto da institucional. O elemento da dimensão técnico-econômica que teve participação mais destacada foram os clientes privados em potencial. Outro importante elemento da dimensão técnico-econômica foram as instituições financiadoras. Elas foram decisivas, principalmente, na estratégia de configuração (*gestalt strategy*), pois garantiram a consolidação das empresas no mercado.
6. No período de formação da estratégia de configuração (*gestalt strategy*), o comportamento das empresas foi defensivo.
7. A dimensão institucional também teve participação destacada, sendo os governos federal, estadual e municipal seus elementos mais importantes. Pode-se dizer que a construção de teorias na ICCSE que não os considerarem como importantes referenciais no processo de adaptação estratégica perdem muito de seu caráter explicativo.
8. Os *stakeholders* da dimensão técnico-econômica e institucional variaram durante os diversos períodos estratégicos. A sua importância dependeu da percepção que o líder ou a coalizão dominante tinha de sua influência na garantia do sucesso ou fracasso das mudanças a serem implementadas.
9. Os *stakeholders* fornecedores não exerceram papel influenciador antes do Plano Real. Após a sua implantação, a importância desse elemento foi relatada, pois as empresas começaram a exigir qualidade nos materiais fornecidos para as suas obras.
10. Alguns elementos da dimensão técnico-econômica e institucional não foram negligenciados. O que aconteceu é que não ocorreu citação durante as entrevistas, mostrando que eles não tiveram influência na tomada de decisão da coalizão dominante durante o processo de formulação das estratégias das empresas.
11. O comportamento predominante do líder no processo de formulação das estratégias foi analista. As empresas procuraram desenvolver ações rotineiras e formalizadas em seu *core business* de fundação, e, quando a instabilidade ambiental foi percebida, rapidamente desenvolveram novas estratégias.
12. O modo de tomada de decisão não pode ser caracterizado como empreendedor, adaptativo ou

planejador (MINTZBERG, 1973). Eles apareceram como uma união (mix) deles e dificilmente de forma pura.

13. A difusão de novas estratégias emergiu continuamente, ocorrendo de forma revolucionária, durante curtos períodos de divergência, intercaladas por mudanças incrementais, durante longos períodos de convergência.
14. O conceito de ambiente percebido, domínio selecionado (THOMPSON, 1967) e ambiente relevante (LAWRENCE; LORSCH, 1967) no modelo de formulação estratégica ora proposto é de suma importância para a tomada de decisão dos líderes das organizações, pois é a partir desse conceito que as estratégias foram definidas dentro da organização, mostrando porque, diante de um mesmo ambiente objetivo, as estratégias implementadas pelas empresas, muitas vezes, não coincidem.
15. O ambiente organizacional, com o passar do tempo, tendeu a aumentar sua complexidade, gerando mais incerteza para os tomadores de decisão. Ao mesmo tempo, os recursos financeiros tornaram-se mais escassos.
16. A adaptação estratégica foi um processo de duas mãos (*two-way*), em que a organização, em determinados momentos, influenciou o ambiente e, em outros, foi influenciada por ele. Tanto o determinismo como o voluntarismo ambiental explicam o processo de formulação estratégica.
17. A estratégia de nicho foi predominante no início da história das empresas, pois garantia clientes e recursos ilimitados. A partir da percepção da escassez destes, a busca pelo desenvolvimento de mercado aumentou.
18. As estratégias corporativas foram de desenvolvimento de mercado e de diversificações verticais para trás e para frente; as de negócio ocorreram com melhoramento de um produto no domínio específico e as cooperativas através de alianças estratégicas.
19. A grande dependência dos recursos advindos das instituições financiadoras fez com que as estratégias fossem de manutenção do seu negócio essencial (*core business*). Somente quando os recursos começaram a ficar escassos, as empresas procuraram implantar estratégias de reestruturação de seus negócios.
20. No ambiente institucional, o isomorfismo mimético e o coercivo foram fatores importantes para explicar a formulação de algumas estratégias. Eles conseguiram explicar por que alguns modelos estratégicos do setor são adotados por outras empresas.
21. Os Planos Econômicos anunciados, em 1986, 1990 e 1994, foram fatores do ambiente objetivo relevantes para as empresas experimentarem mudanças revolucionárias. Os processos de mudança revolucionária foram precedidos por períodos longos de re-cognição, chamados por Tushman e Romanelli (1985) de períodos de fomento.

Figura VI.1 - Proposições sobre a Mudança Estratégica nas PCE

Fonte: Rossetto (1998)

Rossetto (1998) não teve a finalidade de construir uma teoria substantiva do processo adaptativo, mas de analisar comparativamente os três casos estudados, à luz do modelo de Tushman e Romanelli (1985). Logo, as proposições acima não se organizam em torno de uma teoria e são sugestões propostas pelo autor no final de sua análise.

Contudo, os resultados da figura acima corroboram algumas proposições identificadas e testadas por esta pesquisa. A questão da mudança revolucionária também foi identificada neste estudo, coincidindo os períodos, percebidos pelos dirigentes, de ruptura ambiental e de mudança revolucionária. No caso da B&C, os períodos estratégicos do seu processo de adaptação também são delimitados pelos planos econômicos. Com efeito, evidencia-se a

influência governamental e da situação macroeconômica na condução estratégica das empresas.

Importante ressaltar que nenhum dos resultados encontrados por Rossetto (1998) vai de encontro à essência da teoria desenvolvida neste estudo³. Pelo contrário, os resultados contribuem para o aumento do poder explicativo da teoria fornecendo novos casos, novas categorias e mais variedade, que se agregam ao esquema teórico. As proposições com fortes correlações com a teoria são comentadas a seguir.

As proposições 1, 2 e 4 tratam da percepção dos dirigentes como importante categoria para a formação das estratégias na empresa. A teoria desenvolvida considera a percepção dos dirigentes como condição interveniente.

Da mesma forma que a teoria considera as instituições financeiras e o mercado como condições causais, Rossetto (1998) constatou-os como categorias importantes, pertencentes à dimensão técnico-econômica do ambiente, conforme explicitado na proposição 5. Já a influência do governo, característica da área substantiva da teoria, está indicada na proposição 7.

A proposição 14 mostra um interessante resultado que pode contribuir para ilustrar a questão da homogeneidade da indústria, como explica a hipótese H_1 e seus corolários. A diferença na percepção dos dirigentes gera diferentes formas de atuação que, se não forem semelhantes à forma mais adaptada ao ambiente, correm o risco de ser instáveis e ter duração efêmera.

A dificuldade de financiamentos, indicada pela proposição 15, está representada pelo aumento do nível incorrido de risco pela B&C ao longo de seus deslocamentos diagonais. Analisando a proposição 16, a influência das empresas sobre o ambiente fica clara na teoria substantiva quando se considera a ação dos oportunistas, desmoralizando as construções por administração (incorporações a preço de custo e administração de condomínio fechado) e o caso da Encol. A questão do voluntarismo e do determinismo será tratada adiante.

Apesar de haver resistências no desenvolvimento de novos mercados pela B&C, conforme alega a proposição 17, a empresa buscou outros mercados, saindo do centro da cidade para o bairro de Coqueiros, impelida pela perda de poder aquisitivo de seu segmento

³ Apenas a proposição 9 apresenta divergência. No caso da B&C, os fornecedores foram fundamentais para a mudança na forma de atuação da empresa, de repassadora no Período 1 para entrincheirada no Período 2, na medida em que cobravam ágio e que, aliado aos efeitos da inflação, tornavam os custos difíceis de ser orçados.

original. As condições contextuais também provocaram mudanças nos projetos (proposição 19) executados pela B&C, como estratégias de absorção de risco.

Contudo, vale a pena lembrar que a teoria substantiva para adaptação estratégica das PCE não se preocupou em determinar ações estratégicas específicas, mas relacionar suas propriedades com as condições contextuais.

Mello (1997) é outro caso do NEST com resultados relevantes para esta pesquisa. O autor analisou o processo de mudança estratégica de uma pequena empresa construtora desde 1980, analisando a mudança nas estratégias empresariais e funcionais: de marketing, produção e finanças. Entre outros aspectos, o autor ressalta que:

- a) o processo de gestão estratégica ocorre diretamente nas funções da empresa que dão o suporte necessário para a consecução das idéias empreendedoras do dirigente;
- b) o papel do ambiente subjetivo e dos filtros cognitivos orienta as percepções do dirigente na formação das estratégias;
- c) o determinismo ambiental aumentou e o poder de influência da empresa diminuiu ao longo do seu processo de adaptação; e
- d) o governo (ênfase nos planos econômicos), credores (autoridades das agências de financiamento) e o mercado (clientes) foram *stakeholders* importantes para a empresa, com destaque para o aumento da importância do mercado.

Uma análise do processo de adaptação estratégica da empresa estudada por Mello (1997), utilizando o esquema teórico do Capítulo V, permite identificar que a mesma atuou como repassadora e entrincheirada, aproximadamente no mesmo período que a B&C. Como repassadora, a empresa de Mello (1997) utilizou exatamente as mesmas estratégias da B&C e, como entrincheirada, agiu de duas formas: buscando proteção contra a turbulência ambiental junto ao governo e atuando como empreiteiro de obras públicas e, posteriormente, através de um sistema próprio de financiamento do tipo consórcio. Uma diferença do caso da B&C, porém, refere-se à entrada na construção de obras públicas, que modificou o efeito dos planos econômicos como delimitadores dos períodos estratégicos da empresa.

Isso, contudo, ilustra a ação nefasta dos planos econômicos na tentativa de a empresa atuar no mercado privado. Ou seja, atuando em obras públicas, a empresa se protegia dos

efeitos negativos da carência de financiamento habitacional e perda do poder de compra e de capacidade de poupança dos mercados.

Campelli (2000) é outro estudo de caso do NEST que é digno de nota. Foi realizado também na B&C, com a finalidade de descrever o processo de tomada das decisões mercadológicas da empresa. Para tal, também realizou um interessante relato do desenvolvimento da indústria de edificações no Brasil e, particularmente, em Florianópolis, bem como da história da empresa, baseado na percepção dos seus dirigentes atuais.

Resultados significativamente relevantes para a teoria desenvolvida neste estudo foram encontrados por Campelli (2000). O autor identificou que a administração do risco também foi importante para a adaptação da empresa e, especificamente, na decisão mercadológica estudada no caso, como mostram passagens do texto de Campelli (2000).

Em período de inflação galopante, a margem fixa de lucratividade para o incorporador era mais interessante do que correr riscos incalculáveis com as oscilações econômicas (CAMPELLI, 2000).

O Plano Cruzado, em 1986, surpreendeu o mercado imobiliário num período de grande evolução, gerando sérios prejuízos ao setor. As áreas licenciadas para construção haviam se elevado de 271.000 m² em 1985 para 629.000 m² em 1986, segundo dados da Prefeitura do Município de Florianópolis (apud Rossetto, 1998). A B&C e grande parte do mercado atuavam nessa época em regime de incorporação a preço fechado. Devido ao congelamento de preços, ao ágio cobrado nos materiais e serviços, e ao deságio imposto pelo Governo, as empresas tiveram que absorver a diferença. Como consequência, no caso da B&C, não apenas foi perdido o lucro das obras do período, como também os valores investidos nos terrenos. Aquelas empresas que não conseguiram negociar reajustes com os condôminos, ou o deságio com os fornecedores, foram levadas à exaustão dos recursos ou simplesmente não honraram os compromissos. Passado esse período, muitas empresas optaram pela incorporação a preço de custo, até que o Plano Collor reinstalou a rejeição aos riscos, dessa vez pelo lado do condômino/consumidor. As incorporadoras foram compelidas a retornar à incorporação a preço fechado. A opção por esse tipo de incorporação, seja do lado do incorporador, seja do lado do consumidor, está relacionada com o risco financeiro que cada parte está disposta a suportar, com base em suposta vantagem financeira (CAMPELLI, 2000).

A passagem a seguir, citação de um dos dirigentes da B&C coletada por Campelli (2000), também ilustra a alta correlação entre este trabalho e os resultados de Campelli (2000), no que concerne ao aumento do ceticismo do mercado e do nível de exigência dos credores.

A necessidade de venda prévia para obtenção de financiamento é uma séria restrição, já que, especialmente após o problema ENCOL, os compradores passaram a preferir imóveis prontos, ou em fase final de construção, dificultando a comercialização de “projetos” ou “lançamentos”, pelo risco envolvido. [...] Nesse período a B&C concluiu o Residencial Villa dei Mare, tendo obtido financiamento do Banco Itaú somente quando a obra estava praticamente concluída (CAMPELLI, 2000).

Em suma, a correlação entre os trabalhos do NEST e este serve para avaliar o nível de validade interna e confiabilidade da teoria construída. São trabalhos que foram conduzidos por pesquisadores diferentes, utilizando métodos diferentes para resolver questões de pesquisa relacionadas à adaptação estratégica.

Conforme os critérios da Figura III.9, o fato de a categoria central da teoria — administração do risco — não ter sido incoerente com os resultados encontrados em outros trabalhos do NEST é um bom indicativo da relevância, da integração e do grau de coerência da teoria. Além disso, o esquema teórico construído pela *Grounded Theory* é flexível o suficiente para que os dados coletados nos outros casos do NEST possam ser analisados sistematicamente pelo método, o que aumentaria a densidade e a funcionalidade da teoria.

6.2 O problema da adaptação estratégica

No Capítulo II, foram revisados os conceitos básicos subjacentes ao problema desta pesquisa: organizações, ambiente, estratégia, as principais perspectivas teóricas sobre adaptação estratégica e a necessidade de teorias mais próximas de uma prática específica. Nesta seção, apresentam-se as principais correntes teóricas que contribuem para o estudo da adaptação estratégica, com raízes na Economia, na Sociologia e na Teoria das Organizações (estratégia e desenho organizacional), e estas são contrastadas com os resultados da teoria substantiva da adaptação estratégica das PCE. Para tal, são utilizadas as classificações de Lewin e Volberda (1999).

Segundo Lewin e Volberda (1999), estudos que visam explicar o surgimento, evolução e mudança de formas organizacionais encontram-se polarizados no debate entre adaptação *versus* seleção. Neste debate, diferentes pressupostos acerca da intencionalidade, contribuições científicas e implicações gerenciais são considerados.

Por exemplo, a teoria da Ecologia das Populações baseia-se nos processos de variação, seleção e retenção de populações de organizações, possui design de pesquisa próprio, de caráter longitudinal e construtos válidos e objetivos, como tempo, densidade e localização geográfica.

Contudo, não contribui para explicar diretamente a adaptação no nível da organização. Seu foco é no conjunto de organizações e não na forma como determinada firma compete. Nesse caso, intencionalidade não importa, pois a empresa carrega consigo grande carga de inércia estrutural que a impede de mudar.

Por outro lado, teorias relacionadas com a administração estratégica possuem foco na organização e na sua adaptação ao ambiente em função de alterações na estratégia e na estrutura. Em geral, são estudos *cross-sectional*, ou de eventos de curta duração, ou ainda estudos de caso simples e longitudinais. Contudo, a falta de métodos objetivos e de validade de construtos compromete a acumulação do conhecimento científico.

Como visto, esta pesquisa tem um design de estudo de caso simples, longitudinal, processual e contextualista (PETTIGREW, 1985, 1987), com foco na adaptação estratégica no nível da firma, investigando como, por que e o que mudou à medida que a empresa adaptava-se ao ambiente ao longo do tempo.

Como consequência, as discussões entre a literatura e a teoria substantiva desenvolvida nesta pesquisa se restringem às teorias no nível da organização, relacionadas à questão da adaptação. Não foi pretensão, portanto, analisar questões de ordem setorial, no nível das populações; apenas seus efeitos na empresa, quando fosse o caso.

O método da *Grounded Theory* não utiliza nenhuma arcabouço teórico *a priori* e busca relacionar os construtos da teoria substantiva à medida que estes emergem dos dados. Na realidade, isoladamente, nenhuma corrente teórica mostrou-se suficiente para explicar o fenômeno da adaptação estratégica das PCE.

Dessa forma, é importante que os resultados da teoria substantiva sejam comparados com as diversas correntes teóricas sobre adaptação estratégica pelos motivos expostos no início deste capítulo.

Lewin e Volberda (1999) sintetizam as principais correntes teóricas que contribuem para elucidar o problema da adaptação estratégica e, também, da seleção das populações. As

próximas seções utilizam o trabalho dos autores para organizar a discussão neste capítulo. Inicialmente, são abordadas as teorias com raízes na Economia.

6.2.1 O problema da adaptação estratégica: contribuições da Economia

A Economia é base para fundamentar teorias com importantes implicações para a gestão estratégica das empresas que visam adaptar-se ao ambiente. A principais correntes teóricas, reunidas por Lewin e Volberda (1999), estão na figura abaixo.

PARADIGMA DOMINANTE	SELEÇÃO/ADAPTAÇÃO	IMPLICAÇÕES GERENCIAIS
ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL	Atratividade da indústria e vantagem competitiva dentro da indústria	Gerentes devem escolher uma indústria atrativa, definir uma estratégia e reduzir a rivalidade dentro da indústria.
CUSTOS DE TRANSAÇÃO	Minimização dos custos de transação	Gerentes devem avaliar os custos de transação dentro da firma <i>versus</i> fora da firma.
TEORIA COMPORTAMENTAL DA FIRMA	Satisfação de múltiplos <i>stakeholders</i> , inércia estrutural devido à racionalidade limitada e aversão à incerteza.	Reestruturação e racionalização periódica. Exploração requer iniciativa estratégica para alocar recursos na inovação.
TEORIAS EVOLUCIONISTAS	Sucessos reforçam melhorias incrementais e a proliferação de rotinas como fonte de inércia.	Gerentes devem sobrepor a inércia, i.e., a preferência por melhorias em habilidades já conseguidas que resultem nas inovações incrementais.
TEORIA DA FIRMA BASEADA EM RECURSOS (RBV)	Recursos idiossincráticos são a base da vantagem competitiva sustentável; ambigüidade causal em avaliar as causas do sucesso próprias e do concorrentes.	Gerentes devem maximizar competências únicas e corrigir ambigüidades causais em avaliar as causas do seu sucesso e de seus concorrentes.
CAPACIDADES DINÂMICAS/TEORIA DA FIRMA BASEADA NO CONHECIMENTO	Vantagem competitiva sustentável baseada nas capacidades dinâmicas e no capital intelectual.	Gerentes devem focallzar na criação, integração e renovação do conhecimento.

Figura VI.2 - Problemas da Adaptação/Seleção: Raízes na Economia
Fonte: Lewin e Volberda (1999)

Para orientar a discussão, são consideradas as correntes teóricas com maiores correlações com este estudo: Organização Industrial, Teoria da Firma Baseada nos Recursos (RBV) e a Perspectiva das Capacidades Organizacionais (que une a Teoria Evolucionista e a Teoria das Capacidades Dinâmicas).

6.2.1.1 A Organização industrial e a adaptação estratégica das PCE

Pode-se considerar que os trabalhos seminais de Caves e Porter (1977) e Porter (1980), dando continuidade às idéias de Bain (1959), introduziram o conceito de barreiras de mobilidade entre grupos dentro da indústria e inauguraram uma perspectiva teórica sobre vantagem competitiva. Fundamentavam-se nos pressupostos da Organização Industrial, mais especificamente em que a estrutura industrial afeta a conduta das empresas, que, por sua vez, é determinante da performance.

Essa teoria foi consolidada por Porter (1980) no modelo das Forças Competitivas e na suas definições de estratégias genéricas de posicionamento — liderança no custo ou diferenciação —, que dominaram o cenário acadêmico e empresarial na década de 80. Para o autor, forças competitivas originadas na estrutura da indústria pressionam as empresas, o que reduz seu potencial de lucro. Como defesa, as empresas devem posicionar-se na indústria utilizando uma das estratégias genéricas, cuja implementação e compromisso com sua efetivação inibem a imitação por parte dos concorrentes, criando barreiras de mobilidade e a geração de rendas, oriundas de um monopólio temporário na indústria.

Essa perspectiva teórica da vantagem competitiva, derivada da Organização Industrial, também oferece importantes contribuições e contrastes com a teoria substantiva desenvolvida para explicar a adaptação estratégica das PCE.

Uma das principais contribuições é a explicação da relação entre credores, mercado e empresas pelos conceitos de rivalidade ampliada e de poder de mercado (PORTER, 1980). Contudo, pode-se questionar que a relação entre construtoras e fornecedores não está claramente explicada na teoria substantiva. Os dados revelaram que o grupo fornecedor, indústria oligopolizada e com alto poder de barganha sobre as PCE, não se mostrou relevante para os dirigentes entrevistados, a não ser circunstancialmente, devido ao efeito do ágio, combinado com a tablita de deflação, praticados no Plano Cruzado.

Uma explicação plausível defende que os dirigentes direcionavam sua atenção para atores que possuíam uma relação mais dinâmica no que diz respeito ao poder de barganha. Ou seja, ao longo do período estudado, credores, mercado e construtoras alternaram-se quanto aos seus respectivos poderes de barganha, atraindo a atenção dos dirigentes, ao passo que os

fornecedores, clássicos oligopólios, não eram vistos como passíveis de intervenção pelas ações gerenciais, apesar de as PCE sofrerem os efeitos de seu alto poder de barganha.

Já os principais pontos contrastantes estão relacionados com as variáveis utilizadas para mensurar a atratividade industrial pelo modelo das forças competitivas e com a finalidade e as características das estratégias genéricas.

O modelo das forças competitivas não faz menção explícita à questão da percepção do risco e se atém a questões eminentemente econômicas e demográficas (como a concentração industrial) para medir as diferenças entre os poderes de barganha dos envolvidos.

O efeito “caixa preta” e as ações oportunistas das firmas não são considerados pelo modelo de Porter, mas revelaram-se conceitos fundamentais para explicar a adaptação estratégica das PCE. Ou seja, o modelo de Porter não leva em consideração a postura cética dos clientes em adquirir os imóveis na fase de acabamento e de não estarem dispostos a assumir financiamentos bancários, o que acarreta problemas financeiros para as empresas, aumento do risco incorrido e perda de lucratividade, diminuindo a atratividade industrial.

Por exemplo, a combinação de clientes céticos com credores exigentes força as empresas a adotarem estratégias de absorção do risco. Como foi o caso da B&C no Período 3, a escolha de incorrer no menor risco possível custou caro para a empresa. Buscar proteção, na presença dessas condições, gera dependência do credor e reduz o potencial de lucro da empresa⁴.

No caso da B&C, a decisão de manter um baixo incremento de risco foi influenciada pelo estilo cognitivo do dirigente e pela percepção de que a atuação em uma posição mais arriscada poderia comprometer a longevidade da empresa e a manutenção do padrão de vida das suas famílias. A questão de a escolha estar associada à longevidade da empresa no longo prazo, em função dos riscos assumidos, vai de encontro à lógica de maximização dos retornos subjacente aos modelos de vantagem competitiva existentes na literatura econômica e aos objetivos empresariais clássicos.

Em geral, os objetivos empresariais consistem em maximizar o retorno para um determinado nível de risco e assumir uma posição de vantagem competitiva sustentável, atingindo performances financeiras acima da média da indústria. Contudo, à luz da teoria

⁴ Por outro lado, o comprometimento com os investimentos feitos por concorrentes que atuam como banco gera uma importante barreira de mobilidade na indústria, seja de natureza econômica (do aporte de recursos), seja psicológica, pois vai de encontro à lógica da atividade da construção.

desenvolvida neste estudo, os objetivos empresariais foram claros: a longevidade da empresa e a manutenção da qualidade de vida das famílias. Para isso, a análise do risco e dos custos de oportunidades é calculada pelos dirigentes, conforme ilustrado no Capítulo V.

Outro ponto contrastante é quanto às estratégias genéricas sugeridas por Porter (1980). Diferentemente da perspectiva Porteriana, no caso da indústria de edificações, a finalidade das estratégias é alcançar uma posição defensável contra forças que não se originam nas indústrias rivais (fornecedores, clientes, produtos substitutos ou novos entrantes). As estratégias das PCE visam proteger as empresas do risco gerado pelo comportamento de credores e mercado, e do intervencionismo do governo nas regras da indústria. Torna-se difícil conseguir o mesmo objetivo considerando-se somente estratégias de diferenciação ou liderança em custo.

Finalmente, há ainda a questão da proatividade *versus* a reatividade das estratégias. As estratégias genéricas de Porter (1980) pressupõem que a empresa consiga analisar eficazmente o ambiente, escolher seu posicionamento em uma indústria atrativa e que consiga reunir os recursos para implementar as estratégias escolhidas, ganhando, assim, poder de mercado. A análise da concorrência e a definição da estratégia exigem uma postura proativa da empresa, recursos e poder necessários para a sua implementação. Contudo, o que se pôde verificar nos dados foi a vulnerabilidade das empresas e a baixa capacidade de implementarem estratégias proativas. Na realidade, as PCE mostraram, nos últimos anos, uma capacidade de **reagir** às crises, com ações de rápida e fácil implementação.

Loosemore (1997) construiu uma teoria substantiva sobre ações reativas, também usando a *Grounded Theory*, para administração de crises no canteiro de obras, enfocando os aspectos da construção de uma rede de comunicação, da dinâmica dos papéis na rede e na influência da rede sobre a eficiência das reações. O autor ressalta a relevância do seu trabalho justificando ser a administração de crises — a resposta rápida ao inesperado — a principal preocupação gerencial das empresas, devido às características intrínsecas à atividade de construção⁵. Complementa chamando a atenção para a predominância da literatura estratégica sobre a construção de habilidades proativas e um certo preconceito sobre as poucas pesquisas que abordam a reatividade.

Boisot e Child (1999) apresentam uma explicação mais próxima dos resultados encontrados neste estudo do que a das estratégias genéricas de Porter. Os autores pesquisaram

⁵ O autor também utiliza a expressão *coping* para referir-se ao objetivo da ação administrativa.

as formas como organizações estrangeiras e locais se adaptam a ambientes complexos, como o caso da China. Os autores consideram as organizações como sistemas interpretativos, no sentido de Weick (1995), e utilizam a variedade como uma medida aproximada da complexidade do sistema. Dessa forma, sistemas interpretativos têm à disposição duas estratégias para lidar com a complexidade, como resume a figura a seguir (BOISOT; CHILD, 1999).

ESTRATÉGIAS	DESCRIÇÃO	MECANISMOS
REDUÇÃO DA COMPLEXIDADE	A redução da complexidade ocorre pela compreensão e atuação no sentido de diminuir a complexidade cognitiva.	Através da utilização de respostas conhecidas, que já fazem parte do repertório comportamental, as organizações impõem ao ambiente suas representações.
ABSORÇÃO DA COMPLEXIDADE	A absorção da complexidade visa tornar a empresa mais flexível para adaptar-se às freqüentes contingências que surgem.	Através de estratégias de proteção ao risco, em geral alianças cooperativas, as organizações ampliam seu portfólio de respostas às contingências ("plasticidade comportamental").

Figura VI.3 - Estratégias para Lidar com a Complexidade
Fonte: Boisot e Child (1999)

Segundo Boisot e Child (1999), as estratégias de redução lidam com a complexidade alterando o ambiente, impondo formas de atuação conhecidas da organização, por meio de uma postura de dominação. Para os autores, esse tipo de estratégia é típico de empresas estrangeiras ocidentais, com grande poder para influenciar o ambiente usando táticas de *lobby* junto aos governantes e exercendo pressões por intermédio de instituições financeiras internacionais e/ou dos governos dos seus países de origem, com o intuito de tornarem o ambiente mais codificável e controlável.

Por outro lado, as estratégias de absorção da complexidade são utilizadas, em geral, pelas empresas locais, que ao longo dos anos construíram habilidades para construir relações de alianças e troca de informações que possibilitem compartilhar o risco das operações, e, dessa forma, lidar com um espectro maior de contingências ambientais.

As estratégias descritas na figura acima possuem semelhanças com as estratégias de transferência e absorção do risco da teoria. Ao transferirem o risco, as PCE estão em um ambiente receptivo ao risco e não visam se defender contra participantes poderosos, visto que estes não conseguem exercer influência sobre a empresa. Isso é mais provável de acontecer

quando o mercado está disposto a aceitar financiamentos bancários, a correr os riscos de uma compra em fases iniciais do cronograma da obra, e está confiante com relação ao comportamento das empresas da indústria. Nesse contexto, a empresa construtora tem mais poder para influenciar o ambiente, como foi o caso da B&C atuando como entrincheirada, no Período 2^o.

Nesse sentido, as estratégias de transferência de risco têm semelhanças com as estratégias de redução da complexidade. Em ambos os casos, as empresas utilizaram formas conhecidas para lidar com a complexidade do ambiente.

Já as estratégias de absorção do risco têm algumas semelhanças com as estratégias de absorção da complexidade, descritas por Boisot e Child (1999), mas apresentam, também, significativas diferenças.

Com o mercado cético e os credores exigentes, a forma absorvedora de administrar o risco passa a ser a mais adaptada ao ambiente. As PCE passam a incorrer em altos riscos e tentam se defender de participantes poderosos na indústria, como as imobiliárias, os clientes e os credores. Nesse contexto, o mercado não aceita a transferência do risco, e a empresa pode lidar com ele de duas formas: sendo dependentes do credor — uma situação menos arriscada — ou assumindo as funções de banco. Em nenhuma das formas, a empresa influencia o ambiente.

As estratégias de absorção do risco e da complexidade possuem semelhanças quanto ao baixo poder de influenciar o ambiente e à adoção de estratégias que visam proteger as empresas de atores poderosos e a lidarem com o risco da melhor forma possível.

As diferenças residem na falta de formação de alianças e na flexibilidade por parte das empresas da indústria de edificações. Devido à atomização da indústria, à cultura individualista e ao fraco associativismo, mesmo em mercados locais, as empresas não conseguem formar alianças com a finalidade de compartilhar os riscos. Como resultado, estratégias dependentes do credor tomam a empresa vulnerável, reduzindo seu potencial de lucro.

⁶ A capacidade de influenciar o ambiente é diretamente proporcional ao grau de escolha estratégica da organização, que tenta influenciar politicamente seus *stakeholders* visando alterar as relações ambientais em proveito próprio. No caso da B&C, o ambiente é entendido como o segmento em que a empresa atuava, cujas relações de negócio foram alteradas com a adoção, pela B&C, da incorporação a preço de custo.

Essa característica da indústria sugere que os “ativos sociais” das PCE são utilizados exclusivamente de forma competitiva entre os atuais concorrentes, não visando a associações entre os participantes⁷. Os relacionamentos classificados como “ativos sociais” envolvem aproximações com autoridades do poder público municipal, principalmente em agências relacionadas com aprovação de projetos, relações com autoridades das instituições financeiras públicas, além de reputação e crédito junto ao mercado local.

Embora Boisot e Child (1999) relacionem os tipos de estratégias às questões culturais das nações, a variável cultura é introduzida, nesta discussão, de modo restrito somente à indústria de edificações. As questões culturais e de poder para influenciar o ambiente são abordadas nas perspectivas teóricas sobre adaptação estratégica discutidas na seção 6.2.2.

6.2.1.2 RBV, capacidades organizacionais e adaptação estratégica das PCE

A vantagem competitiva sob a ótica da Teoria da Firma Baseada nos Recursos (RBV) baseia-se nas idéias originalmente propostas por Penrose (1959) de que a lucratividade e o crescimento da empresa não são provenientes de produtos bem posicionados na indústria, mas da posse e utilização produtiva, pela empresa, de recursos essenciais, únicos e idiossincráticos. A eficiência sempre foi importante para a Teoria Econômica, mas, para Penrose (1959), um sistema produtivo eficiente pode ser fonte de vantagem competitiva se for idiossincrático e peculiar à empresa.

Uma classificação relevante é feita por Schulze (1994). O autor identificou duas escolas de pensamento dentro da RBV, com diferenças quanto aos pressupostos econômicos e sociais.

A primeira foi chamada por Schulze (1994) de escola estrutural. Os autores desta escola defendem que a vantagem competitiva sustentável é viável somente se os recursos utilizados para alcançá-la forem raros, heterogeneamente distribuídos na indústria, tiverem mobilidade imperfeita entre as empresas e forem não-substituíveis. Tais qualidades são fundamentais, pois possibilitam defesa contra imitação e apropriação por outras empresas, cujos efeitos acabariam com a posição de vantagem. Admitem-se alguns pressupostos da Teoria Neoclássica da Economia, tais como um regime de competição perfeita, a busca do

⁷ Essa questão será tratada com maiores detalhes na seção 6.2.2.

equilíbrio e a consideração de que a mudança é exógena à indústria. As idéias da escola estrutural são desenvolvidas a partir do trabalho seminal de Penrose (1959) e de Wernefelt (1984), descritos acima, e por outros autores como Dierickx e Cool (1989), Barney (1986, 1991) e Peteraf (1993).

Vale a pena destacar o trabalho de Dierickx e Cool (1989), que difere da maioria dos trabalhos da escola estrutural quanto à natureza dos recursos essenciais. Os autores defendem que os recursos essenciais para a vantagem competitiva não são, necessariamente, adquiridos em mercados imperfeitos de fatores de produção (BARNEY, 1986), mas acumulados pela empresa ao longo do tempo, através das interações sociais entre os funcionários. Refletem a cognição coletiva por meio de significados compartilhados, não necessariamente explicados, pois estão carregados com conhecimento tácito e enraizados na cultura da empresa (*socially embedded*). Tais recursos são essenciais, pois são verdadeiramente idiossincráticos, não-transferíveis e não-imitáveis, e não são negociáveis entre empresas. Nesse caso, a empresa é vista como uma coleção (*bundle*) de recursos, tangíveis e intangíveis, mantidos coesos e organizados por uma rede de entendimentos e significados comuns.

A segunda escola de pensamento da RBV, apontada por Schulze (1994), é a escola processual. A grande diferença entre esta e a escola estrutural é quanto às considerações sobre o tipo de mercado no qual a competição se desenvolve. Enquanto na escola estrutural as empresas tentam se proteger da imitação, substituição e transferência seus recursos essenciais, para que o estado de equilíbrio permaneça, na escola processual o mercado é visto como um ciclo de equilíbrio e desequilíbrio (SCHULZE, 1994). Nesse caso, as fontes de mudança não são somente exógenas, mas também endógenas, visto que o comportamento do sistema econômico é influenciado pela ação de empresas inovadoras, por exemplo, como em um regime Schumpeteriano de competição. Na escola processual, os recursos que garantem vantagem competitiva são principalmente baseados no conhecimento. O foco é nos processos de construção de conhecimento e aprendizagem organizacional e nos processos de criação de *know-how*, habilidades e capacidades organizacionais na utilização dos recursos da empresa (SCHULZE, 1994).

A perspectiva das Capacidades Organizacionais (DOSI; NELSON; WINTER, 2000; TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997) possui pressupostos semelhantes aos da escola processual da RBV no que diz respeito à vantagem competitiva. Mais especificamente,

preocupa-se em como diferentes formas de conhecimento são utilizadas pela empresa na sua operação, combinando os recursos existentes para criar, manter e renovar capacidades, e, como consequência, usufruir de rendas e retorno acima da média. Para a Perspectiva das Capacidades Organizacionais, o que torna a empresa heterogênea são suas capacidades, únicas e difíceis de imitação, as quais se constituem nas verdadeiras fontes de vantagem competitiva.

A RBV e a perspectiva das Capacidades Organizacionais fornecem importantes contrastes com a teoria desenvolvida da adaptação estratégica das PCE. Como visto no capítulo anterior, a hipótese fundamental da teoria e seus corolários indicam uma tendência de homogeneidade na indústria, com relação às formas de administrar o risco, o que pode também ser explicada pela RBV. A homogeneidade pressupõe um fluxo relativamente livre de recursos e fatores de produção entre as empresas da indústria. A fácil mobilidade e transferência dos recursos gera, com o passar do tempo, a “desdiferenciação”, ou igualação, entre as empresas (POSSAS, 1999).

A não-heterogeneidade na distribuição e a fácil mobilidade (PETERAF, 1993) da maioria dos recursos da indústria de edificações podem ser justificadas pelas suas características, tais como a difusão social entre a força de trabalho do conhecimento tecnológico, altas taxas de rotatividade impedindo a formação de equipes eficientes e a baixa diferenciação dos produtos.

A alta taxa de rotatividade da força de trabalho, incluindo engenheiros, torna difícil a formação de ativos intangíveis ao longo do tempo, não negociáveis no mercado de fatores de produção, como sugerido por Dierickx e Cool (1989), e a formação do significado compartilhado entre as comunidades de prática (BROWN; DUGUID, 1991).

Na realidade, torna-se difícil a criação de um sistema organizacional único que construa conhecimento acerca dos processos e das rotinas (NELSON; WINTER, 1982; MELLO; CUNHA, 2001) a serem executadas na operação da empresa, e que sejam exclusivamente peculiares a ela. O conhecimento sobre a maioria dos processos empregados na consecução dos empreendimentos não é de propriedade exclusiva da empresa — nem dos seus sistemas formais e informais, nem dos seus funcionários —, mas reside no ambiente, na forma de um conhecimento tácito socialmente difundido. Não seria errôneo, portanto, compreender a indústria como uma grande comunidade de prática.

No entanto, nem todos os recursos têm fácil mobilidade e distribuição homogênea. Os “ativos sociais” são exemplos de recursos heterogêneos, idiossincráticos, que são acumulados pela empresa ao longo do tempo e não são comercializados nos mercados de fatores de produção (Dierickx e Cool, 1989). A posse de “ativos sociais” pela B&C revelou-se uma grande fonte de vantagem competitiva. A posse de tais ativos caracterizou um contexto interno do tipo clube no Período 1, na medida em que relações pessoais dos dirigentes eram altamente valorizadas pelo mercado e essenciais para a consecução dos empreendimentos.

Há, ainda, uma importante inferência acerca do relacionamento entre a exploração dos “ativos sociais” e da marca da empresa. Nos deslocamentos diagonais da B&C (Figura V.8), ao longo do seu processo de adaptação, pode-se verificar que a dependência dos “ativos sociais” decresceu, apesar de continuarem relevantes. Paralelamente a isso, com o aumento do ceticismo do mercado, os clientes passaram a valorizar o “endereço” das empresas, ou seja, o histórico da empresa e de seus dirigentes. No final do processo, atuando como absorvedora, a B&C orientou-se para o mercado, ilustrando que a imagem da empresa, além da de seus dirigentes, também passou a ser valorizada. Com base no exposto, pode-se considerar que, quanto menor a dependência dos “ativos sociais”, maior tende a ser a valorização do endereço e da marca da empresa.

Da mesma forma, devido à natureza fundiária do negócio da incorporação imobiliária, a localização dos terrenos sempre foi fator crítico do sucesso do empreendimento para as classes alta e média-alta, constituindo-se também em um recurso essencial para a vantagem competitiva. A terra, por natureza, é um bem de oferta inelástica nos mercados de fatores de produção das construtoras. Terrenos valorizados pelo mercado são insubstituíveis. O seu estoque pelas empresas construtoras é um dos principais determinantes da vantagem competitiva⁸.

Naquele tempo o terreno era baratíssimo [...] o terreno na Beira Mar era tudo barato (Entrevistado B, 4:4).

⁸ Ver a transcrição da nota de análise “MA: Terrenos e especulação”, inserida no esquema “Memos: temas e subtemas”, e o comentário e as citações do código “Importância estratégica do terreno” no relatório intitulado Elementos da Teoria, em anexo.

Nós analisamos o projeto e não tinha nada de especial, era um apartamento de 4 quartos com 1 suíte, mas a localização era privilegiada na Beira Mar. Então não tinha dúvida que o projeto ia vender bem, a cobertura é que demorou uns 4-5 meses, e ainda vendemos barato como já contei a história para você (Entrevistado B, 6:7).

Sempre se acreditou que com boa localização se tem a metade do sucesso garantido (Entrevistado B, 6:23).

E sempre procurei fazer isso: todos os prédios da CRB são bem localizados, bem iluminados. Olha o Padre Rohr! Disputadíssimo até hoje. São todos assim. Eu fazia essa pesquisa com vizinhos (Entrevistado C, 7:64).

6.2.2 O problema da adaptação estratégica: contribuições da teoria das organizações

Esta seção discute as implicações das principais correntes teóricas da adaptação estratégica — com raízes na Teoria das Organizações e Estratégia — no processo de adaptação estratégicas das PCE. As principais correntes teóricas, reunidas por Lewin e Volberda (1999), estão na figura abaixo. Para orientar a discussão, são consideradas as correntes teóricas da Teoria Contingencial e da Escolha Estratégica.

PARADIGMA DOMINANTE	SELEÇÃO/ADAPTAÇÃO	IMPLICAÇÕES GERENCIAIS
TEORIA CONTINGENCIAL	Ambiente é fonte de variação na performance das organizações.	Gerentes devem interpretar e reagir às mudanças no ambiente, manter o alinhamento ambiental através de mudanças na forma organizacional.
ESCOLHA ESTRATÉGICA	Variação na performance é resultado de mudanças ambientais e da atuação da firma sobre o ambiente.	Gerentes devem atingir o alinhamento ambiental através do monitoramento e ação sobre o ambiente.
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	Variação na performance é resultado de mudanças no ambiente e da habilidade de adaptar-se por meio do aprendizado.	Gerentes precisam balancear a aprendizagem de laço simples (<i>single loop</i>) e de laço duplo (<i>double loop</i>).
CICLO DE VIDA EVOLUÇÃO	Períodos de adaptação e consolidação são seguidos de períodos de mudanças radicais.	Gerentes deve antecipar a mudança radical por meio do gerenciamento da dicotomia entre inovação radical e incremental.

Figura VI.4 - Problema Adaptação/Seleção: Raízes na Teoria da Estratégia e Desenho Organizacional

Fonte: Lewin e Volberda (1999)

Tanto a Teoria Contingencial como a Escolha Estratégica foram revisadas no Capítulo 2. Os contingencialistas consideram o ambiente como sendo a fonte de variação organizacional, de tal forma que, para cada tipo de ambiente, pressupõe-se a existência de uma forma organizacional mais adaptada e eficiente. Como característica dessa corrente teórica, suas pesquisas geralmente são positivistas, transversais (*cross-sectional*) e visam descobrir as relações entre variações ambientais e estrutura organizacional.

Os autores neocontingencialistas defendem-se alegando que as organizações passam por períodos de estabilidade e transição, sob diferentes contextos ambientais, e que é importante conhecer as características do ambiente em momentos específicos do tempo, ao longo do processo de mudança (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998).

Os períodos de estabilidade são configurações de organizações e seu ambiente, denominados inicialmente de arquétipos por Miller e Friesen (1978, 1980, 1982a, 1984). Os períodos de mudança e transição entre diferentes configurações foram considerados inicialmente como períodos de mudanças revolucionárias, cabendo à estratégia o papel de desconstruir o arquétipo inicial e construir o arquétipo final.

Como colocam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998), diversas pesquisas desenvolveram e aprimoraram as noções de configuração e de transição. Dentre elas destacam-se as pesquisas sobre estratégias emergentes de Mintzberg (1978) e Mintzberg e McHugh (1985); o trabalho clássico de Miles e Snow (1978), que identificou as configurações descritas no Capítulo II, e as pesquisas contextualistas de Pettigrew (1987) e Pettigrew, Ferlie e Mckee (1992), que incorporaram a dimensão política no estudo das mudanças estratégicas organizacionais, conforme modelo exposto na Figura II.10. Esses trabalhos incorporaram aos arquétipos importantes facetas dos fenômenos organizacionais.

Dentre as premissas da escola configuracional (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998), que abriga os neocontingencialistas, encontram-se semelhanças e contrastes com a teoria substantiva desenvolvida nesta pesquisa. Tal como explicado no Capítulo V, a teoria substantiva também visa determinar configurações ou formas de administrar o risco mais adaptadas às condições ambientais, bem como o processo de adaptação ao longo do tempo.

Entretanto, há diferenças quanto ao papel da estratégia no processo de mudança. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998), a configuração de uma organização é tida

como um período de estabilidade, quando a organização desenvolve um comportamento habitual. Cabe, portanto, à estratégia a responsabilidade pela desconstrução da configuração antiga e a construção da nova, cujo fluxo de transição pode ocorrer em períodos, estágios ou mesmo ciclos de vida da organização.

Na teoria substantiva construída nesta pesquisa, a estratégia é o padrão formado pelas ações da empresa durante a estabilidade, ou seja, o que Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) chamaram de comportamento habitual (*entrenched behaviors*). O gerenciamento da mudança, ou a gestão da transição entre as formas, não foi considerado na teoria por não se mostrar relevante nos dados, o que pode ser explicado pelo alto grau de determinismo ambiental da indústria, conforme será visto ao longo desta seção.

Outro ponto divergente é o papel prescritivo atribuído, geralmente, às configurações. A teoria substantiva analisa a manifestação de determinado fenômeno visando à relevância e funcionalidade; isso significa que a teoria deve fazer sentido para os envolvidos e ser capaz de ter controle sobre suas ações, prevendo-as quando determinadas condições estão presentes; e não visa prescrever qual a melhor forma de atuar para que as organizações maximizem seus resultados econômicos.

Enquanto a Teoria Contingencial é, em essência, determinista, ou seja, considera o ambiente como única fonte de variação organizacional, a Escolha Estratégica, por sua vez, considera que os dirigentes são politicamente ativos e com capacidade para influenciar o ambiente. Internamente, na organização, os dirigentes mais influentes compõem a coalizão dominante.

Child (1972, 1997) comenta que, após seu trabalho inicial, o debate teórico sobre escolha estratégica concentrou-se na dicotomia entre determinismo ambiental e voluntarismo (ASTLEY; VAN DE VEN, 1983).

Como constatado nos dados, uma visão dicotômica ou mesmo polarizada da adaptação estratégica não foi suficiente para explicar o processo de adaptação estratégica das PCE, pois não contempla todos os aspectos do fenômeno. Esse resultado corrobora a posição de alguns autores que não concordam com a visão dicotômica entre determinismo e voluntarismo e defendem que as perspectivas voluntaristas e deterministas devem ser utilizadas em conjunto em uma pesquisa de caráter eclético que integre visões (HREBINIAK; JOYCE, 1985; ZAMMUTO, 1988; HALL, 1990).

Segundo Zammuto (1988), embora sem enfatizar a questão do poder, os tipos estratégicos sugeridos pelas perspectivas deterministas e voluntaristas têm correspondência. Ou seja, pode-se constatar, por exemplo, que as características competitivas das organizações defensoras, prospectoras e analistas, no sentido de Miles e Snow (1978), têm correspondência com os tipos estratégicos especialistas e generalistas sugeridos pelas abordagens deterministas.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998, p. 365) também defendem uma visão integrada para o estudo da adaptação estratégica. Fazendo menção às escolas de processo de formação das estratégias, os autores rejeitam “o puro determinismo da escola ambiental, bem como as visões similares das escolas cultural e cognitiva de que as circunstâncias superam os estrategistas. Da mesma forma, nós rejeitamos o voluntarismo fácil do design e da escola empreendedora, na qual o ‘grande líder’ pode fazer qualquer coisa. [...] talvez seja o lado macro da escola do poder que nos fornece um bom balanço entre as visões, com a noção de que o poder de uma organização reflete sua dependência nos recursos do ambiente”.

A tipologia de Hrebiniak e Joyce (1985), revisada no capítulo 2, pode ser usada para analisar os deslocamentos diagonais da B&C no diagrama RT-RI, como ilustrado no capítulo anterior. Ao longo dos três períodos do processo de adaptação da B&C, seu poder de agência sobre o ambiente variou, com também variou o determinismo ambiental. A figura abaixo ilustra o processo na ótica da Escolha Estratégica.

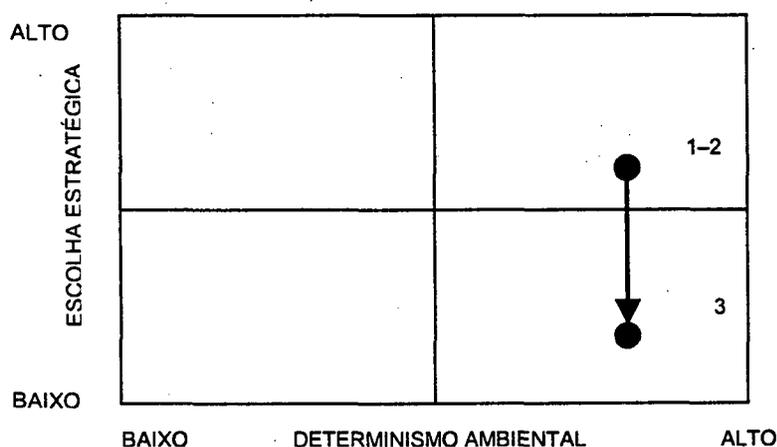


Figura VI.5 - Variação da Escolha Estratégica da B&C

O ambiente externo da B&C sempre apresentou uma alta dimensão determinista. Analisando a estrutura de condições causais externas à B&C, o comportamento de credores e

do mercado era influenciado pelas intervenções do governo, principalmente da União, na economia e na indústria. Portanto, credores e mercado, influenciados pelo governo, determinavam a distribuição do risco entre as partes, restringindo a escolha quanto à forma de administrar o risco pelas empresas.

Com relação à escolha estratégica da B&C, seu poder variou conforme os períodos identificados no estudo. Nos Períodos 1 e 2, atuando como repassadora e entrincheirada, pode-se inferir médias dimensões de escolha estratégica.

No Período 1, a política governamental favorecia a atuação de dirigentes junto às instituições públicas de financiamento, que contavam com grande volume de recursos. À medida que os recursos foram se reduzindo, tal relacionamento tornou-se mais importante. Com um mercado confiante, a B&C podia atuar da forma como mais lhe convinha: repassando o risco para os credores e incorrendo em baixos níveis de risco no negócio.

No Período 2, por problemas político-econômicos, o ambiente tornou-se mais incerto: inflação galopante e uma série de choques econômicos alteravam constantemente as regras da indústria. Mesmo assim, o mercado confiante legitimou a ação das empresas entrincheiradas que atuaram com regimes de construção a preço de custo.

Em ambos os casos, era o ambiente — credores e mercado — que determinava a distribuição do risco, porém a agência da B&C foi fundamental para que se mantivesse a proteção necessária ao risco. A ação sobre o ambiente não ocorreu, como sugere Hrebiniak e Joyce (1985), por meio de alianças e influência política, mas, como também sugerem os autores, através da diferenciação, quando a B&C implantou o sistema de incorporação a preço de custo, em vez da modalidade de sistema de condomínio fechado, adotada pelos concorrentes.

Porém, no Período 3, por forças econômicas e também por ação de empresas oportunistas, os credores tornaram-se exigentes, e o mercado, cético. No caso da B&C, devido ao seu contexto interno cauteloso e descapitalizado, não pôde atuar da forma como quis, e sair das trincheiras foi um considerado um problema pelos dirigentes. Sua estratégia de dependência dos credores e a barreira psicológica dos dirigentes em atuarem como banco fizeram com que a empresa reduzisse seu potencial de lucro.

Conforme a tipologia de Hrebiniak e Joyce (1985), a B&C adaptou-se de forma diferenciada com restrições durante o Período 1 e, principalmente, no Período 2. Já no

Período 3, sua condição tornou as ações gerenciais praticamente sem efeito. Ou seja, o ambiente selecionou a forma mais adaptada, independentemente das tentativas das empresas em influenciá-lo ao seu favor.

O diagrama da Figura VI.1 sugere que, a partir do Período 3, a teoria da Ecologia das Populações conseguiria explicar o fenômeno em grande parte, na medida em que, nesse tipo de contexto, as ações gerenciais não surtiriam efeito no processo de evolução das empresas. Seriam consideradas apenas variáveis em nível da população das empresas, como densidade e tempo, e a questão da adaptação seria substituída pela seleção.

Child (1997) ressalta algumas considerações sobre a Teoria da Escolha Estratégica relevantes para a teoria da adaptação estratégica das PCE. Segundo o autor, a Teoria da Escolha Estratégica considera a eficiência da empresa em relação aos custos para atender à demanda como um parâmetro para avaliar o alinhamento ambiental e principal informação para a tomada de decisão dos gerentes. Contudo, os dados revelaram que a preocupação gerencial em proteger-se do risco e garantir a longevidade da empresa foi a principal medida de alinhamento ambiental, em detrimento da performance.

A natureza do ambiente considerada pela Teoria da Escolha Estratégica também tem importantes implicações para as PCE. Child (1997) ressalta o papel do ambiente e de sua interpretação pelos dirigentes no processo de escolha estratégica. “O modo como os atores organizacionais compreendem o ambiente afeta o nível, que eles acreditam ter, de autonomia de escolha entre as alternativas possíveis.” (CHILD, 1997, p. 53).

A relação dos atores organizacionais com o ambiente pode ser vista através da obra de Weick (1969) e do conceito de ambiente declarado (*enacted*). Para Child (1997), o conceito de ambiente proposto por Weick (1969) pode ser interpretado de duas formas: a) o ambiente é declarado na mente do ator organizacional, formando suas próprias definições subjetivas do ambiente (SMIRCICH; STUBBART, 1985); ou b) as organizações podem declarar o ambiente e ter poder para realizá-lo da forma como quiserem. A primeira interpretação faz parte de qualquer sistema interpretativo que confere agência ao ser humano. No entanto, a declaração do ambiente sem o poder de implementá-la não passa de uma ilusão. Qualquer ambiente exerce um certo determinismo, impõe regras às empresas e custos de entrada e saída. Ou seja, qualquer ambiente possui propriedades objetivas (CHILD, 1997), reais à empresa, com conseqüências concretas sobre sua performance.

Essa definição de Child (1997) mostra claramente a posição da Teoria da Escolha Estratégica acerca do ambiente: a existência do ambiente objetivo e do subjetivo, separadamente. “Uma pessoa ou organização não constitui seu ambiente; o ambiente consiste de outros atores em outras organizações ou no público em geral, e não pode ser reduzido a interpretações subjetivas de qualquer pessoa ou grupo.” (CHILD, 1997, p. 54).

Segundo Child (1997), o conceito de ambiente declarado proposto por Weick (1969) é uma posição extremamente voluntarista para a Teoria da Escolha Estratégica. Deve-se considerar a presença, no ambiente, de elementos que não são passíveis de negociação e influência pelos atores e que simplesmente não podem ser declarados (*enacted*) pelas organizações. Esse argumento considera que o ambiente é formado pelas seguintes dimensões:

- a) econômica: composta das variáveis de mercado;
- b) relacional: composta das relações interpessoais dos atores; e
- c) cultural (institucional): composta das normas de conduta e relacionamento construídas a partir da interação social dos atores. Tanto a dimensão econômica como a cultural correspondem às propriedades objetivas do ambiente.

Dessa forma, as propriedades econômicas conferiram o alto grau de determinismo ambiental evidenciado no ambiente das PCE, conforme explicado anteriormente, principalmente após o Plano Cruzado. “Fatores externos tomaram a empresa limitada”, como salientou o Entrevistado A.

A propriedade **relacional** está intimamente ligada com a capacidade de a organização negociar com seus *stakeholders*. Como explica Child (1997), as negociações com provedores de recursos externos ou instituições com poder de veto sobre a organização, principalmente as agências regulatórias governamentais, são fundamentais para aumentar o grau de escolha estratégica da organização.

A negociação foi fundamental no caso da B&C e foi responsável pelo médio grau de escolha estratégica da B&C nos Períodos 1 e 2. Os dados revelaram que, quanto maior o estoque de “ativos sociais”, maior a capacidade de negociação da empresa. Os “ativos sociais” formados pelas relações com as instituições financeiras, privadas e governamentais, e, principalmente, com corretores e com pessoas-chave no segmento servido foram relevantes

no Período 1. A imagem de idoneidade junto ao mercado e a reputação construída, principalmente dos sócios, foram as credenciais para a empresa conseguir se entrenchear no Período 2. Em ambos os casos, os “ativos sociais” tiveram importante papel.

A gente se propunha a fazer o prédio em 3 anos e estava pronto em 3 anos! E as reuniões [com os cotistas] eram muito bem feitas e ali a empresa teve uma credibilidade muito grande, mas não soubemos tirar proveito dessa fase [incorporação a preço de custo], pois éramos a mais correta em termos de gerenciar os custos com clareza [...] foi aí que a B&C criou o nome [ou seja, boa reputação...] o pessoal dizia: "olha, a preço de custo é um problema, uns não pagam", mas com a gente não tinha isso (Entrevistado D, 8:23).

Contudo, apesar de utilizar os “ativos sociais” em proveito próprio e aumentar seu grau de escolha estratégica, a B&C sofreu os efeitos do determinismo ambiental em todos os períodos sem conseguir ter alto grau de escolha estratégica. Isso pode ser explicado pela baixa capacidade associativa dos concorrentes, o que impedia a utilização dos “ativos sociais”, de maneira cooperada, para barganhar melhores posições no mercado para as empresas.

[a questão do associativismo] é péssimo pro meu gosto. Cada um quer saber de salvar a própria empresa (Entrevistado B, 6:64).

Houve tempos em que era maior [o associativismo], mas eu fui um que particularmente cheguei até a sair do sindicato e voltei agora a pouco. Porque, no meu ponto de vista, o sindicato não atendia a finalidade, mas somente aos interesses do seu grupo dirigente, que utilizava o relacionamento do sindicato para resolver interesses próprios e, [como consequência] os problemas principais das empresas [associadas] não eram atendidos (Entrevistado B, 6:93).

Finalmente, a dimensão cultural também foi responsável pelo alto grau de determinismo do ambiente e é tratada na seção seguinte, dentro das Teorias Institucionais. Os dados apontaram para a predominância de propriedades objetivas do ambiente determinando a forma como a empresa deveria atuar, resultante do seu baixo poder de influência sobre o ambiente.

6.2.3 O problema da adaptação estratégica: contribuições da Sociologia

Nesta seção, discutem-se as implicações das principais correntes teóricas da adaptação estratégica — com raízes na Sociologia — no processo de adaptação estratégica das PCE. As principais correntes teóricas, reunidas por Lewin e Volberda (1999), estão listadas na figura abaixo.

PARADIGMA DOMINANTE	SELEÇÃO/ADAPTAÇÃO	IMPLICAÇÕES GERENCIAIS
ECOLOGIA DAS POPULAÇÕES	Seleção de populações de organizações e inércia estrutural	Gerentes não fazem diferença; novos entrantes redefinem a indústria; os concorrentes devem focalizar-se na sua especialização até serem selecionadas.
TEORIAS INSTITUCIONAIS	Isomorfismo da população causado pelo seguimento das normas da indústria e da lógica compartilhada pelos envolvidos.	As firmas devem adotar rapidamente a estratégia do tipo <i>fast follower</i> .

Figura VI.6 - Problema Adaptação/Seleção: Raízes na Sociologia
Fonte: Lewin e Volberda (1999)

Ambas as correntes teóricas se preocupam com fenômenos que ocorrem no nível da população, mais especificamente, no processo de isomorfismo de um grupo de organizações em uma indústria, originado por forças ambientais.

Tanto a Ecologia das Populações como a Institucional são perspectivas deterministas. O determinismo da Ecologia das Populações fundamenta-se na inércia estrutural das empresas e no aumento da densidade de organizações na indústria, que competem por recursos limitados. Já para as Teorias Institucionais, o determinismo é proveniente do cumprimento de normas construídas pelas relações entre os atores sociais, que compartilham a mesma lógica dos negócios da indústria. Uma vez estabelecidas, as instituições permeiam as empresas, tornando-as isomórficas, fruto da tentativa gerencial de buscar legitimidade no ambiente.

No caso da B&C, o determinismo apresentou-se alto nos três períodos. Porém, principalmente no Período 3, a indústria possuía características que sugerem mecanismos de seleção ambiental operando em detrimento da efetividade da ação dos dirigentes no processo de adaptação. Nos demais períodos, apesar do alto nível de determinismo ambiental, a adaptação foi efetivada pelas ações dos dirigentes.

O determinismo ambiental presente no processo de adaptação da B&C pode ser explicado na ótica da Perspectiva Institucional. Segundo a hipótese fundamental H_1 e seus

corolários, a forma de administração do risco mais adaptada ao ambiente é aquela que aproveita o máximo potencial de transferência do risco e, conseqüentemente, torna-se a forma predominante na indústria em decorrência de gerar maior probabilidade de longevidade para a empresa. Ou seja, há uma homogeneização na indústria com relação à forma de administrar o risco.

O processo de homogeneização pode ser entendido como um processo de isomorfismo, proposto pela Teoria Neo-institucionalista, por DiMaggio e Powell (1983). Os três tipos de isomorfismo — coercitivo, mimético e normativo — encontram um contexto favorável na indústria de edificações.

O isomorfismo coercitivo é evidente no Período 1 do processo de adaptação da B&C, quando a indústria aproveita as regras de financiamento vigentes que tornavam os credores absorvedores e os clientes dispostos a participar em financiamentos bancários. Esses fatores tornavam legítimos e normais o baixo montante de poupança a ser pago pelo comprador, prontamente liquidado ainda na fase de construção, e o alto valor financiado.

O isomorfismo mimético e profissional também encontram fortes evidências nos dados. A relativa mobilidade dos recursos entre os participantes da indústria, principalmente a mão-de-obra e a tecnologia, tornou os processos construtivos, e também os comerciais, muito semelhantes.

Não muda muito. Na verdade ninguém inventa nada. A gente dá uma aperfeiçoada no que o vizinho está fazendo. O mercado está pedindo uma entrada e 20 vezes. Se não puder fazer assim, não vai nem para lá! Tu tens que se adaptar (Entrevistado D, 8:60).

Formas de financiamento e comercialização são consideradas instituições pelo fato de representarem importantes variáveis para a operação da indústria tanto em nível local como nacional.

Espera-se que este capítulo tenha trazido à tona pontos convergentes e divergentes entre a literatura relacionadas com o problema da adaptação/seleção e a teoria desenvolvida para explicar o fenômeno da adaptação estratégica das PCE.

O próximo capítulo sintetiza todos os resultados e implicações e fornece contribuições e recomendações para trabalhos futuros.

VII

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Realmente, você conseguiu sintetizar a coisa toda [...] tem que nadar e sobreviver. Acho que isso é que traduz o *coping*: mecanismos para sobreviver. Isso está muito bem colocado por você (Entrevistado B, 12:15).

A administração estratégica é um desafio para os dirigentes de qualquer empresa. Compreender o ambiente externo e tornar a empresa adaptada às condições ambientais é uma tarefa central para os dirigentes.

Isso torna os estudos sobre adaptação estratégica relevantes e dignos de investigação, principalmente quando se considera a adaptação de pequenas empresas a ambientes turbulentos e com forte influência governamental. Para esse contexto, as principais correntes teóricas sobre adaptação estratégica não conseguem explicar totalmente o fenômeno, deixando lacunas a serem preenchidas.

A indústria de edificações no Brasil é um exemplo típico de ambiente turbulento e com forte influência governamental, devido às características peculiares da atividade imobiliária, à atomização da indústria de edificações, ao dirigismo governamental na economia, com efeitos diretos sobre a indústria de edificações, e às oscilações macroeconômicas.

Nesse sentido, esta pesquisa buscou compreender, por meio da construção de uma teoria substantiva, como as pequenas empresas construtoras de edificações (PCE) se adaptam a um ambiente turbulento e com forte influência governamental. Através de um estudo de caso longitudinal, analisando-se o processo de adaptação estratégica nos últimos 20 anos de uma empresa típica do setor, a B&C, foi construída uma teoria substantiva da adaptação estratégica das PCE, utilizando-se o método da *Grounded Theory*.

A utilização do método da *Grounded Theory* permitiu que o processo de adaptação estratégica pudesse ser estudado a partir dos significados que os dirigentes atribuíram às suas experiências na gestão da empresa, nos últimos 20 anos.

Somente esse tipo de pesquisa — contextualista, processual e qualitativa — consegue captar a essência do fenômeno que ocorre em uma área substantiva delimitada, explicando-o em seus aspectos mais relevantes para os envolvidos, na medida em que considera o processo político e social — e não somente o processo analítico e racional — inerentes aos processos de mudança estratégica (PETTIGREW; FERLIE; MCKEE, 1992).

O método da *Grounded Theory* forneceu um conjunto de técnicas que aumentaram a credibilidade dos resultados, tornando-os passíveis de escrutínio público e de avaliação pelos leitores. Os principais resultados, implicações e contribuições da pesquisa são comentados a seguir.

7.1 O que a análise do caso da B&C pode revelar sobre as PCE

Ao longo de sua história, a B&C passou por três períodos estratégicos, nos quais ela assumia formas distintas de atuação, visando à sua adaptação às condições ambientais de cada período. Os três períodos estratégicos e suas respectivas formas de atuação foram descritos na Figura IV.4.

No Período 1, que durou de 1980, com a fundação da empresa, até o Plano Cruzado, em 1986, o ambiente da indústria foi caracterizado por credores dispostos a financiar a produção, liberando financiamentos facilitados que cobriam quase integralmente os custos do empreendimento. O dinheiro era liberado prontamente, em fases iniciais do cronograma físico da obra, sem exigência da realização de vendas como contrapartida da construtora.

A operação da B&C no Período 1 era “extremamente fácil”, nas palavras do Entrevistado B, na medida em que o mercado era comprador, e os clientes estavam confiantes, dispostos a adquirir os imóveis ainda “na planta” e a participar de financiamentos bancários. O mercado de Florianópolis era o que denominei de “pessoalizado”. Havia uma relação de confiança tanto entre clientes e construtora como entre construtoras e corretores. Os relacionamentos pessoais mantidos pelo Entrevistado C foram fundamentais para a realização dos negócios, e os denominei de “ativos sociais” possuídos pela B&C.

A B&C atuou nesse período como repassadora, pois repassava a dívida, contraída para financiar a produção, para os seus clientes. Dessa forma, o risco incorrido pela empresa era diminuído e grande parte do risco do negócio imobiliário era repassado dos clientes para os credores, que assumiam a carteira de mutuários.

O Período 1 foi uma época de prosperidade para a B&C e de apropriação de retornos considerados anormais para o nível de risco incorrido pela empresa. Essa época de crescimento foi interrompida pelo Plano Cruzado que afetou violentamente o equilíbrio financeiro dos empreendimentos, devido aos efeitos da deflação imposta pela tablita e do ágio cobrado pelos fornecedores. A B&C tinha seis obras em andamento e sofreu significativas perdas de capital para honrar seus compromissos (Figura III.3).

O Plano Cruzado inaugurou o segundo período estratégico da B&C. Com problemas de capitalização, devido aos efeitos do Plano Cruzado e à saída do Entrevistado C da sociedade, os esforços gerenciais concentraram-se no controle dos custos, o que tornou a empresa mais cautelosa. A instabilidade econômica comprometera a confiabilidade dos orçamentos e da projeção das receitas.

Como consequência, a B&C mudou o regime de construção, passando da incorporação a preço fechado para a incorporação a preço de custo. Com a mudança, os custos reais do empreendimento eram rateados entre os clientes cotistas, o que diminuía o risco para a empresa, que era transferido para os clientes. A empresa, além de proteger-se contra a variação de custos e receitas, não empatava capital próprio para a construção das unidades. Dessa forma, ela se protegia da turbulência do ambiente, porém garantia um nível de retorno “menor, mas seguro”, nas palavras do Entrevistado B.

A atuação de forma avessa ao risco, protegendo-se na turbulência, sugeriu a analogia às guerras de trincheiras. No Período 2, portanto, a B&C entrincheirou-se em tempos turbulentos.

Contudo, a transferência do risco para o mercado, através de regimes de construção a preço de custo, somente foi possível graças à confiança que os clientes depositavam nas empresas. Durante o Período 2, algumas empresas concorrentes da B&C tiraram proveito da relação de confiança exigida nos regimes de construção a preço de custo, atuando no mercado de forma oportunista e visando retornos anormais, através da prática de orçamentos subfaturados, chamada de capital e aquisição de materiais mais caros. Como resultado, o

mercado perdeu a confiança e transformou-se em cético. O regime de construção a preço de custo não era mais legítimo para o mercado, forçando a B&C a sair das trincheiras e a mudar a sua forma de lidar com o risco do seu negócio.

Com o Plano Real, inaugurou-se o terceiro período, que se estendeu até o final deste estudo. Nesse período, a atuação entrincheirada não era mais possível, e os últimos empreendimentos a preço de custo apresentaram problemas de comercialização. A B&C teve que retornar à incorporação a preço fechado, o que foi considerado um problema pelos dirigentes.

No Período 3, o mercado estava cético, relutante em adquirir os imóveis “na planta” e em participar de financiamentos bancários, o que forçou as empresas, principalmente as concorrentes da B&C, a oferecer sistemas de financiamento próprio, o que não foi instituído pela B&C devido a problemas de capitalização. Ademais, a atuação como instituição financeira ia de encontro aos valores dos dirigentes, para quem construtora e banco deveriam ter papéis distintos.

Essas características aumentaram a dependência da B&C junto aos credores, que haviam se tornado mais exigentes com relação aos critérios de financiamento, fruto da descapitalização do SFH, do aumento do risco da atividade imobiliária e da pressão por resultados positivos em período de moeda estabilizada. Como resultado, clientes e credores aumentaram seu poder de barganha e apropriaram-se do potencial de lucro da B&C. Esse foi o preço pago pela empresa por adotar uma postura menos arriscada no Período 3.

A análise dos três períodos estratégicos da B&C revelou que a adaptação estratégica de uma pequena empresa que atua em um ambiente turbulento sob forte influência governamental pode ser entendida a partir da forma como a empresa se expõe ao risco. Ou seja, a administração do risco é o fenômeno central para a explicação da adaptação estratégica e é a categoria central da teoria substantiva da adaptação estratégica das PCE desenvolvida nesta pesquisa.

O significado atribuído pelos dirigentes às suas experiências na gestão da empresa revelou que a administração do risco passava pela superação de obstáculos e desafios impostos à empresa pelo ambiente. Administrar o risco devia ser entendido como uma contínua contenda entre empresa e ambiente, cuja turbulência a ser superada foi causada, principalmente, pela influência governamental. Ou seja, o risco, para os dirigentes, era algo

do qual não podiam se furtar e que deveriam lidar, exitosamente, para que a empresa tivesse sucesso.

Assim exposto, o significado de administração do risco deve ser ampliado, incorporando os significados que carregam os termos “superação”, “fazer frente às dificuldades” e “lidar com uma situação difícil e incerta”. Na busca de uma denominação para a teoria substantiva da adaptação estratégica das PCE, o termo “teoria da administração do risco” ou “teoria da superação” pareceriam incompletos. No entanto, a essência do fenômeno consegue ser captada pelo termo na língua inglesa *to cope*, cuja tradução sintética para um termo em português não conseguiria captar tão eficientemente o real significado que a administração do risco teve para os dirigentes. Portanto, teoria de *coping* (*coping theory*) poderia ser a denominação mais adequada¹.

Administrar o risco, na percepção dos dirigentes, podia ser interpretado como a execução de duas tarefas: a) compreender o ambiente, para identificar a parcela de risco que podia ser transferida pela empresa ao ambiente; e b) decidir o tamanho do risco em que a empresa iria incorrer. O resultado definia uma postura perante o risco, ou uma forma de administrar o risco.

A possibilidade de transferir uma parcela do risco para o ambiente sempre era aproveitada ao máximo pela B&C, em cada um dos três períodos estratégicos de sua história. Essa evidência possibilitou a elaboração da hipótese fundamental da teoria, a partir da qual se derivaram suas proposições. A hipótese fundamental e seus corolários estão descritos abaixo.

H₁: Em um ambiente turbulento e com forte influência governamental, as pequenas empresas aproveitam, ao máximo, o potencial de transferência de risco para o ambiente.

C₁: A forma de administração do risco, cujo coalinhamento ambiental é o mais eficiente, é aquela que aproveita, ao máximo, o potencial de transferência do risco permitido pela configuração ambiental vigente.

C₂: As formas não-eficientes de administração do risco são aquelas que não aproveitam o máximo potencial de risco permitido pela configuração ambiental vigente e são consideradas formas instáveis.

¹ Nos relatórios do ATLAS/TI mantive o termo em inglês, apesar de utilizar somente o termo em português “administração do risco” ao longo do trabalho.

C₃: As pequenas empresas que atuam em um ambiente turbulento e com forte influência governamental visam otimizar o risco incorrido para garantir a sua longevidade.

O tamanho da parcela do risco possível de ser transferido era determinado por condições externas à empresa, revelando forte determinismo ambiental. Especificamente, a postura de credores e do mercado perante o risco de participar em transações imobiliárias mostrou-se determinante no tamanho da parcela do risco que as empresas podiam transferir. O risco somente podia ser transferido pelas empresas se credores e mercado estivessem dispostos a absorvê-lo. A disposição em absorver o risco alterava a sua distribuição entre credores, mercado e construtora, determinando as possíveis formas de atuação da construtora. Esse relacionamento está expresso na seguinte proposição.

P₁: A forma como os credores e o mercado percebem o risco de participar da atividade imobiliária altera a distribuição do risco total da operação entre ambiente e empresa, determinando o nível de risco transferido e a forma de administrar, o risco pela empresa.

Partindo do pressuposto de que a empresa aproveitava o máximo potencial de transferência do risco, a decisão por assumir mais risco deveria ser considerada um incremento de risco. A decisão visava, como exposto pelo corolário C₃ acima, à otimização do risco para aumentar a probabilidade de sobrevivência da empresa no longo prazo e era influenciada por fatores internos: o contexto estrutural interno e o esquema cognitivo dos seus dirigentes. A decisão levava em consideração:

- a) os custos em adaptar a estrutura atual para operar com mais risco;
- b) as incertezas da demanda futura;
- c) os custos psicológicos quando as decisões necessárias para atuar com mais risco vão de encontro aos valores do dirigente; e
- d) a manutenção do padrão de vida das famílias que dependem da empresa.

A relação entre as formas de administrar o risco e as condições internas da empresa está explicitada na proposição abaixo.

P₂: O contexto estrutural interno e o esquema cognitivo vigente dos dirigentes contribuem para estabelecer o incremento de risco, definindo o risco incorrido pela empresa e, conseqüentemente, a forma de administrar esse risco.

A combinação de fatores externos e internos definia a forma, percebida pelo dirigente como a mais eficiente do ponto de vista do ajustamento ambiental, que a empresa utilizava para administrar o risco.

Analiticamente, a percepção do risco pelos credores e pelo mercado formam as condições causais da teoria. O contexto estrutural interno e o esquema cognitivo vigente dos dirigentes formam as condições intervenientes, cujas presenças alteram o efeito das condições causais. Ambas compõem as condições contextuais da teoria.

Nos três períodos identificados no processo de adaptação estratégica da B&C, a empresa utilizou uma série de mecanismos ou ações estratégicas que objetivavam ou transferir o risco para o mercado, quando as condições contextuais externas permitiam, ou lidar com o risco absorvido. Nos Períodos 1 e 2, a transferência do risco ocorreu por meio de repasse da dívida para o banco e de regimes de construção a preço de custo, respectivamente. No Período 3, a absorção do risco pela empresa exigiu a utilização de estratégias que a tornaram dependente dos credores. Essas evidências possibilitaram a elaboração da terceira proposição.

P₃: Ao administrarem o risco, pequenas empresas utilizam estratégias de transferência do risco para o ambiente ou estratégias para lidar com o risco absorvido.

Os dados revelaram que a B&C, e seus concorrentes, utilizaram três formas básicas de administrar o risco: repassadoras, entrincheiradas e absorvedoras. As duas últimas formas subdividiam-se em entrincheiradas cautelosas e oportunistas; e absorvedoras do tipo construtora e do tipo banco. As formas de administrar o risco podem ser caracterizadas pelas seguintes propriedades: risco incorrido pela empresa (RISC_INC), risco possível de ser transferido para o ambiente (RISC_TR) e pelo retorno esperado pelos dirigentes (RET). As três propriedades e o fluxo do risco entre mercado (Merc), empresa construtora (Emp) e credor (Cred), para cada forma encontrada nos dados, estão na Figura VII.1.

FORMA	Risco Incorrido	Risco Transferido	Retorno Esperado	Fluxo do Risco		
				Merc	Emp	Cred
REPASSADORA	médio	médio	alto	→	→	→
ENTRINCHEIRADA CAUTELOSA	baixo	alto	baixo	←	←	
ENTRINCHEIRADA OPORTUNISTA	baixo	alto	alto	←	←	
ABSORVEDORA DO TIPO CONSTRUTORA	médio	baixo	médio	→	→	←
ABSORVEDORA DO TIPO BANCO	alto	baixo	alto	→	→	←

Figura VII.1 - Formas Básicas de Administrar o Risco

Como repassadora, a empresa transfere o risco do mercado para credores, repassando a dívida dos clientes para o banco. O retorno esperado pelos dirigentes é anormal quando comparado com o nível de risco incorrido pela empresa repassadora. Como entrincheirada, a empresa protege-se transferindo o risco para o mercado, através de sistemas de construção a preço de custo. Os entrincheirados oportunistas agem tirando proveito da relação de confiança entre mercado e empresas, para perseguirem retornos anormais. Como absorvedora, a empresa deve lidar com um nível alto de risco incorrido, de uma forma que consiga proteger-se contra o poder de barganha dos envolvidos, sob o risco de redução do potencial de lucro.

A Figura VII.2 apresenta a forma de administrar o risco, as condições contextuais e as estratégias utilizadas pela B&C para cada período do seu processo de adaptação estratégica. A situação de seus principais concorrentes em cada período, conforme percebido pelos dirigentes da B&C, está entre parênteses².

² Apesar de esta pesquisa ter o design de estudo de caso simples, a percepção dos dirigentes da B&C acerca de como os concorrentes atuavam forneceu dados importantes sobre o comportamento da indústria e possibilitou comparações entre a forma de administrar o risco pela B&C e pelos seus concorrentes, aumentando a variação da teoria.

ELEMENTO TEÓRICO	PERÍODO 1	PERÍODO 2	PERÍODO 3
FORMA DE ADMINISTRAR O RISCO	Repassadora	Entrincheirada Cautelosa (Oportunistas)	Absorvedora tipo Construtora (Tipo Banco)
CONDIÇÕES CAUSAIS	Mercado Confiante Credores Absorvedores	Mercado Confiante Credores Absorvedores	Mercado Cético Credores Exigentes
CONDIÇÕES INTERVENIENTES	Contexto Tipo Clube	Contexto Cauteloso	Contexto Cauteloso (Contexto tipo banco)
ESTRATÉGIAS	Transferência do risco: Alvo Credores	Transferência do risco: Alvo Mercado	Absorção do risco: Dependentes do credor (Tipo operações bancárias)

Figura VII.2 - Processo de Adaptação Estratégica da B&C.

A análise do caso da B&C forneceu evidências empíricas dos relacionamentos entre os elementos do esquema teórico³: categoria central, condições contextuais (causais e intervenientes) e estratégias, ou seja, sob que condições cada forma se mostrava a mais adaptada ao ambiente e às condições internas e quais eram as estratégias necessárias para implementá-la.

O relacionamento entre os elementos da teoria é explicitado na forma de proposições, que compõem o esquema teórico. As sentenças abaixo referem-se às proposições acerca das condições causais e são derivadas da proposição P₁.

P_{1.1}: Quando os credores estão absorvedores e o mercado está confiante, o potencial de risco transferível é alto, tornando os repassadores e os entrincheirados as formas básicas mais adequadas para administrar o risco.

P_{1.2}: Quando os credores estão exigentes e o mercado está cético, o potencial de risco transferível é baixo, tornando os absorvedores a única forma básica adequada para administrar o risco.

As sentenças a seguir referem-se às proposições acerca da ação das condições contextuais, considerando a ação conjunta das condições causais e intervenientes. São derivadas da proposição P₂.

³ Ver esquema, em anexo, intitulado "Esquema teórico de coping".

P_{2.1}: Em condições de credores absorvedores e de mercado confiante, os repassadores são a forma de administrar o risco mais adequada quando a empresa possui uma estrutura interna do tipo clube.

P_{2.2}: Em condições de credores absorvedores e de mercado confiante, os entrincheirados são a forma de administrar o risco mais adequada quando a empresa possui um contexto interno cauteloso e seus dirigentes decidem pelo incremento de risco próximo de zero.

P_{2.2.1}: Em condições de credores absorvedores e de mercado confiante, os entrincheirados oportunistas são a forma de administrar o risco mais adequada quando a empresa possui um contexto interno cauteloso e seus dirigentes percebem que vale a pena incrementar o risco.

P_{2.3}: Em condições de credores exigentes e de mercado cético, os absorvedores do tipo construtora são a forma de administrar o risco mais adequada quando a empresa possui um contexto interno cauteloso e seus dirigentes decidem pelo incremento de risco próximo de zero.

P_{2.3.1}: Em condições de credores exigentes e de mercado cético, os absorvedores do tipo banco são a forma de administrar o risco mais adequada quando a empresa possui um contexto interno do tipo banco e seus dirigentes percebem que vale a pena aumentar o incremento de risco.

As sentenças abaixo referem-se às proposições acerca da ação das estratégias mais adequadas quando as condições contextuais favorecem determinada forma de administrar o risco. São derivadas da proposição P₃.

P_{3.1}: As estratégias de transferência do risco com alvo para os credores são as mais adequadas quando o mercado está confiante, os credores estão absorvedores e a empresa possui uma estrutura interna do tipo clube.

P_{3.2}: As estratégias de transferência do risco com alvo para o mercado são as mais adequadas quando o mercado está confiante, os credores estão absorvedores e o contexto estrutural interno for cauteloso.

P_{3.3}: As estratégias de absorção do risco dependentes do credor são as mais adequadas quando o mercado está cético, os credores estão exigentes e a empresa possui uma estrutura interna do tipo construtora.

P_{3.4}: As estratégias de absorção do risco do tipo operações bancárias são as mais adequadas quando o mercado está cético, os credores estão exigentes e a empresa possui uma estrutura interna do tipo banco.

As proposições acima resumem o que a análise do caso da B&C pode revelar sobre a adaptação estratégica das PCE. Apesar de constituir-se em um caso simples, a tipicidade da empresa e a comparação com outros casos semelhantes desenvolvidos pelos pesquisadores do NEST, conforme mostrou o Capítulo VI, aumentaram o potencial de generalização da teoria e seu poder explicativo.

Porém, é importante salientar que os resultados obtidos referem-se especificamente ao fenômeno pesquisado na área substantiva: a adaptação estratégica das pequenas construtoras de edificações. Generalizações para outras indústrias podem ser feitas, criteriosamente, desde que o contexto da área específica seja semelhante. Por exemplo, indústrias compostas de pequenas empresas, geralmente familiares, que atuem em um ambiente turbulento e com forte influência governamental, altamente regulamentado, e cujos produtos são relativamente caros para o comprador e com longo ciclo de produção e comercialização são candidatas em potencial a testar o poder explicativo da teoria substantiva desenvolvida neste trabalho.

7.2 Implicações conceituais na literatura

Este trabalho foi motivado em grande parte pela incapacidade das teorias gerais da adaptação estratégica de explicar a adaptação de pequenas empresas a ambientes turbulentos e com forte influência governamental. Os resultados desta pesquisa foram comparados com a literatura, no Capítulo VI, buscando identificar contrastes entre as principais correntes teóricas sobre adaptação estratégica e os conceitos da teoria substantiva para adaptação estratégica das PCE.

Para guiar a discussão, foi utilizada a classificação proposta por Lewin e Volberda (1999) que agrupa as principais correntes teóricas (ou os paradigmas dominantes, segundo os autores) sobre adaptação estratégica de acordo com suas origens na Economia, Teoria das Organizações e Sociologia. A figura abaixo resume as principais contribuições e carências dos paradigmas dominantes mais relevantes para a explicação do processo de adaptação estratégica das PCE.

PARADIGMA DOMINANTE	IMPLICAÇÕES NA EXPLICAÇÃO DA ADAPTAÇÃO DAS PCE
ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL	<p>Não explicita a questão da percepção do risco na análise estrutural da indústria.</p> <p>Não considera o <i>trade-off</i> entre longevidade e risco incorrido pela empresa e sua influência nos objetivos organizacionais.</p> <p>As estratégias não conseguem erguer barreiras de entrada contra forças que agem indiretamente, como a intervenção do governo na economia.</p> <p>Não considera o caráter reativo das ações estratégicas das empresas, fruto das diversas crises na indústria.</p> <p>Não considera o fluxo de risco entre os envolvidos da indústria.</p>
TEORIAS EVOLUCIONISTAS	<p>Recursos baseados no conhecimento, freqüentemente encontrados na literatura como fontes de vantagem competitiva, têm livre mobilidade e não são heterogeneamente distribuídos na indústria de edificações. Na realidade, são recursos socialmente difundidos.</p> <p>A terra (terrenos urbanos), como recurso escasso e inelástico na oferta, é fundamental para a explicação da vantagem competitiva das PCE.</p> <p>Os "ativos sociais" mostraram-se recursos essenciais na indústria, visto que são acumulados pela empresa ao longo do tempo e não são facilmente negociáveis entre as firmas.</p>
TEORIA DA FIRMA BASEADA EM RECURSOS (RBV)	
CAPACIDADES DINÂMICAS TEORIA DA FIRMA BASEADA NO CONHECIMENTO	
TEORIA CONTINGENCIAL	<p>Não consegue captar toda a essência do fenômeno ao procurar estabelecer relações de causa e efeito entre ambiente e estrutura.</p>
ESCOLHA ESTRATÉGICA	<p>O processo de adaptação da B&C não pode ser explicado pela visão dicotômica determinista-voluntarista, mas através da integração do determinismo ambiental com o nível de escolha estratégica da empresa.</p> <p>Devido ao alto determinismo ambiental, as propriedades ambientais econômicas e institucionais mostraram-se mais importantes do que as propriedades relacionais, sugerindo que a seleção ambiental explique melhor o fenômeno do que a adaptação das empresas ao ambiente.</p>
ECOLOGIA POPULACIONAL	<p>A não-efetividade da ação gerencial sugerida pela Ecologia das Populações foi particularmente evidente no último período de adaptação da B&C.</p> <p>A homogeneidade das formas de administrar o risco na indústria encontra explicação plausível nos processos de isomorfismo.</p>
TEORIAS INSTITUCIONAIS	

Figura VII.3 - A Literatura e a Explicação da Adaptação das PCE

Os próximos parágrafos destacam os principais pontos revelados pelo reencontro com a literatura feito no Capítulo VI. Inicialmente, o alto determinismo ambiental e o baixo poder de agência da B&C, na maioria dos períodos, reduziram a eficácia da intencionalidade gerencial e sugerem a existência de mecanismos de seleção ambiental na indústria em detrimento da efetividade das ações que visam à adaptação da empresa. Das propriedades ambientais sugeridas por Child (1997), as propriedades econômicas e institucionais foram responsáveis pelo determinismo, e as propriedades relacionais refletiram a baixa capacidade de negociação e poder de influenciar o ambiente por parte dos dirigentes. As propriedades

relacionais foram influenciadas pela baixa capacidade de associação e formação de alianças e pela incapacidade de usar os “ativos sociais” de forma não-rival. Em suma, esses fatores comprometeram a capacidade da empresa de declarar seu ambiente e de absorver a complexidade ambiental.

Com relação à explicação das fontes de vantagem competitiva, tanto o modelo de Porter como as perspectivas fundamentadas na eficiência dos recursos apresentaram contribuições e contrastes. Destacam-se a desconsideração no modelo de Porter de questões relacionadas ao risco percebido como um dos determinantes do poder de barganha entre os envolvidos e a incapacidade das estratégias competitivas genéricas de proporcionar posições seguras, livres de risco. Como consequência, a mensuração da atratividade da indústria medida pelo modelo de Porter desconsidera a distribuição do risco entre os envolvidos.

Do ponto de vista dos recursos e capacidades, destacam-se os “ativos sociais” como recursos essenciais, cuja posse conferem às PCE vantagens competitivas sustentáveis. Um ponto importante que a história da B&C revelou foi que a importância da marca é inversamente proporcional à dependência dos “ativos sociais” como fonte de vantagem competitiva. Da mesma forma, a posse de terrenos urbanos pela empresa, clássico gerador de rendas econômicas, apresentou-se como importante ativo estratégico para as empresas.

É importante ressaltar que resultados conclusivos devem ser conduzidos por pesquisas desenhadas adequadamente para esse fim, como será recomendado adiante.

7.3 Contribuições para a gestão das PCE

A finalidade do desenvolvimento científico é a reversão dos seus resultados para o ensino e para a criação de tecnologia. A teoria desenvolvida nesta pesquisa fornece contribuições específicas para a atividade gerencial das empresas construtoras de edificações. As principais implicações gerenciais estão descritas nesta seção, sem a pretensão de assumir um caráter prescritivo.

Os dados revelaram que a administração do risco incorrido pela empresa é a principal preocupação gerencial, devido à relação entre o risco incorrido pela empresa e a probabilidade de sobrevivência no longo prazo. Caso a empresa não seja subsidiária de um grupo

empresarial, a longevidade tem implicações pessoais diretas devido à necessidade de manutenção do padrão de vida das famílias dos sócios.

Nesse contexto, as ações dos dirigentes devem promover a construção do desenho organizacional e do sistema de gestão que consiga aproveitar ao máximo o potencial de transferência do risco permitido pelo ambiente. Isso aumenta a margem de manobra para a empresa decidir sobre o tamanho do incremento de risco, em função de seus pontos fortes e fracos. Como visto, a incorporação de risco muito acima da média do setor (o caso da Encol, por exemplo) ou a tentativa de transferir mais risco do que o ambiente está disposto a aceitar (o caso de incorporações a preço de custo que tiveram problemas de comercialização) geram formas instáveis, com duração efêmera.

Uma implicação direta dos resultados desta pesquisa na administração estratégica, mais especificamente no planejamento e controle estratégico das PCE, é a consideração da importância em avaliar como credores e mercado percebem o risco de participar em uma transação imobiliária, o que, como explicado pela teoria substantiva, molda oportunidades e ameaças para as PCE.

A postura dos credores perante o risco de participar em uma transação imobiliária deve ser analisada em função das seguintes variáveis: a) montante liberado para financiar a produção e a aquisição; b) período de início da liberação dos recursos (em função do cronograma da obra); c) trâmite burocrático e prazo para análise e aprovação do pedido de financiamento; d) exigência de contrapartida em vendas realizadas; e e) nível de intervenção na gestão do empreendimento por parte da instituição financeira.

A postura do mercado com relação ao risco deve ser analisada em função das seguintes variáveis: a) período do cronograma da obra em que os clientes estão mais dispostos a participar da transação (adiantando ou retardando receitas para a construtora); b) disposição de participar em financiamento bancário ou de ser financiado diretamente pela empresa; c) disposição de participar em regimes de construção arriscados; e d) valorização da vida pregressa dos sócios e do histórico de realização das obras na cidade.

Já nas análises internas, o contexto estrutural interno e o esquema cognitivo do dirigente também devem ser levados em consideração no processo de planejamento estratégico das PCE. O contexto estrutural deve ser analisado em função do nível de

capitalização; da posse de “ativos sociais”; da influência do custo dos empreendimentos nos resultados e do nível de esforço gerencial necessário para operar a empresa.

Os principais fatores, encontrados nos dados, que influenciam a percepção dos dirigentes referem-se às experiências profissionais passadas, à estratégia inicial da empresa, à dependência familiar nos negócios e às características de sua personalidade e estilo de gestão.

Como visto, nos últimos 20 anos, três formas básicas de administração do risco foram utilizadas pelas empresas construtoras: repassadores do risco do mercado para os credores, entrincheirados nos sistemas de construção a preço de custo e absorvedores do risco que operam com credores exigentes em um contexto economicamente desfavorável ou com financiamento direto. As empresas devem adotar ações estratégicas para que o risco seja transferido para o ambiente, quando possível, ou ações para lidar com o risco absorvido.

Os resultados desta pesquisa também auxiliam no desenho de um sistema de controle estratégico para as PCE. Com fundamento em Simons (1995), “sistemas de informação se tornam sistemas de controle estratégico quando são usados para manter ou alterar padrões nas atividades organizacionais” (SIMONS, 1995, p. 5). Dessa forma, o autor defende que as informações sobre a empresa e o ambiente devem ser utilizadas para alavancar a estratégia empresarial, entendida não somente como um plano previamente elaborado, mas, corroborando a definição de estratégia desta pesquisa, também como um padrão consistente de comportamento.

Com isso, um sistema de controle estratégico deve ser capaz de acomodar também as estratégias emergentes, inferidas a partir de ações adaptativas, como foi encontrado no caso das PCE. Mas especificamente, sugere-se que os sistemas de controle estratégico das PCE tenham como variáveis importantes o quinhão de risco possível de ser transferido para o ambiente e as condições que alteram seu valor, ou seja, que afetam a forma como credores e mercado se dispõem a participar de transações imobiliárias.

Finalmente, há necessidade de aprimorar as capacidades relacionais dos dirigentes em toda a indústria de forma organizada. O uso não-rival dos “ativos sociais” das empresas, de forma coletiva, que gere resultados positivos para toda a indústria deve ser considerado pelas associações de classe da construção civil, com o objetivo de aumentar o potencial de risco transferido e atenuar as influências governamentais negativas. Como salientam Boisot e Child (1999, p. 249), “pequenas empresas possuem pouco poder para declarar o ambiente [ou seja,

exercer poder para influenciar o ambiente em proveito próprio]. Sua melhor estratégia, entretanto, é absorver a complexidade ambiental por meio da construção de relacionamentos de colaboração mútua”.

7.4 Contribuições para o ensino

Trabalhos como este fazem refletir sobre o que vem sendo ensinado sobre Administração Estratégica (e em todas as disciplinas relacionadas) em nível de graduação e pós-graduação. A confiabilidade das teorias gerais sobre administração estratégica deve ser questionada quanto à capacidade explicativa das teorias em contextos específicos, como no caso de ambientes turbulentos e com forte influência governamental.

É importante ressaltar que o processo de questionamento aqui sugerido deve passar por duas etapas: a) o perfeito entendimento das correntes teóricas, ou modelos, em questão; e b) a análise de casos e evidências na área substantiva de interesse, contrastando com as correntes teóricas relacionadas.

Este trabalho mostrou essas duas etapas, permitindo que os leitores façam reflexões acerca do que é ensinado sobre Administração Estratégica. As principais contribuições deste trabalho para o ensino da adaptação estratégica são:

- a) a descrição e a análise de um caso de uma empresa típica da indústria; e
- b) a revisão e a crítica das principais correntes teóricas sobre estratégia, administração estratégica e adaptação estratégica, que se mostraram insuficientes para explicar completamente o fenômeno, por não considerarem elementos importantes para as empresas, conforme descrito ao longo deste trabalho.

É importante, pois, que nas escolas onde são treinados os futuros dirigentes, os aspectos relevantes para a gestão das empresas que não são contemplados pelas teorias gerais sejam considerados e debatidos. Afinal, são aspectos que foram inferidos a partir da percepção dos próprios dirigentes sobre suas experiências.

7.5 Recomendações para futuros trabalhos

Este trabalho não exaure o assunto. Uma teoria substantiva deve ser aberta e preparada para incorporar novas descobertas, aumentando o espectro de variações e, conseqüentemente, seu poder explicativo. A continuidade desta pesquisa está assegurada pela objetividade garantida pelo método utilizado. As características típicas da empresa informante e o nível de acesso aos dados conferiram às proposições um razoável grau de confiabilidade. As técnicas utilizadas no método da *Grounded Theory* e a profundidade das análises lhes conferiram validade interna. Sugere-se, portanto, que outros pesquisadores continuem o trabalho, expandindo essa teoria substantiva para outras indústrias.

Seguindo o ciclo clássico da construção do conhecimento científico, sugere-se que a hipótese fundamental e as proposições sejam estatisticamente testadas em uma amostra representativa da população. Prevendo isso, as categorias teóricas deste trabalho foram definidas — em suas propriedades e dimensões — de forma a permitir a construção de escalas numéricas de medição.

Futuras pesquisas poderão explorar as implicações da teoria desenvolvida em cada uma das correntes teóricas sobre adaptação estratégica com maior profundidade. No entanto, designs de pesquisa adequados devem ser utilizados. Nesse sentido, sugerem-se algumas questões de pesquisa dignas de investigação na indústria de edificações:

- a) Como ocorre o processo de seleção ambiental?
- b) Qual o efeito do desalinhamento entre a estratégia da firma e a forma de percepção do risco pelos credores e mercado na performance da empresa, e como esses aspectos subjetivos relacionam-se com os aspectos objetivos da estrutura industrial para determinar o nível de atratividade da indústria?
- c) Como ocorre o processo de isomorfismo na indústria e qual sua relação com o processo de homogeneização das formas de administração do risco?
- d) Quais os fatores que reduzem o poder de negociação dos dirigentes que diminuem o poder de agência das empresas? Como as empresas podem usar seus “ativos sociais” de forma cooperativa?
- e) Como as empresas podem tornar heterogêneo o conhecimento socialmente difundido para ter vantagem competitiva?

- f) Como os esforços de Marketing das construtoras podem atenuar o efeito “caixa-preta”?

Finalmente, qualquer que seja a pesquisa, principalmente a que utiliza o método da *Grounded Theory*, trabalhos em grupo são extremamente mais eficientes do que o esforço espartano de um pesquisador único. A formação de grupos de pesquisa orientados por uma linha definida claramente, e abraçada por todos, torna o trabalho intelectualmente superior e mais robusto. *Softwares* de análise qualitativa de dados, como o ATLAS/ti, utilizado nesta pesquisa, permitem de forma simplificada a multiautoria nas análises e a interação com pacotes de análise estatística.

Espera-se que este trabalho tenha plantado uma semente, para que outros pesquisadores a façam germinar e todos possam colher os frutos da descoberta científica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALDRICH, H.; PFEFFER, J. Environments of organizations. **Annual Review of Sociology**, v. 2, Palo Alto, CA: Annual Review Inc., 1976.

ALPERSTED, G. **Adaptação estratégica em organização universitária: um estudo qualitativo na Universidade do Sul de Santa Catarina**. 2000. 249 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ANSOFF, H. **Corporate strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965.

ASTLEY, W.; VAN DE VEN, A. Central perspectives and debates in organizational theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, p. 245-273, 1983.

ATKINS, M.; LOWE, J. Stakeholders and the strategy formation process in small and medium enterprises. **International Small Business Journal**, v. 12, n. 3, p. 12-24, 1994.

BAER, W. **A economia brasileira**. 4. ed. São Paulo: Nobel, 1996.

BAIN, J. **Industrial organization**. New York: Wiley, 1959.

BARNEY, J. Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. **Management Science**, v. 42, p. 1231-1241, 1986.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 7, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARROS NETO, J. **Modelo de formulação de estratégias de produção para pequenas empresas de construção de edificações do Rio Grande do Sul**. 1999. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 11. ed. Petrópolis: Vozes, 1973.

BETHLEM, A. Os conceitos de política e estratégia. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, p. 7-15, jan./mar. 1981.

BOMFIM FILHO, J. **Mudanças na estrutura competitiva das instituições de ensino superior no oeste paranaense durante a década de 90**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

BOISOT, M.; CHILD, J. Organizations as adaptive systems in complex environments: the case of China. **Organization Science**, v. 10, n. 3, p. 237-252, May/June 1999.

BORCH, O.; ARTHUR, M. Strategic networks among small firms: implications for strategy research methodology. **Journal of Management Studies**, v. 32, n. 4, Jul. 1995.

- BORENSTEIN, C. **A dinâmica do sistema de poder nas organizações do setor elétrico brasileiro: o caso da Eletrosul**. 1996. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- BOWDITCH, J.; BUONO, A. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BRITTAIN, J.; FREEMAN, J. Organizational proliferation and density dependent selection. In: KIMBERLY, J.; MILES, R. (Orgs.). **The organizational life cycle**. São Francisco: Jossey-Bass, 1980.
- BROWN, J.; DUGUID, P. Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning, and innovation. **Organization Science**, v. 2, n. 1, Feb. 1991.
- BURNS, T.; STALKER, G. **The management of innovation**. London: Tavistock, 1961.
- CAMPELLI, A. **O estudo da definição estratégica mercadológica de empreendimentos imobiliários: um estudo de caso longitudinal na B&C Engenharia**. 2000. 140 f. Monografia (Conclusão de Curso de Graduação) - Curso de Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu.
- CANCELLIER, E. **Formulação de estratégias em pequenas empresas: um estudo em pequenas empresas industriais da Grande Florianópolis**. 1998. 145 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- CARDOSO, L. **Entre e fique à vontade, a casa é sua!?! Ou o paradigma da participação na organização: um estudo de caso na construção civil**. 1994. Dissertação (Mestrado) — COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- CARROLL, G.; HANNAN, M. **The demography of corporations and industries**. New Jersey: Princeton University Press, 2000.
- CAVES, R.; PORTER, M. From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. **Quarterly Journal of Economics**, v. 91, p. 241-261, 1977.
- CHANDLER, A. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge: MIT Press, 1962.
- CHIA, R. Teaching paradigm shifting in management education: university business schools and the entrepreneurial imagination. **Journal of Management Studies**, v. 33, n. 4, July 1996.
- CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v. 6, p. 2-22, 1972.

CHILD, J. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. **Organization Studies**, v. 18, n. 1, p. 43-76, 1997

CHILD, J.; SMITH, C. The context and process of organizational transformation - Cadbury Limited in its sector. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 565-593, 1987.

CLETO, M. **Metodologia de formulação do plano estratégico para pequenas e médias empresas**. 1989. 104 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

COVIN, J.; SLEVIN, D. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, v. 10, p. 75-87, 1989.

CRAY, D. *et al.* Sporadic, fluid and constricted processes: three types of strategic decision making in organizations. **Journal of Management Studies**, v. 25, n. 1, Jan. 1988.

CUNHA, C. **Adaptação estratégica em ambiente turbulento**. 1996. 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, Florianópolis.

CUNHA, M. **O impacto da AIDS nas relações sociais dos profissionais de saúde: o estigma, a impotência e o medo da morte**. 1997. 166 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

CYERT, R.; MARCH, J. **A Behavioural Theory of the Firm**. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall, 1963.

DAY, G.; REIBSTEIN, D. (Org.). **Wharton on dynamic strategy**. John Wiley & Sons, Inc. 1997.

DESS, G.; LUMPKIN, G.; COVIN, J. Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models. **Strategic Management Journal**. v. 18, n. 9, p. 677-695, 1997.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 33, n. 12, Dec. 1989.

DiMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, p. 147-160, 1983.

DiMAGGIO, P.; POWELL, W. (Org.). **The new institutionalism in organizational analysis**. London: The University of Chicago Press, 1991.

DOSI, G.; NELSON, R.; WINTER, S. (Org.). **The nature and dynamics of organizational capabilities**. New York: Oxford University Press, 2000.

DYER Jr. W.; WILKINS, A. Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 3, p. 613-619, 1991.

DUENING, T. Our turbulent times? The case for evolutionary organizational change. **Business Horizons**, p. 2-8, Jan./Feb. 1997.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. **Academy of Management review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EMERY, F.; TRIST, E. The causal texture of organizational environments. **Human Relations**, v. 18, p. 21-31, 1965.

FINCKLER, D. **O impacto da AIDS na organização do trabalho de uma unidade hospitalar: a complexidade, a centralização e a formalização**. 1998. 117 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

GARFINKEL, H. **Studies in Ethnomethodology**. Engelwood Cliffs: Prentice-Hall, 1967.

GIMENEZ, F. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n.1, p. 27-45, jan./abr. 1998.

GIMENEZ, F. Estratégia e criatividade em pequenas empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 28, n. 2, p.72-82, abr./jun. 1993.

GLASER, B. **Theoretical sensitivity**. Mill Valley, CA: Sociology Press, 1978.

GLASER, B. **Basics of grounded theory analysis**. Mill Valley, CA: Sociology Press, 1992.

GLASER, B. (Org.). **Examples of grounded theory: a reader**. Mill Valley, CA: Sociology Press, 1993.

GLASER, B.; STRAUSS, A. **The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research**. New York: Aldine de Gruyter, 1967.

GUBA, E.; LINCOLN, Y. Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. **Educational Communication and Technology**, v. 30, n. 4, p. 233-252, 1982.

HAIG, B. Grounded Theory as scientific method. **Philosophy of Education Society**, 1995.

HALL, R. Dessarrollos recientes en teoria organizacional: una revision. **Ciência y Sociedad**, v. XV, n. 4, oct./dec. p. 376-411, 1990.

HAMBRICK. D. Taxonomic approaches to studying strategy: some conceptual and methodological issues. **Journal of Management**, v. 10, n. 1, p. 27-41, 1984.

- HANNAN, M.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, v. 82, n. 5, p. 929-964, 1977.
- HANNAN, M.; FREEMAN, J. Structural inertia and organizational change. **American Sociological Review**, v. 49, n. 2, p. 149-164, 1984.
- HOFFMANN, V. **O processo de elaboração de estratégias na Irmãos Fischer S/A Indústria e Comércio**. 1997. 193 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- HREBINIAK, L.; JOYCE, W. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, n. 30, p. 336-349, 1985.
- KATZ, D.; KAHN, R. **The social psychology of organizations**. New York: John Wiley, 1966.
- KELLY, R. **Breaking the silence: toward a theory of women's doctoral persistence**. 1997. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade de Vitória, Vitória, British Columbia, Canadá.
- KIM, Y.; CHOI, Y. Strategic types and performances of small firms in Korea. **International Small Business Journal**, v. 13, n. 1, p. 13-25, 1995.
- KIM, Y.; LEE, B. The shake-out in Korea: how small firms survive. **Long Range Planning**, v. 31, n. 5, p. 762-774, 1998.
- LAWRENCE, P.; LORSCH, J. **Organization and environment**. Cambridge, MA: Harvard Graduate School of Business Administration, 1967.
- LEWIN, A.; VOLBERDA, H. Prolegomena on coevolution: a framework for research on strategy and new organizational forms. **Organization Science**, v. 10, n. 5, p. 519-534, Sept./Oct. 1999.
- LINDBLOM, C. The Science of muddling through. **Public Administration Review**, v. 19, n. 2, p. 79-88, 1959.
- LOOSEMORE, M. A grounded theory of construction crisis management. **Construction Management and Economics**, v. 17, p. 9-19, 1999.
- MACHADO, N. **O relacionamento entre estrutura, poder e estratégia nas organizações universitárias na abordagem de configuração: o caso da Universidade do Oeste de Santa Catarina**. 2001. Projeto de Qualificação (Doutorado em Engenharia de Produção) - Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- MARCH, J.; SIMON, H. **Organizations**. New York: John Wiley, 1958.
- MARTIGNAGO, G. *et al.* Os Stakeholders e a construção civil. In: ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO. **Anais...** Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, v. 1, 1995. p. 223-228.

MARTIGNAGO, G. **Adaptação estratégica: um estudo de caso na construção civil.** 1998. 196 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MELLO, R. *et al.* Análise da indústria de construção de edificações e elaboração de estratégias competitivas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (XVI ENEGEP). **Anais...** Piracicaba, 1996.

MELLO, R. **O estudo da mudança estratégica organizacional em pequenas empresas de construção de edificações: um caso em Florianópolis.** 1997. 161 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

MELLO, R.; CUNHA, C. A natureza e a dinâmica das capacidades organizacionais no contexto brasileiro: uma agenda para pesquisas sobre a vantagem competitiva das empresas brasileiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (XX ENANPAD). **Anais...** Campinas, 2001, 15 p. CD-ROM.

MERRIAM, S. **Qualitative research and case study applications in education.** São Francisco: Jossey-Bass Inc. 1998.

MERZ, G.; SAUBER, M. Profiles of managerial activities in small firms. **Strategic Management Journal**, v. 16, p. 551-564, 1995.

MEYER, J.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structured as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, p. 340-363, 1977.

MILES, R.; SNOW, C. **Organizational strategy, structure and process.** New York: Mc Graw Hill, 1978.

MILLER, D. Configurations of strategy and structure: towards a synthesis. **Strategic Management Journal**, v. 7, p. 233-249, 1986.

MILLER, D. Configurations revisited. **Strategic Management Journal**. v. 17, p. 505-512, 1996.

MILLER, D; FRIESEN, P. Archetypes of strategy formulation. **Management Science**, v. 24, n. 9, May 1978.

MILLER, D.; FRIESEN, P. Archetypes of organizational transition. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, p. 268-299, 1980.

MILLER, D.; FRIESEN, P. Structural change and performance: quantum view versus piecemeal-incremental approaches. **Academy of Management Journal**, v. 25, n. 4, p. 867-892, 1982a.

- MILLER, D.; FRIESEN, P. Strategy-making and environment: the third link. **Strategic Management Journal**, v. 4, p. 221-235, 1982b.
- MILLER, D.; FRIESEN, P. **Organizations: a quantum view**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1984.
- MILLER, D.; TOULOUSE, J. Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms. **Management Sciences**, v. 32, n. 11, Nov. 1986.
- MINAYO, M. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1993.
- MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, Winter 1973.
- MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, 1978.
- MINTZBERG, H. **The structuring of organizations: a synthesis of the research**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1979a.
- MINTZBERG, H. An emerging strategy of "direct" research. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, p. 582-589, 1979b.
- MINTZBERG, H. The strategy concept: Five P's for strategy. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987a.
- MINTZBERG, H. Crafting strategy. **Harvard Business Review**, v. 65, p. 66-75, 1987b.
- MINTZBERG, H. Generic strategies: toward a comprehensive framework. **Advances in Strategic Management**, v. 5, p. 1-67, 1988.
- MINTZBERG, H. Strategy formations: schools of thought. In: Fredrickson, J. (Org.). **Perspectives on Strategic Management**. New York: Harper and Row, 1990. p. 105-235.
- MINTZBERG, H. The pitfalls of strategic planning. **California Management Review**, p. 32-47, Fall 1993.
- MINTZBERG, H.; MCHUGH, A. Strategy formation in an adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, p. 160-197, 1985.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management**. New York: The Free Press, 1998.
- MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 4, p. 491-500, 1980.

- NAGEL, A. Strategy formulation for the smaller firm - a practical approach. **Long Range Planning**, v. 14, n. 4, p. 115-120, 1981.
- NELSON, R.; WINTER, S. An evolutionary theory of economic change. Cambridge: Harvard University Press, 1982.
- OLIVEIRA, N. **A construção no espelho**. São Paulo: Pini, 1998.
- OLIVEIRA, M. **Adaptação estratégica no setor bancário: o caso do Banco do Brasil no período 1986 a 2000**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- ORSSATTO, C. **Mudanças estratégicas organizacionais: um caso na agroindústria catarinense**. 1995. 113 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- PANDIT, N. The creation of theory: a recent application of the Grounded Theory Method. **The Qualitative Report**, v. 2, n. 4, Dec. 1996.
- PENROSE, E. **The theory of growth of the firm**. London: Basil Blackwell. 1959.
- PEREIRA, M. **Mudança estratégica em uma organização hospitalar: um estudo de caso dos últimos 20 anos**. 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- PETERAF, M. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14. p. 179-191, 1993.
- PETTIGREW, A. Contextualist research: a natural way to link theory and practice. In: LAWLER, E. **Doing research that is useful in theory and practice**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- PETTIGREW, A. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, 1987.
- PETTIGREW, A.; FERLIE, E.; MCKEE, L. **Shaping strategic change**. London: Sage, 1992.
- PFEFFER, J. **Organization and organization theory**. Boston: Pitman, 1982.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper and Row, 1978.
- PINDER, C.; MOORE, L. The resurrection of taxonomy to aid the development of middle range theories of organizational behavior. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, Mar. 1979.

- PISTÓIA, L. **A estratégia como estratagem (ploy): um estudo de caso na indústria da construção civil.** 2000. 169 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- PLEITNER, H. Strategic behavior in small and medium-sized firms: preliminary considerations. **Journal of Small Business Management**, v. 27, n. 4, out. 1989.
- PORTER, M. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors.** New York: Free Press, 1980.
- PORTER, M. What is strategy? **Harvard Business Review**, p. 61-78, Nov./Dec. 1996.
- POSSAS, S. **Concorrência e competitividade: notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista.** São Paulo: Hucitec, 1999.
- QUINN, J. Strategies for change: logical incrementalism. **Sloan Management Review**, p. 7-21, Fall 1980.
- ROSSETTO, C. **Adaptação estratégica organizacional: um estudo multicaso na indústria da construção civil - setor de edificações.** 1998. 193 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- ROULEAU, L.; SÉGUIN, F. Strategy and organizations theories: common forms of discourse. **Journal of Management Studies**, v. 32, n. 1, Jan. 1995.
- RUDGE, L; AMENDOLARA, L. **Desvendando a rede dos financiamentos imobiliários.** São Paulo: Pini, 1997.
- RUMELT, R.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. **Fundamental issues in strategy.** Cambridge: Harvard Business School Press, 1996.
- SANTOS, P. **Processo de adaptação da estrutura organizacional do Banco Central do Brasil no período 1964-2000: um estudo de caso.** 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- SCARDOELLI, L. *et al.* **Melhorias da qualidade e produtividade: iniciativas das empresas de construção civil.** Porto Alegre: Programa da Qualidade e produtividade da Construção Civil no Rio Grande do Sul, 1994.
- SCHULZE, W. The two schools of thought in resource-based theory: definitions and implications for research. **Strategic Management Journal**, v. 10, p. 127-151, 1994.
- SELZNICK, P. **TVA and the grass roots.** Berkely: Univeristy of California Press, 1949.
- SENAI-DN. **Estudo setorial da construção civil: características estruturais do setor.** Rio de Janeiro, 1995.

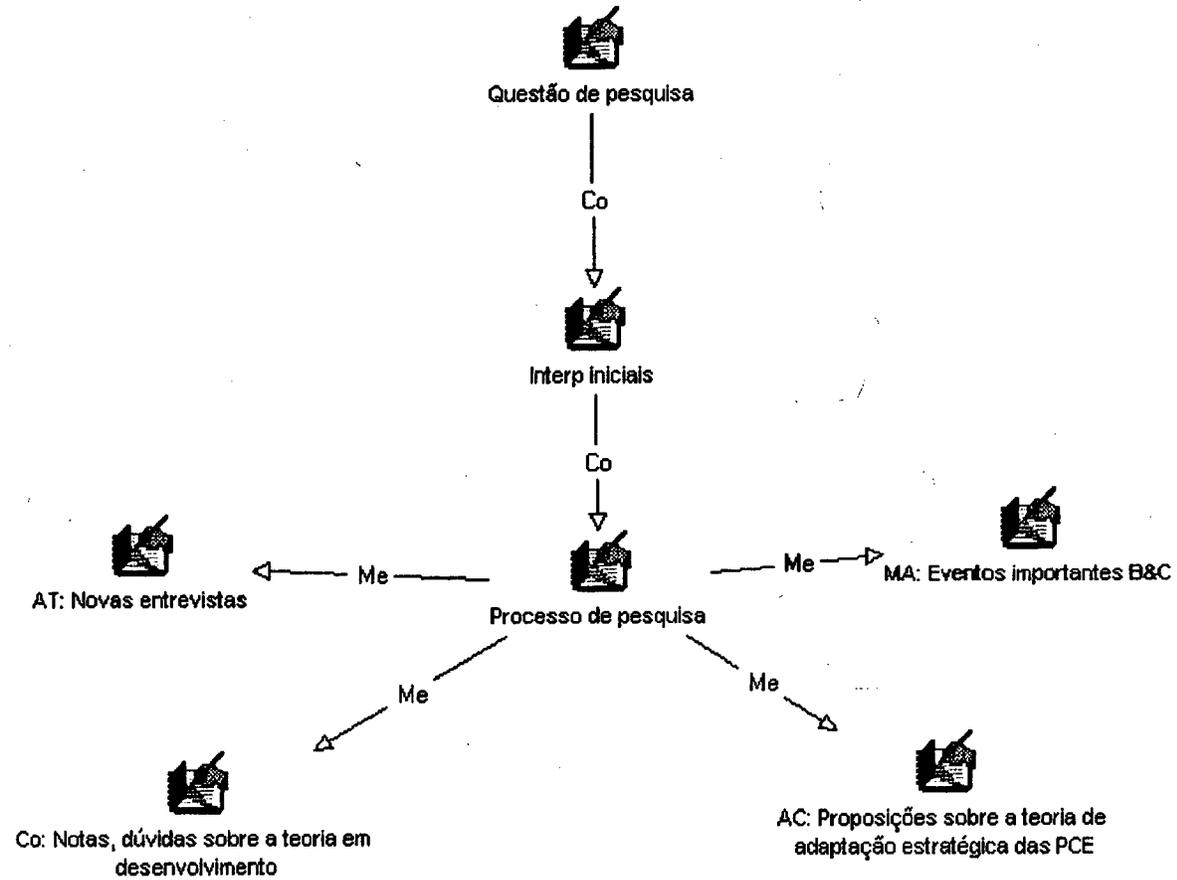
- SHERMAN, R.; WEBB, R. (Org.). **Qualitative research in education: focus and methods**. New York, NY: The Falmer Press, 1988.
- SIMON, H. **Administrative behavior**. New York: Free Press, 1945.
- SIMONS, R. **Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal**. Boston: Harvard Business School Press, 1995.
- SIMMONS, O. The milkman and his customer: a cultivated relationship. In: GLASER, B. (Org.). **Examples of grounded theory: a reader**. Mill Valley, CA: Sociology Press, 1993.
- SMIRCICH, L; STUBBART, C. Strategic management in an enacted world. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 724-736, 1985.
- STEINER, G. **Top management planning**. New York: Macmillan, 1969.
- STEVENSON, H.; GUMPERT, D. The heart of entrepreneurship. **Harvard Business Review**, v. 63, n. 2, Mar./Apr. 1985.
- STRAUSS, A. **Qualitative analysis for social scientists**. New York: Cambridge University Press, 1987.
- STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing Grounded Theory**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.
- TAYLOR, F. **Principles of scientific management**. New York: Harper & Row, 1911.
- TEECE, D; PISANO, G. SCHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- THOMPSON, J. **Organizations in action**. New York, Mac Graw-Hill, 1967.
- TUSHMAN, M. L.; ROMANELLI, E. Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. In: STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L. (Org.). **Research in organizational behavior**. Greenwich, CT: JAI Press, 1985.
- VAN DE VEN, A. Suggestions for studying strategy process: a research note. **Strategic Management Journal**, v. 3, p. 169-188, 1992.
- VARASCHIN, M. **Mudança estratégica em uma organização do setor público agrícola do Estado de Santa Catarina**. 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- VIEIRA, L. **A democracia representativa em empresas do setor elétrico: o caso da celesc no período 1981-2000**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

- VON BERTALANFFY, L. The theory of open systems in physics and biology. **Science**, n. 3, p. 23-29, 1950.
- WAALEWIJN, P.; SEGAAR, P. Strategic management: the key to profitability in small companies. **Long Range Planning**, v. 26, n. 2, p. 24-30, 1993.
- WEBER, M. **The theory of social and economic organization**. London: Oxford University Press, 1947.
- WEICK, K. **The Social Psychology of Organizing**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1969.
- WEICK, K. **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1995.
- WERNEFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.
- WHEELWRIGHT, S. Manufacturing through strategy: defining the missing link. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 77-91, 1984.
- ZAMMUTO, R. Organizational adaptation: some implications of organizational ecology for strategic choice. **Journal of Management Studies**, v. 25, n. 2, Mar. 1988.

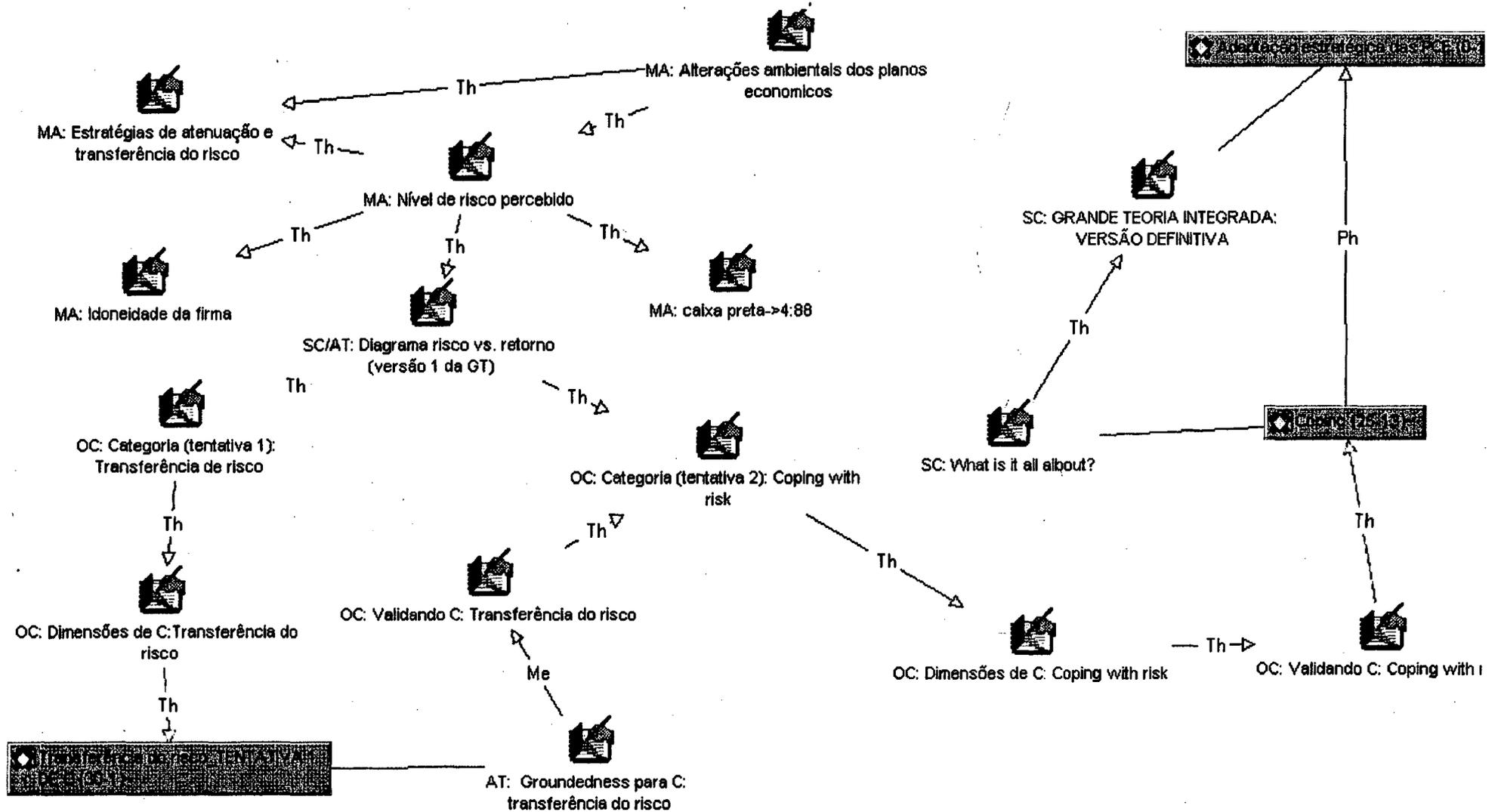
ANEXOS

ESQUEMAS

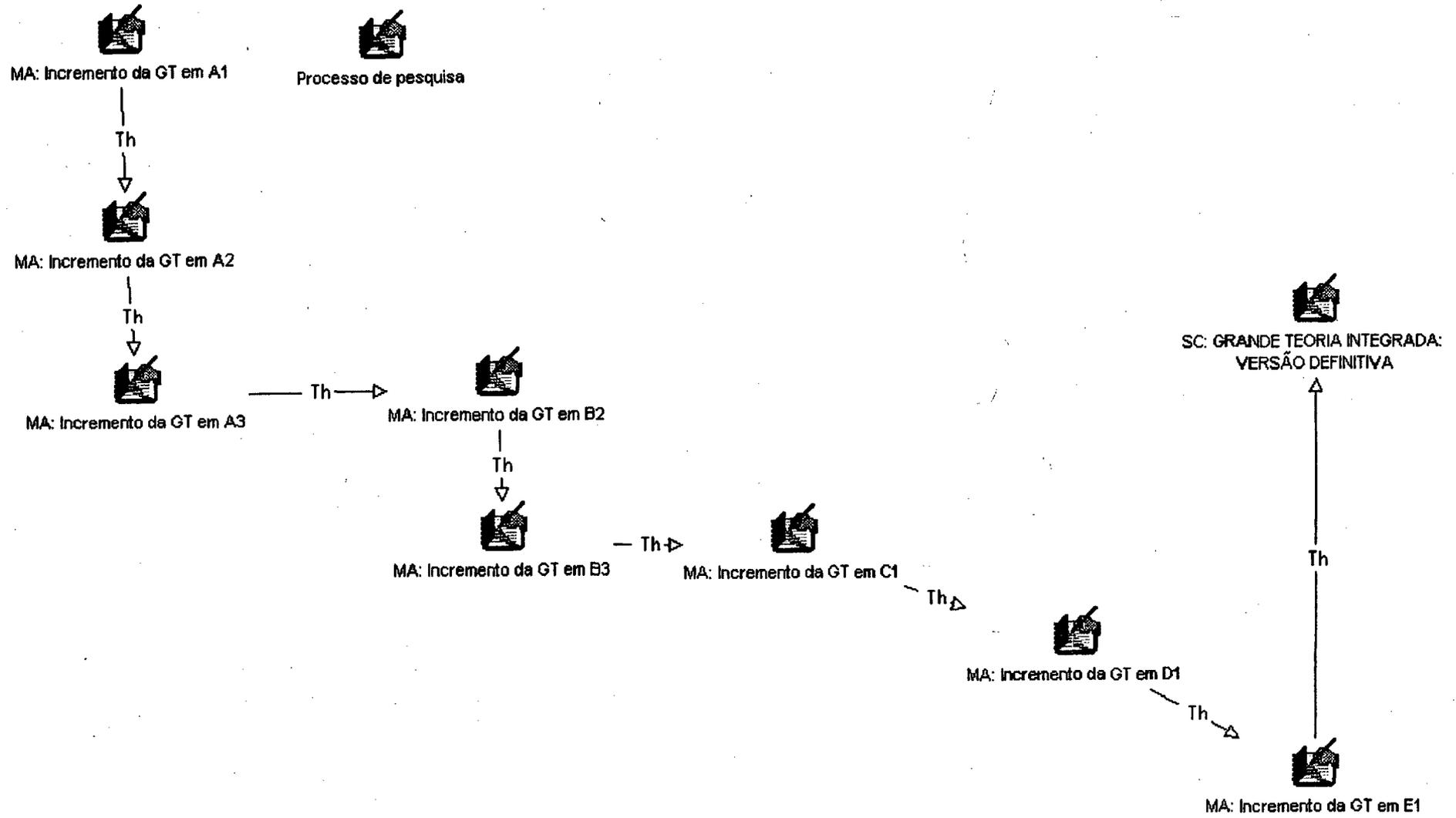
Roteiro de análise: Processo de pesquisa



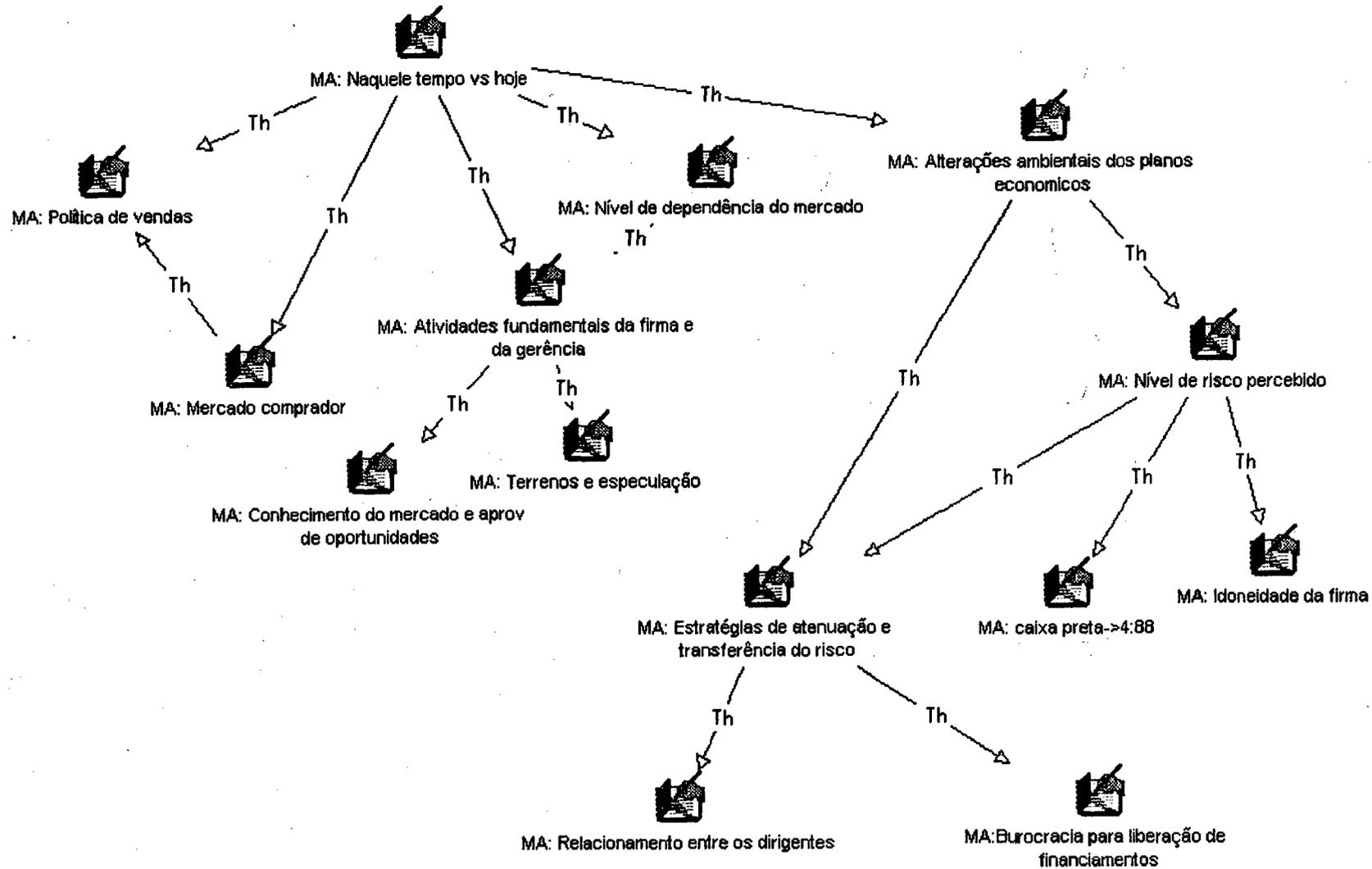
Roteiro de análise: Categoria central



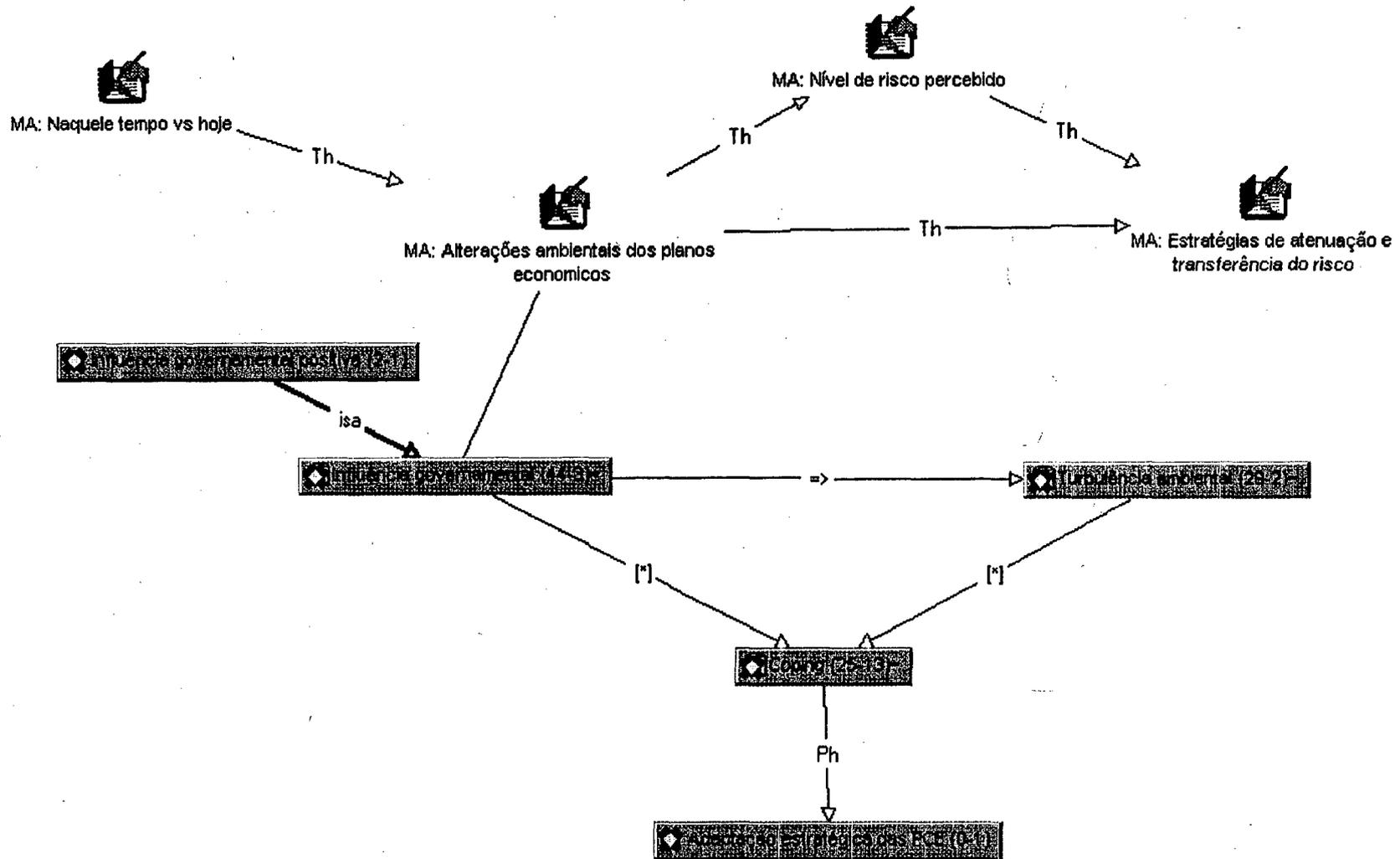
Roteiro de análise: Saturação teórica



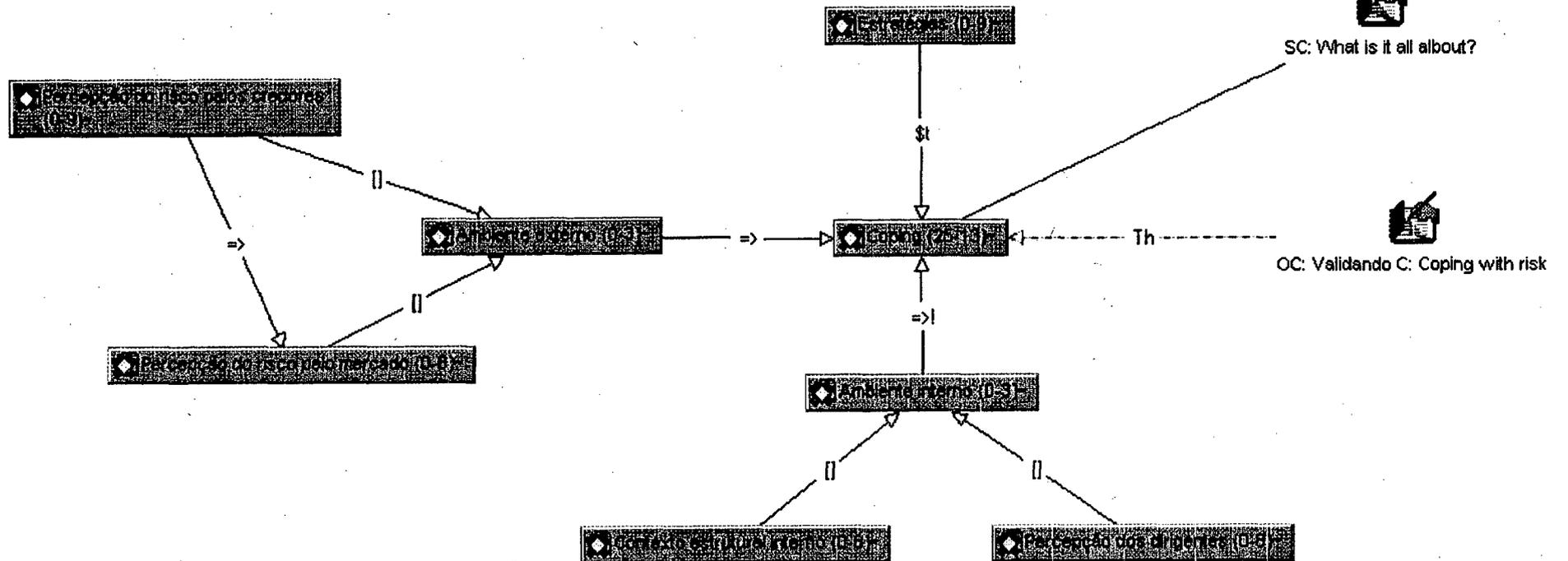
Memos temas e subtemas



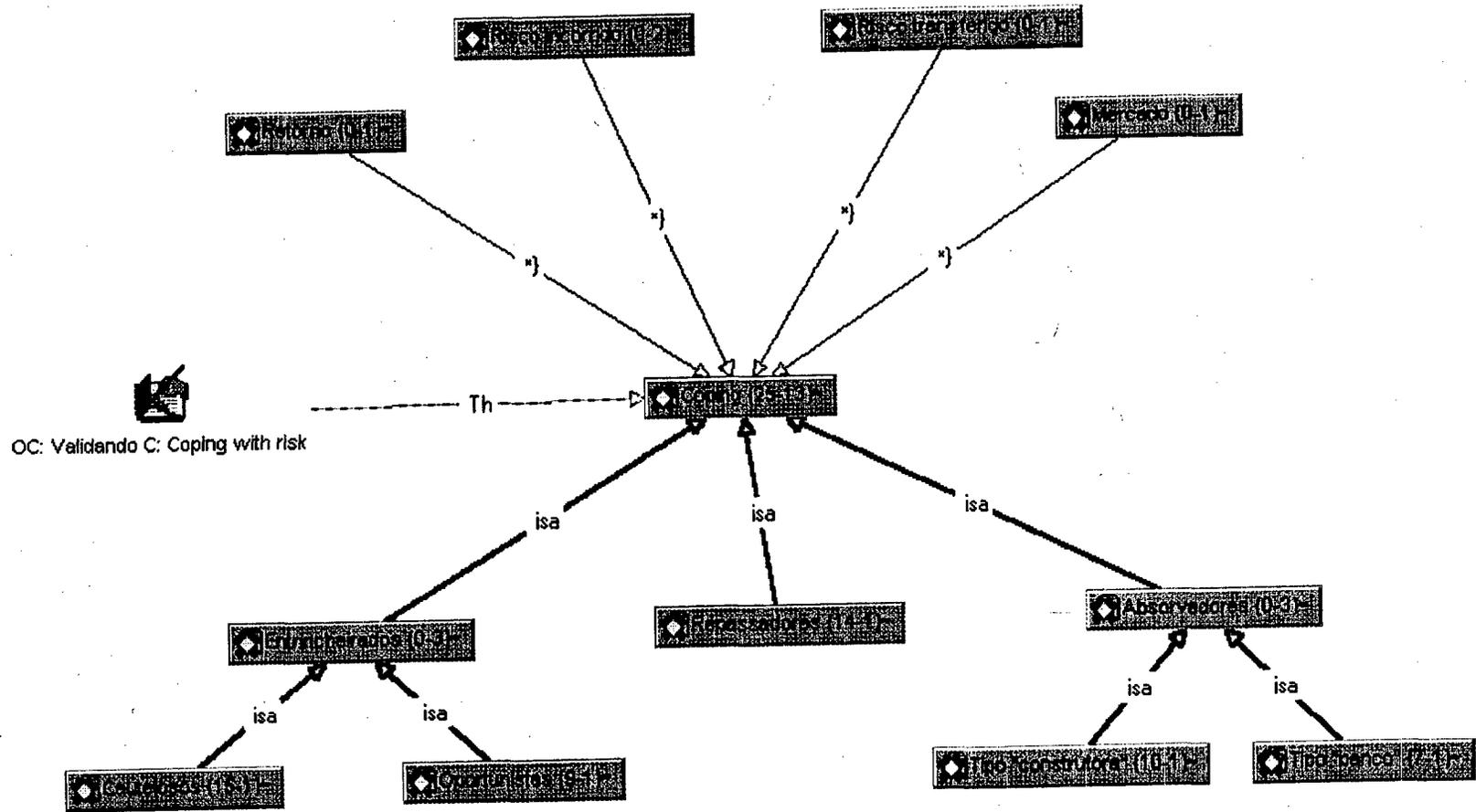
Área substantiva: Influência governamental e turbulência ambiental



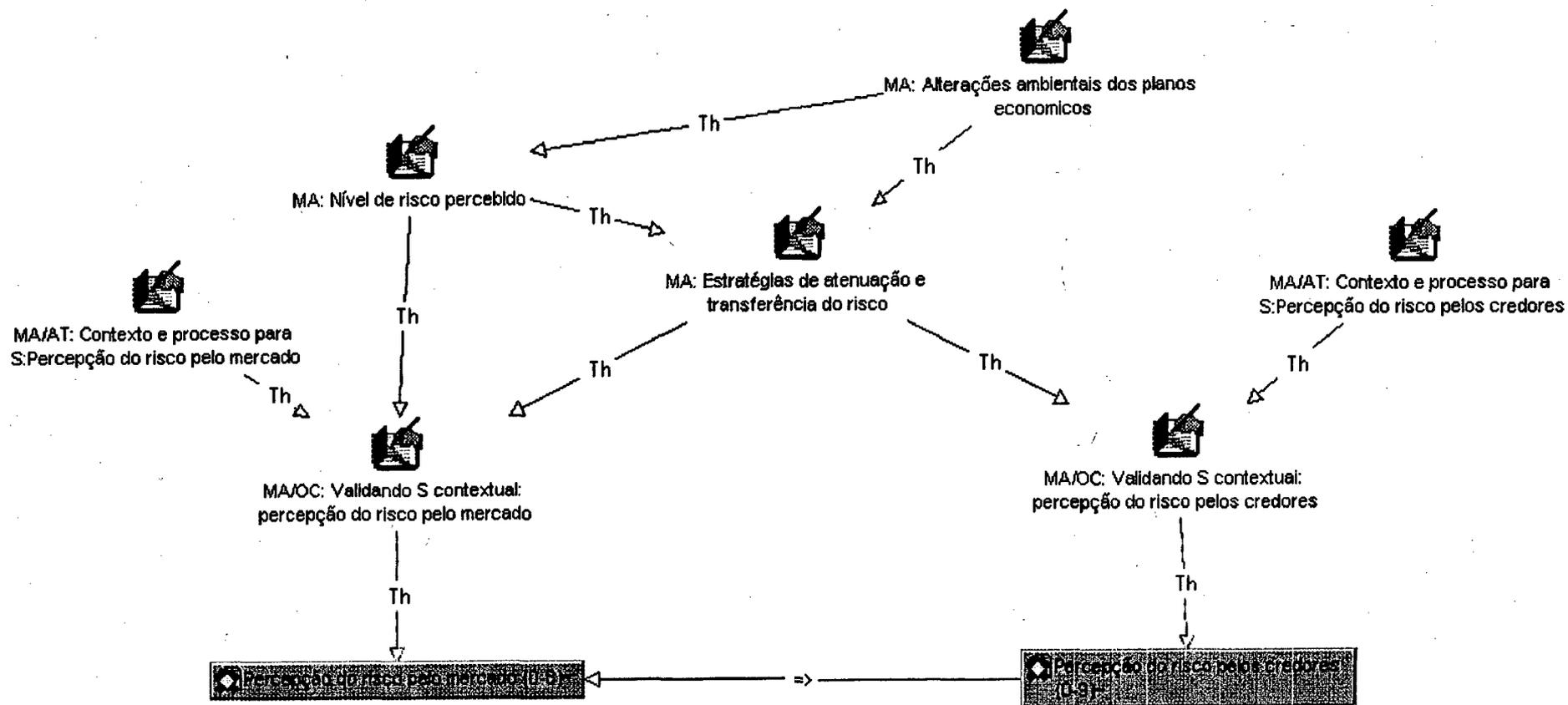
Esquema teórico de coping



Categoria central: Coping

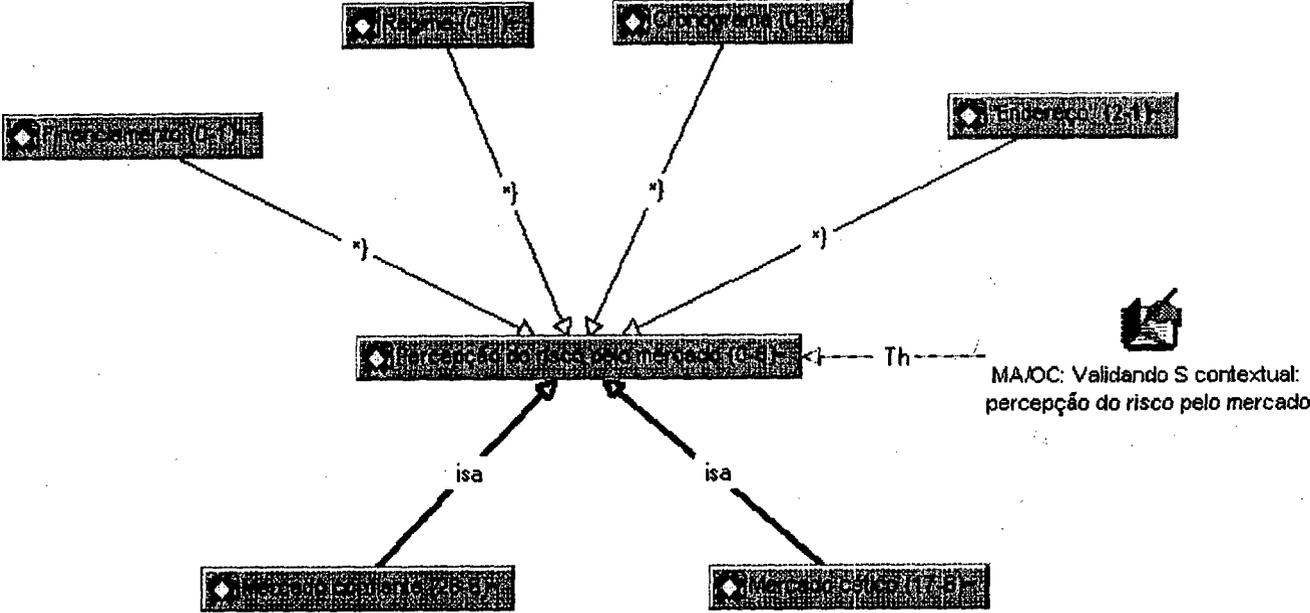


Roteiro de análise: Condições causais

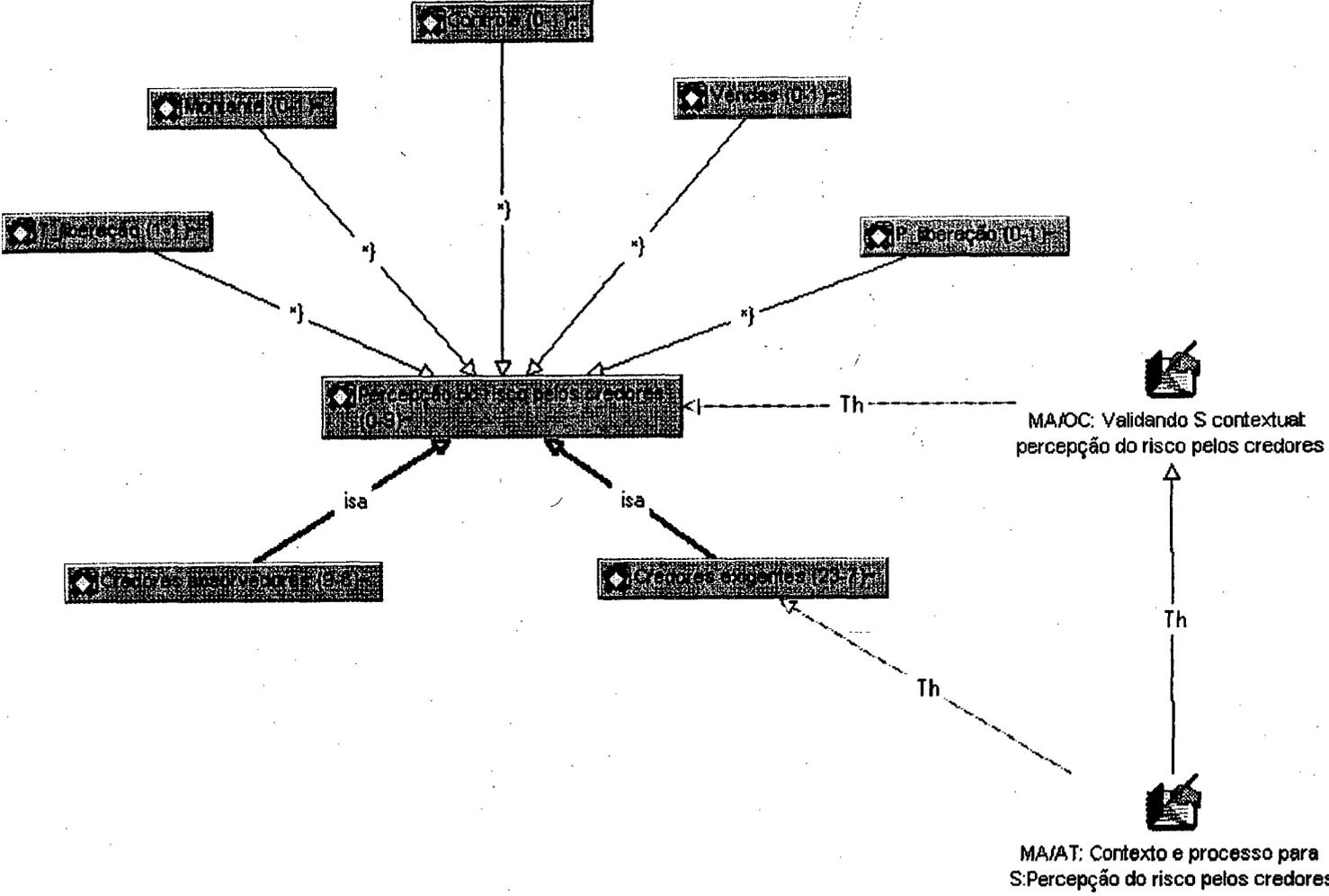


SC: GRANDE TEORIA INTEGRADA:
VERSÃO DEFINITIVA

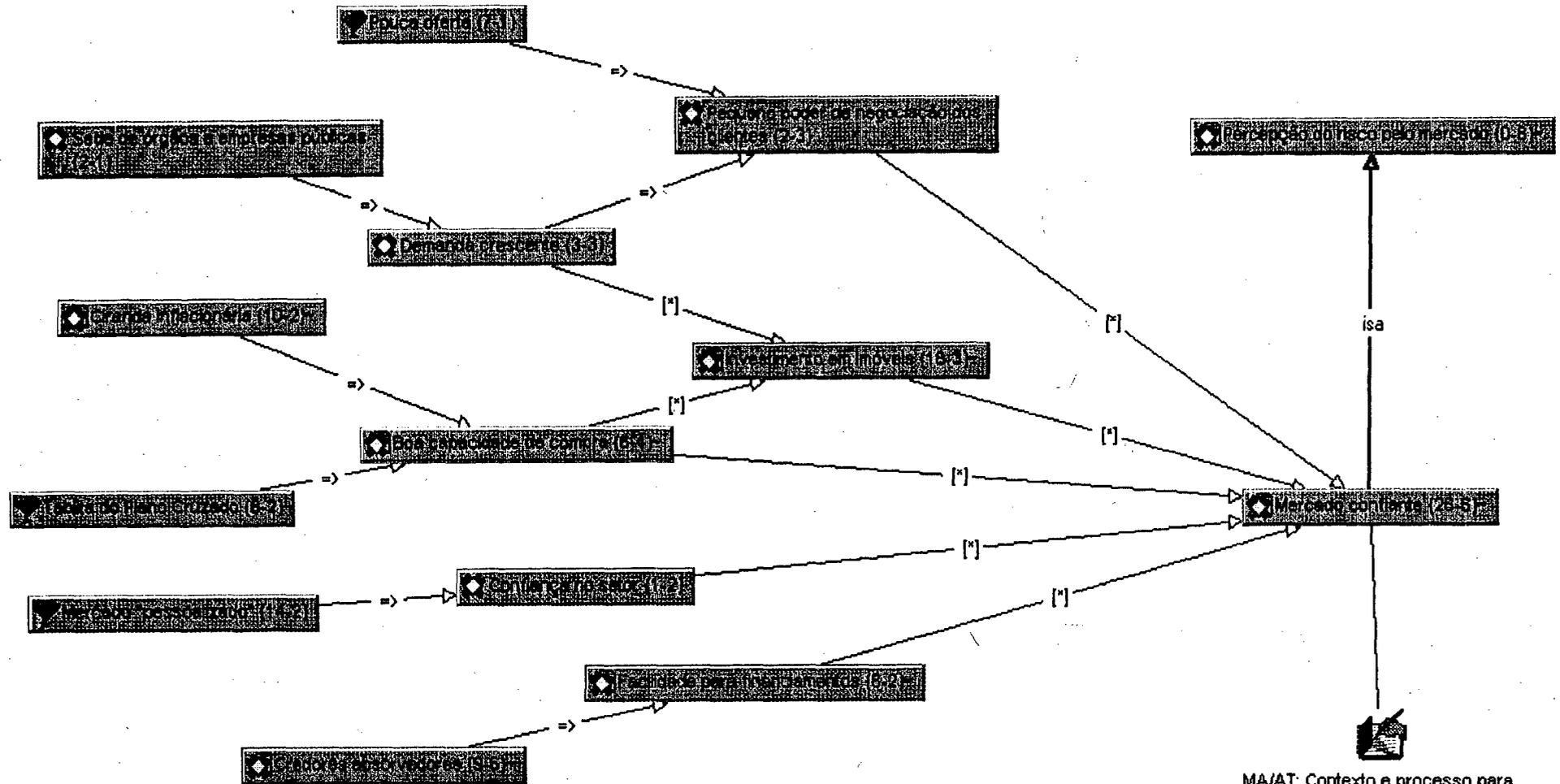
Condição causal: Percepção do risco pelo mercado



Condição causal: Percepção do risco pelos credores

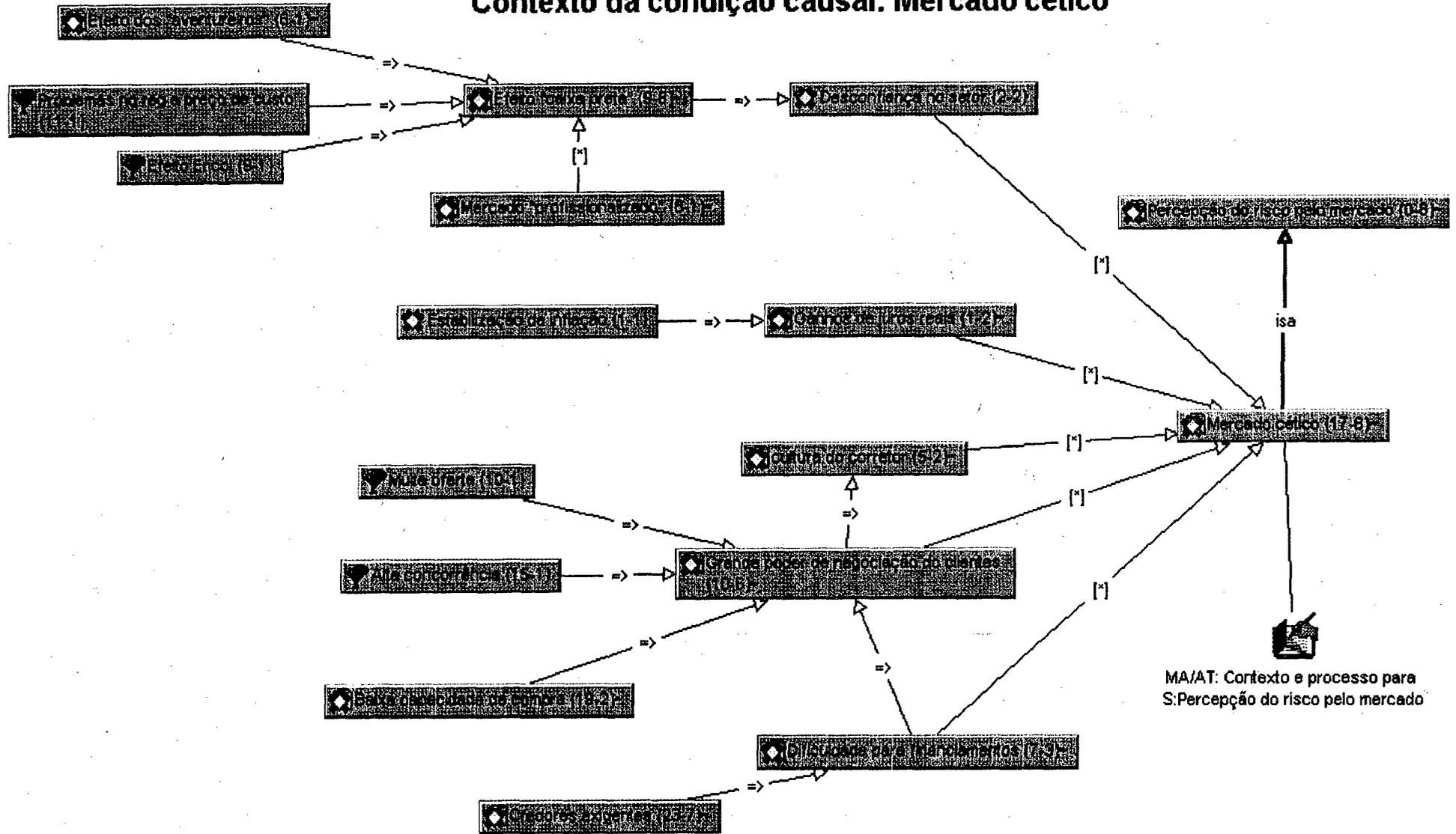


Contexto da condição causal: Mercado confiante

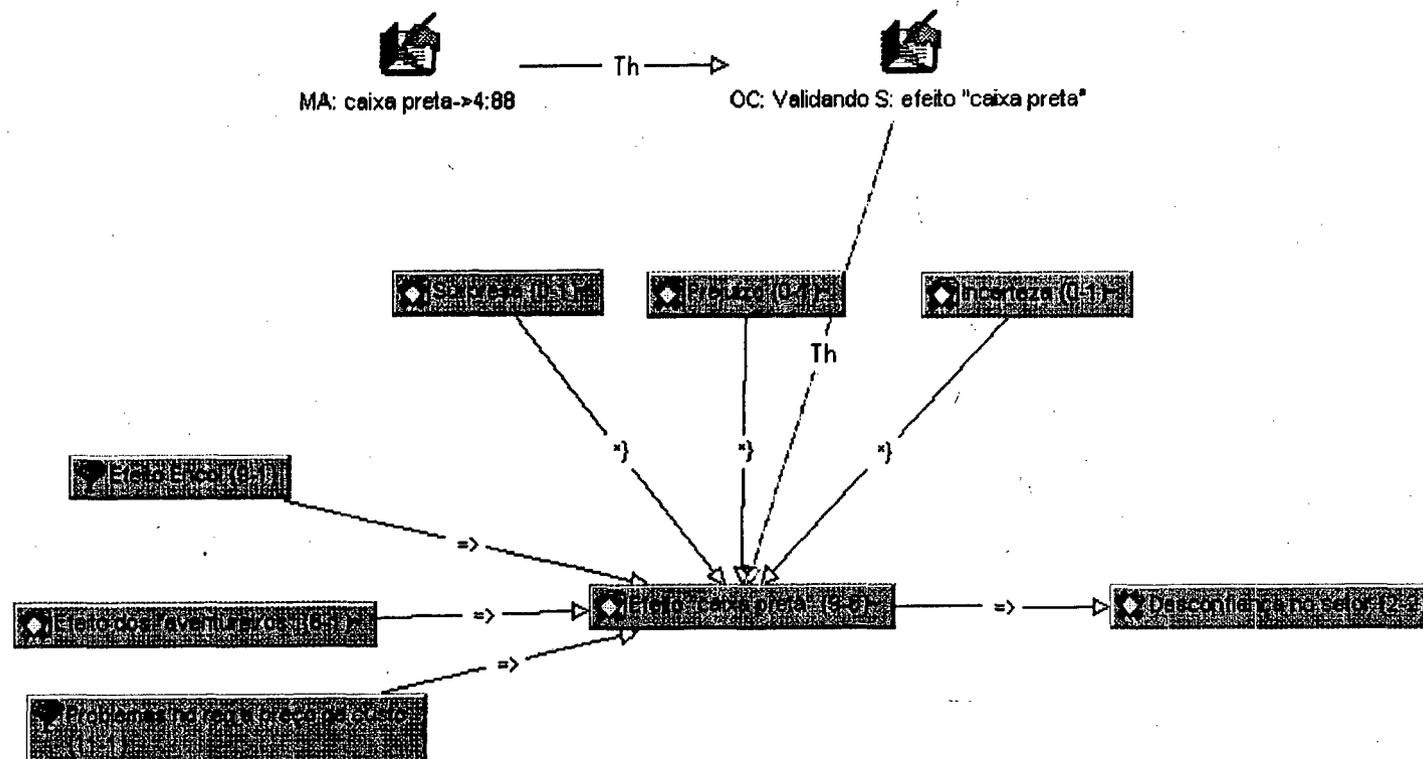


MA/AT: Contexto e processo para S: Percepção do risco pelo mercado

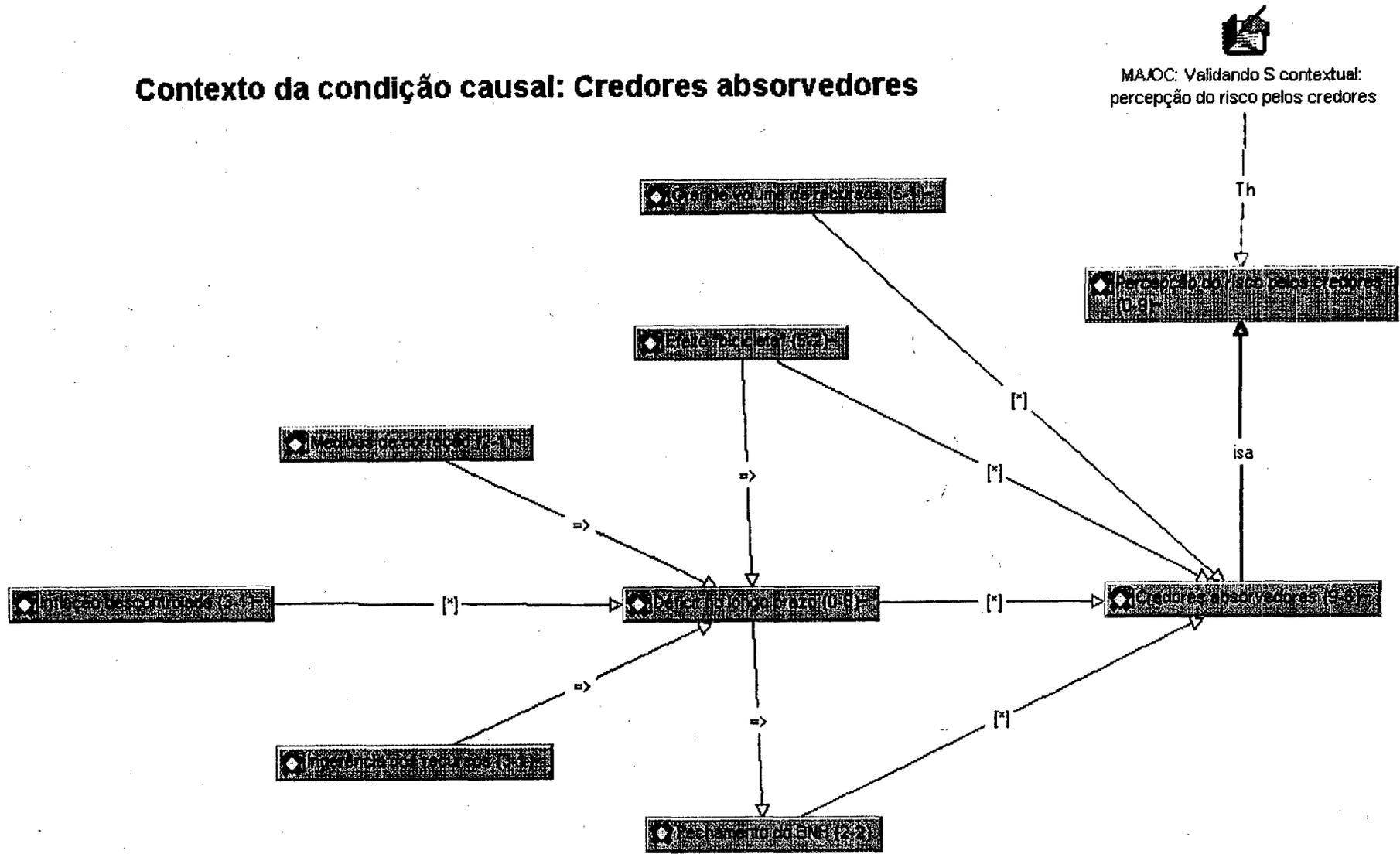
Contexto da condição causal: Mercado cético



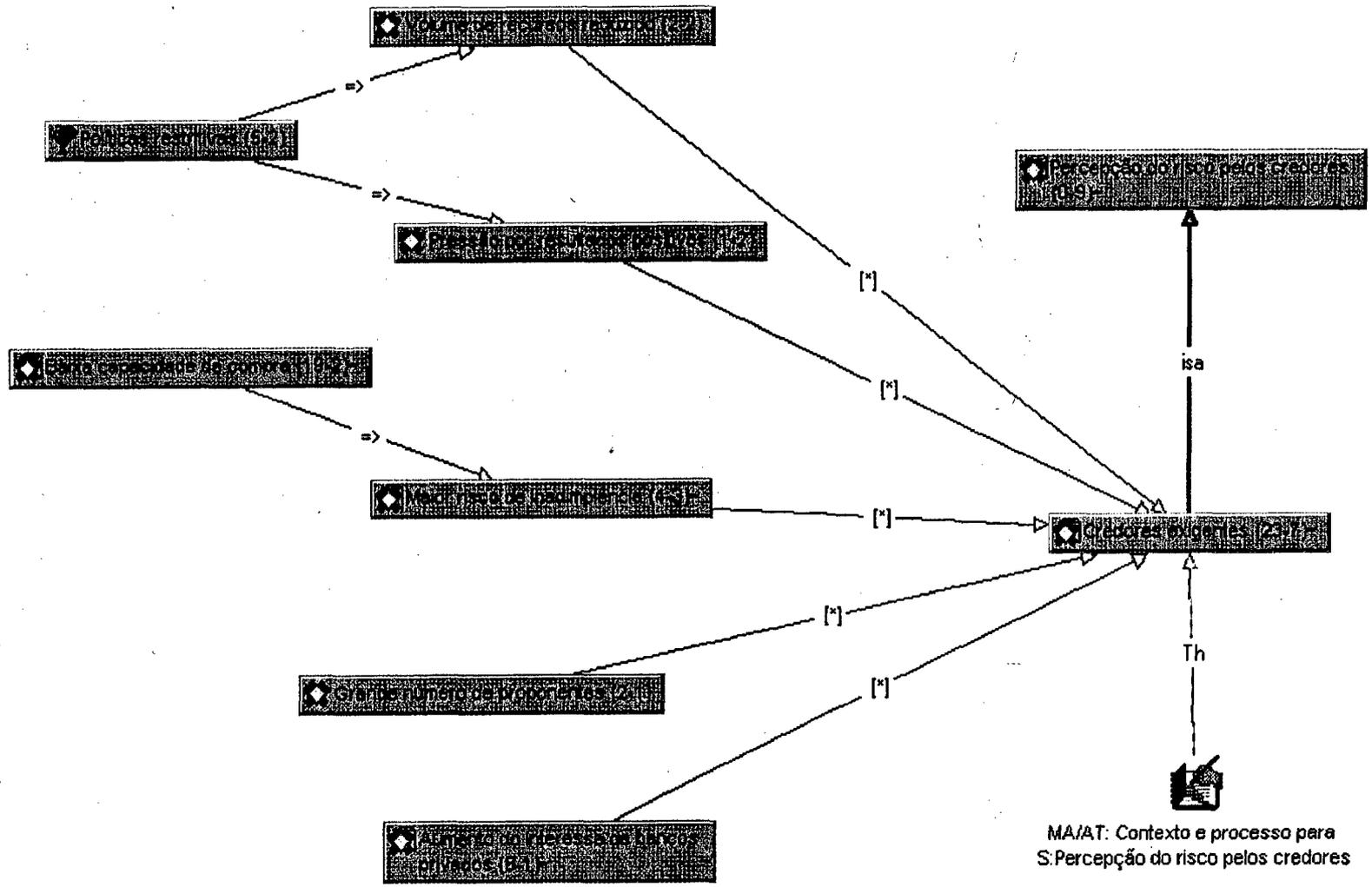
Contexto da condição causal: Efeito "caixa preta"



Contexto da condição causal: Credores absorvedores

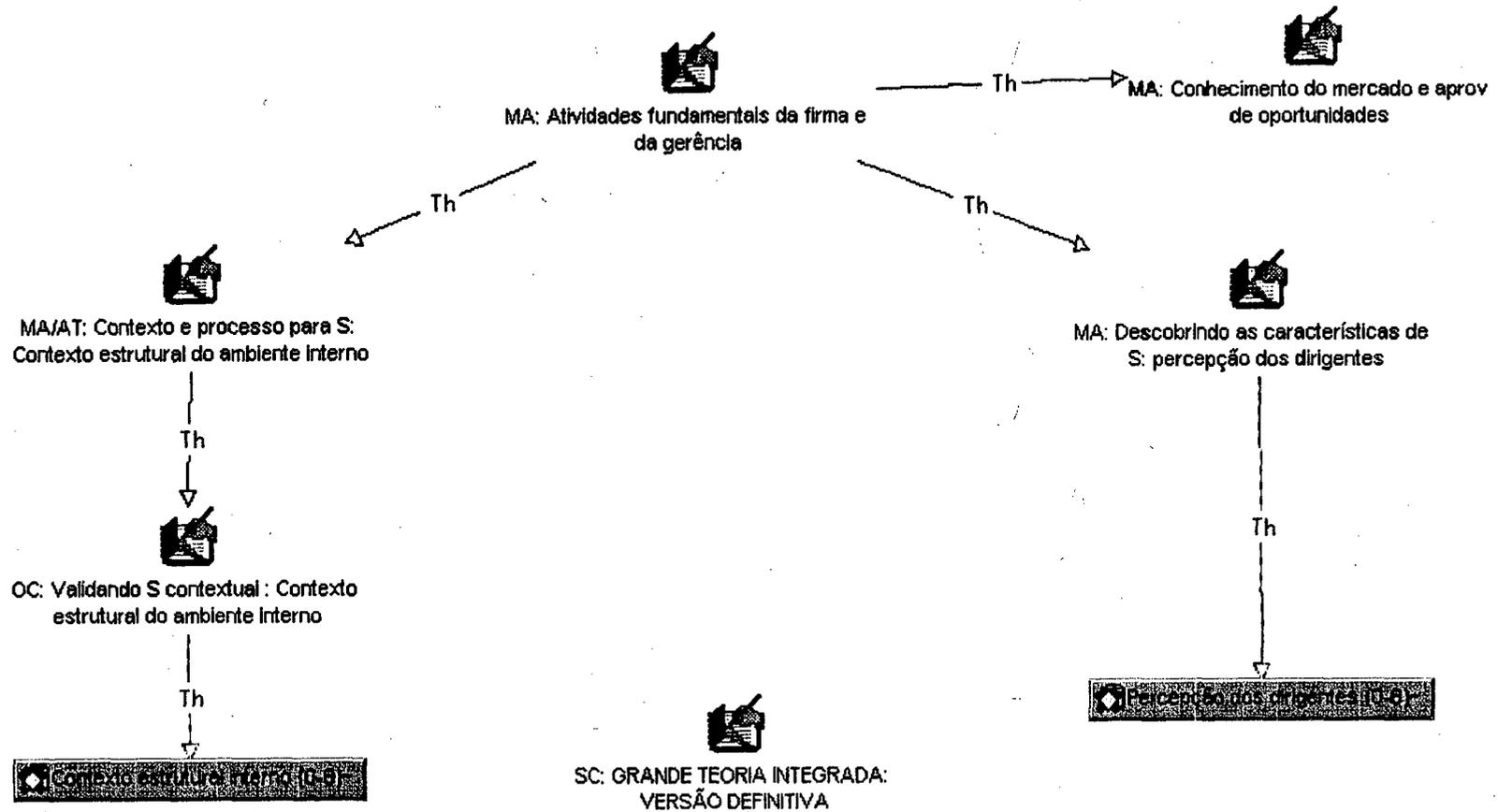


Contexto da condição causal: Credores exigentes

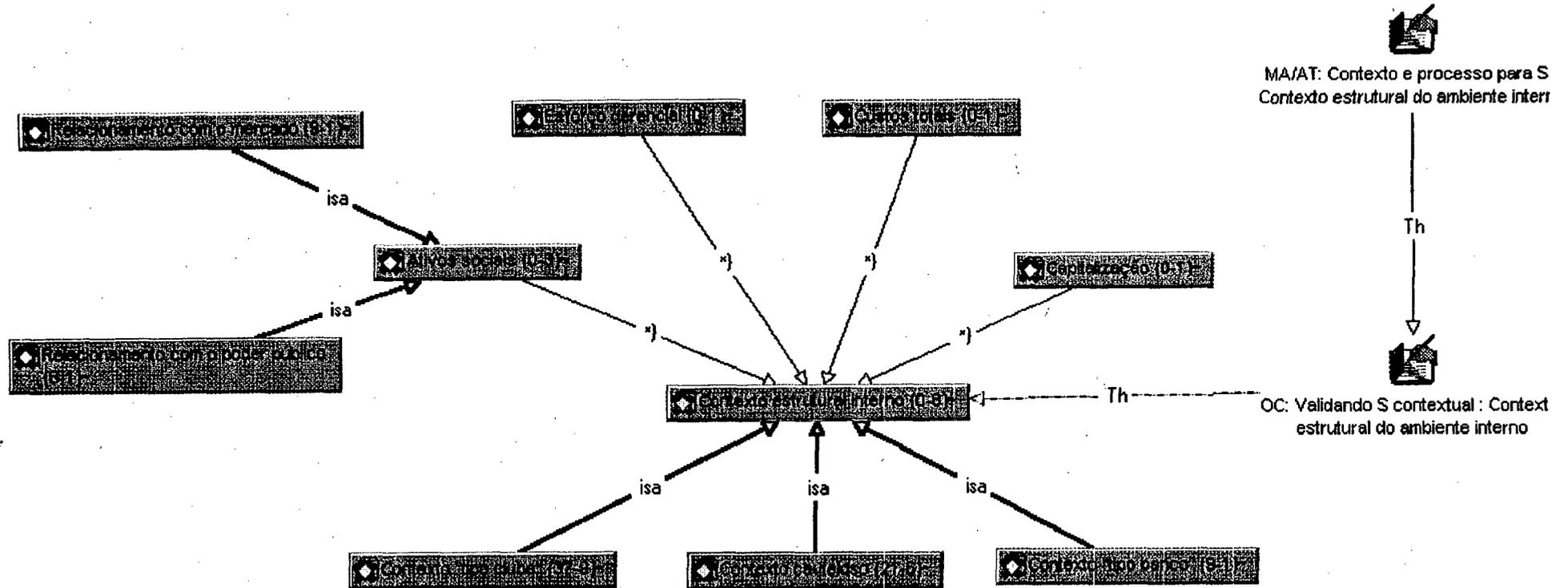


MA/AT: Contexto e processo para S: Percepção do risco pelos credores

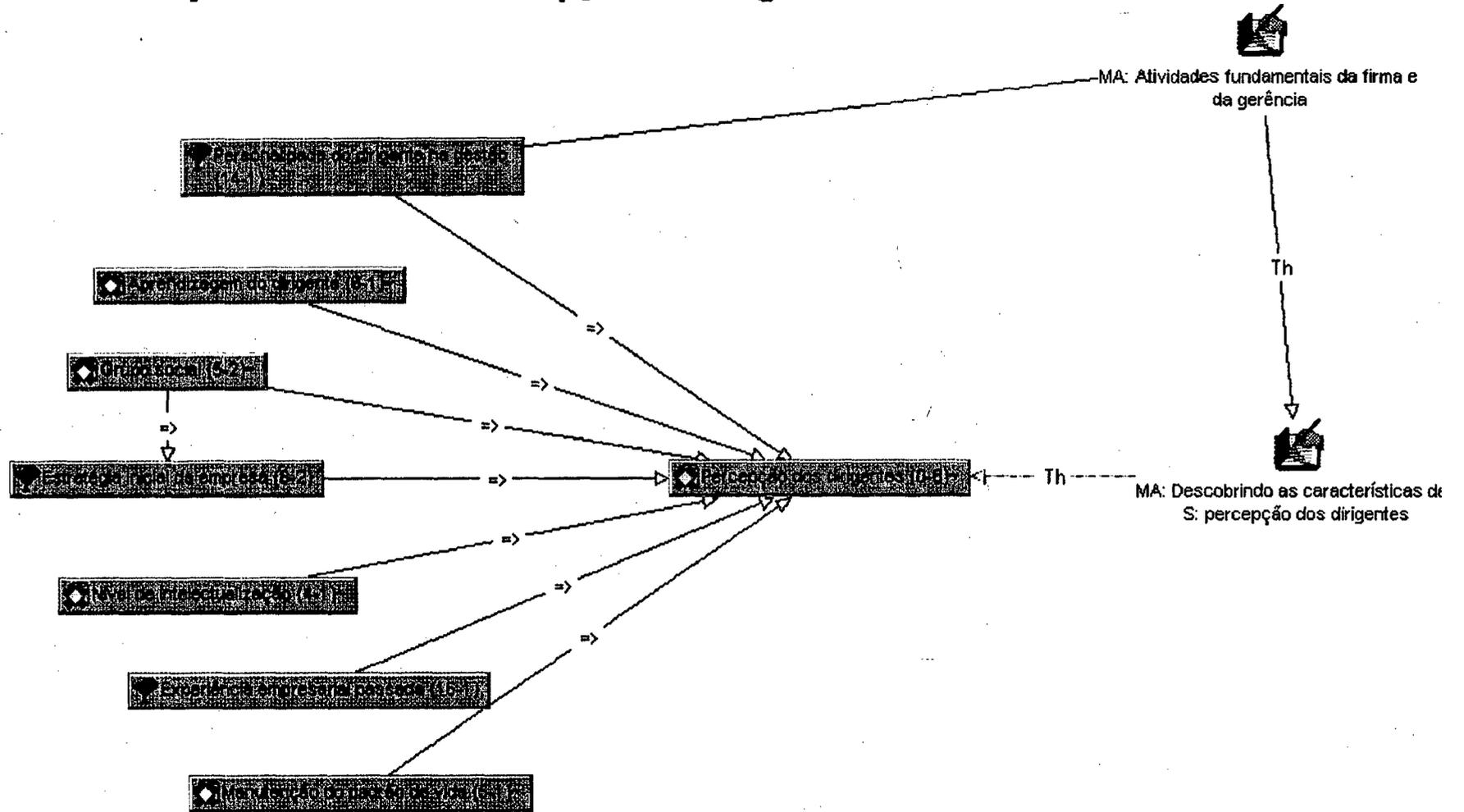
Roteiro de análise: Condições intervenientes



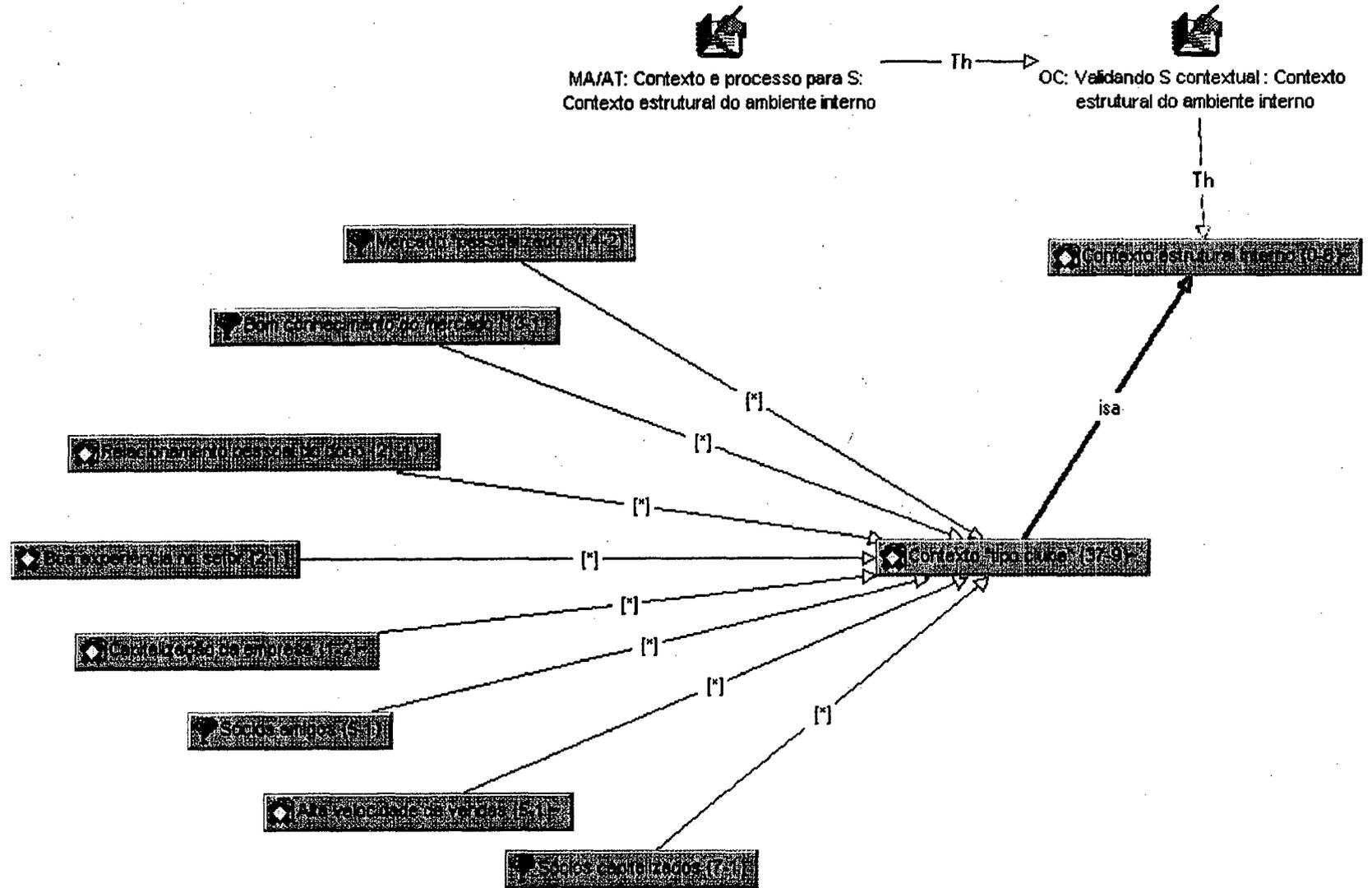
Condição interveniente: Contexto estrutural interno



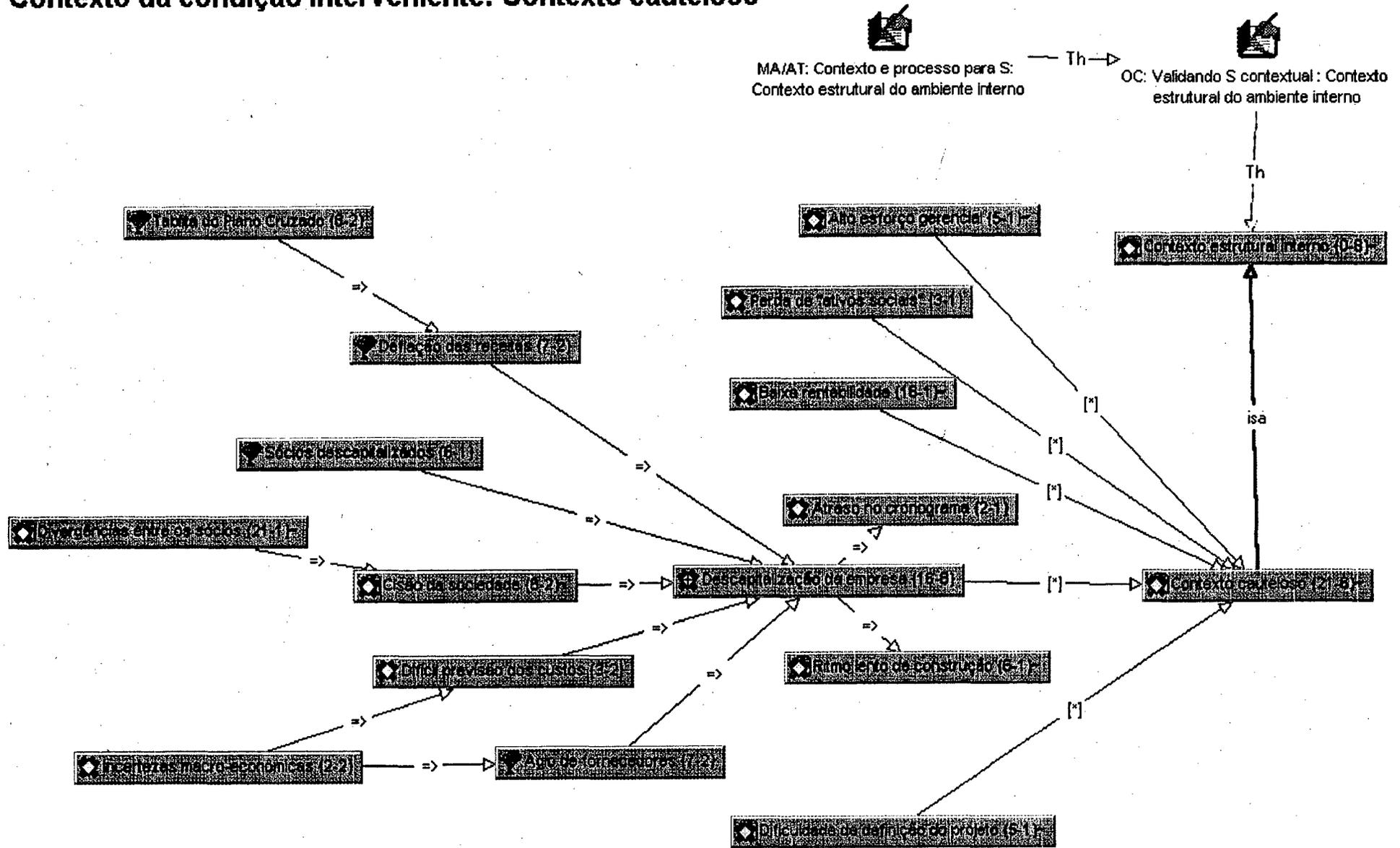
Condição interveniente: Percepção dos dirigentes



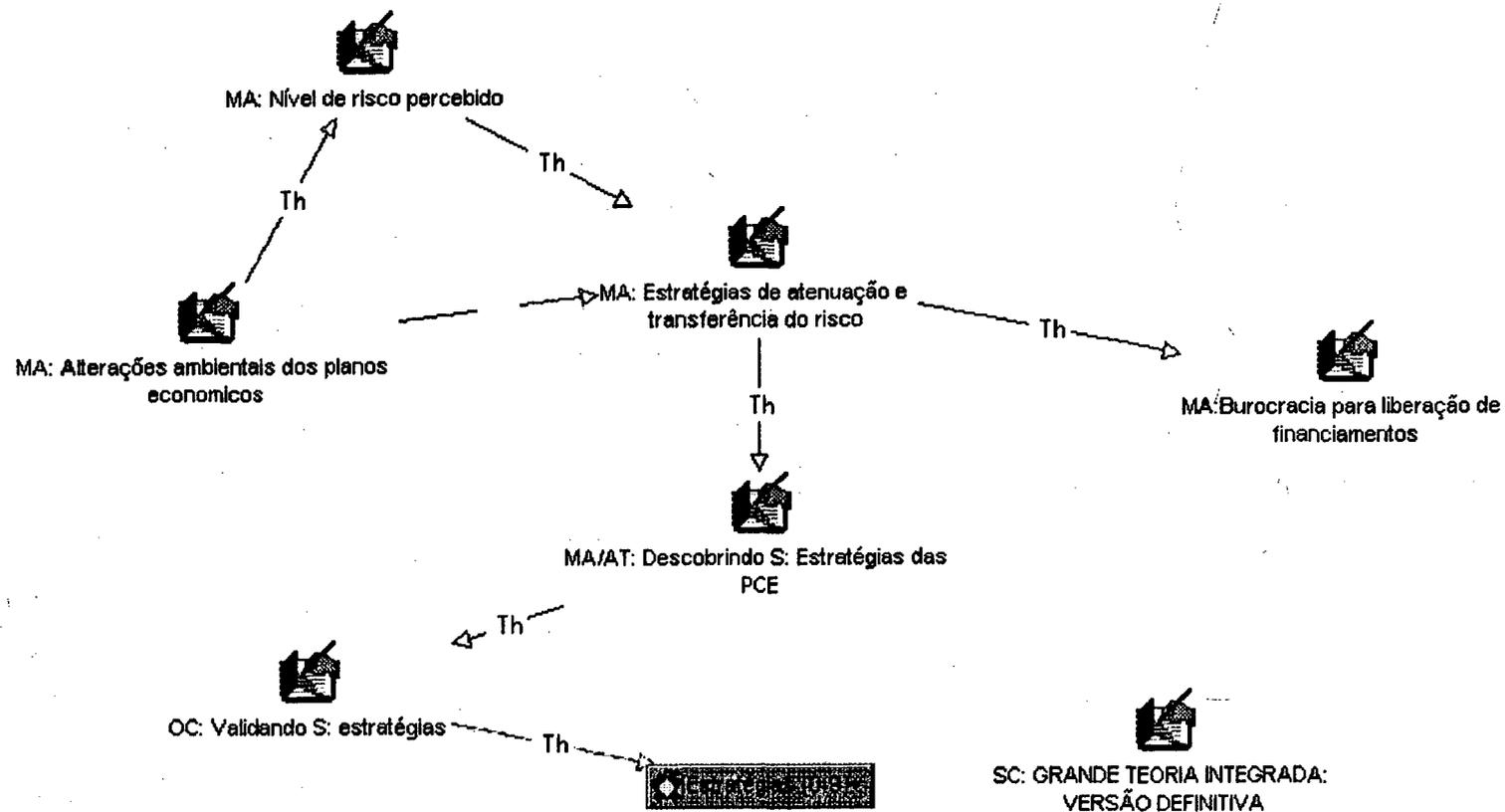
Contexto da condição interveniente: Contexto tipo "clube"



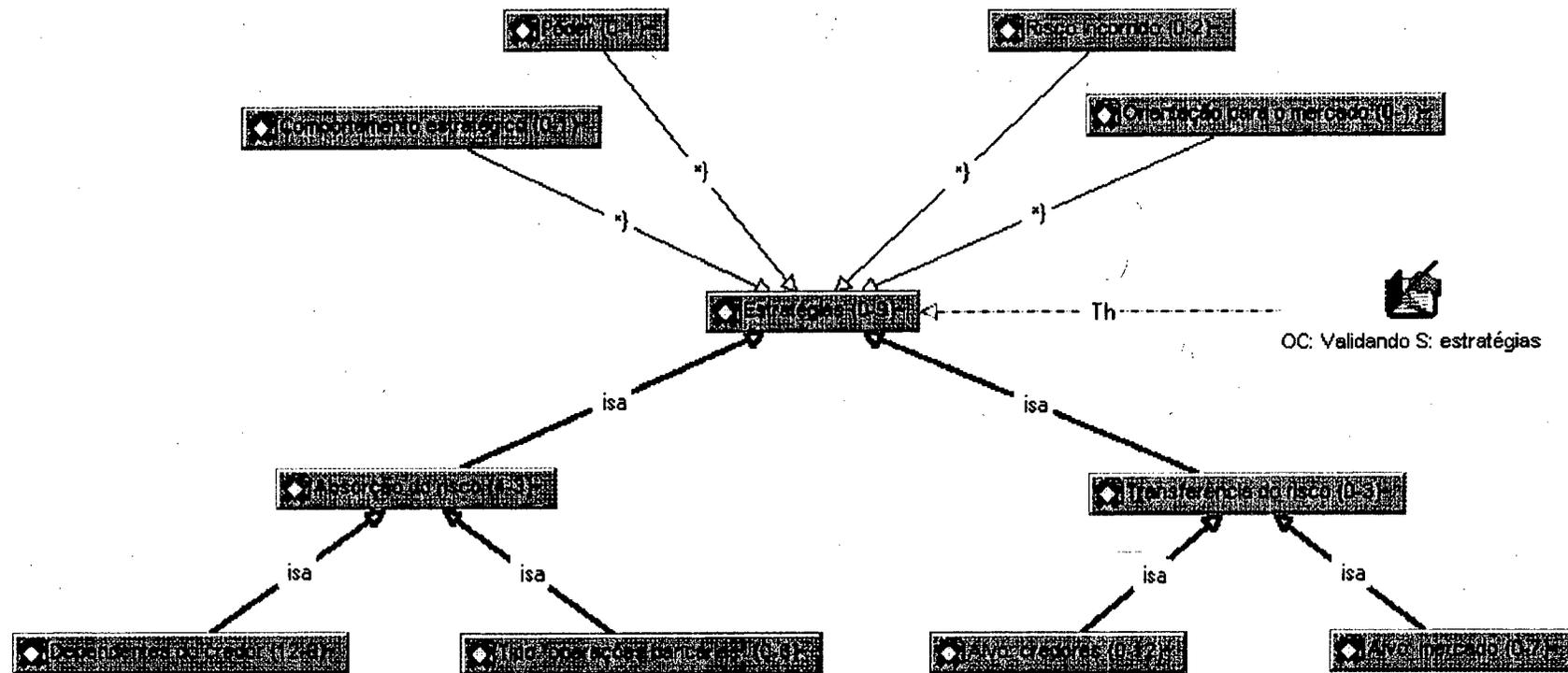
Contexto da condição interveniente: Contexto cauteloso



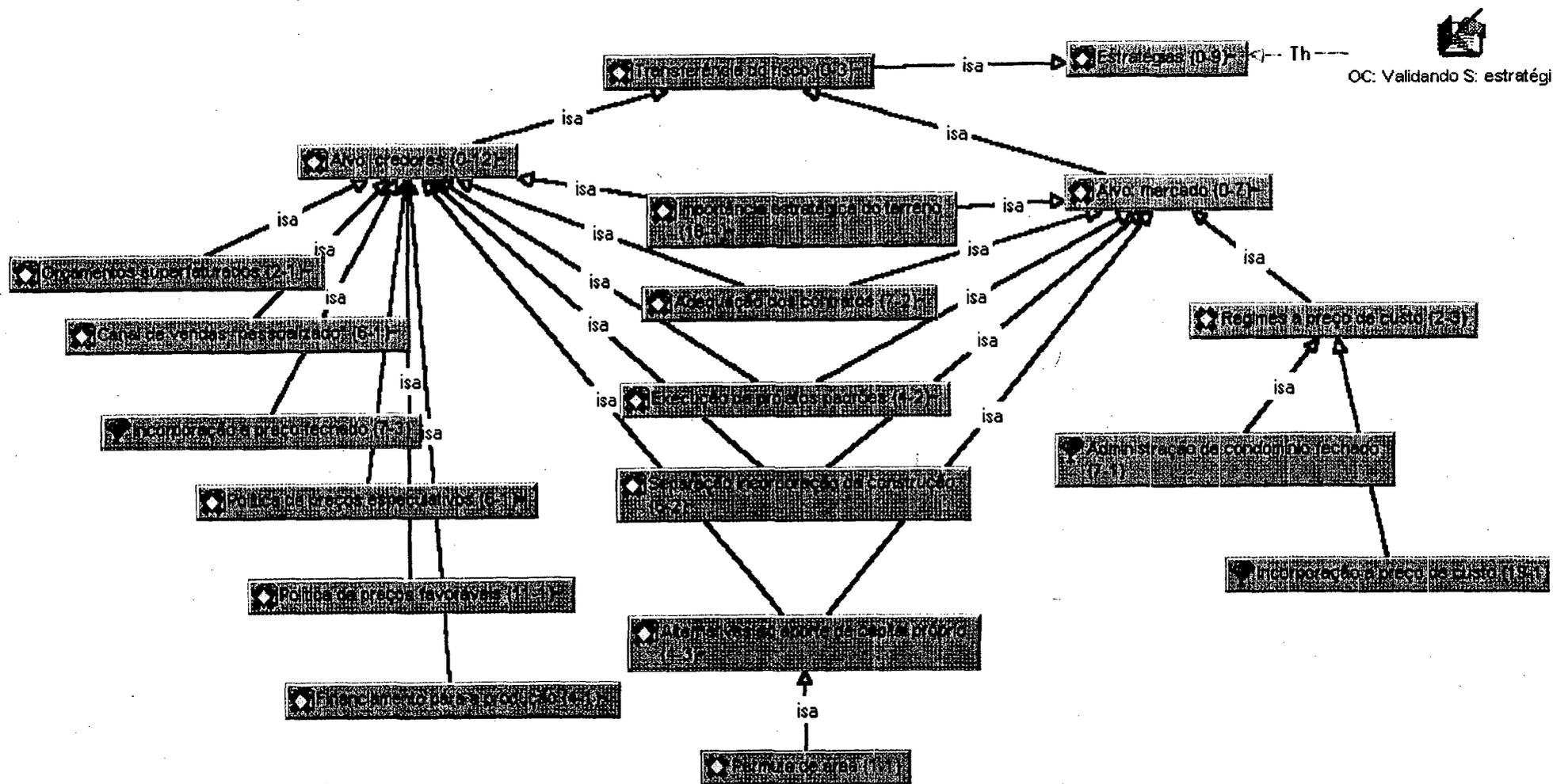
Roteiro de análise: Estratégias



Estratégias: Transferência e absorção do risco



Ações estratégicas: Transferência do risco



HISTÓRICO DA ANÁLISE

HU: Adaptação Estratégica das PCE
File: [c:\my documents\tese\análise atlas.ti\Adaptação Estratégica das PCE]
Edited by: rmello
Date/Time: 2002/02/12 - 08:00:48

All objects sorted by creation date
Editing period : 207 Tage

1. Object created: 2001/07/18 - 19:55:21 (HU: Adaptação Estratégica das PCE)
Last object created: 2002/02/10 - 19:31:48 (Network View: Roteiro de análise: Processo de pesquisa)

(01/07/18 19:55) HU: Adaptação Estratégica das PCE-
(01/07/18 20:04) Primary Doc: P 2: B&C_entr A2.txt~
(01/07/18 20:04) Primary Doc: P 3: B&C_entr A3.txt~
(01/07/18 20:04) Primary Doc: P 4: B&C_entr B1.txt~
(01/07/18 20:04) Primary Doc: P 5: B&C_entr B2.txt~
(01/07/18 20:04) Primary Doc: P 6: B&C_entr B3.txt~
(01/07/18 20:04) Primary Doc: P 7: B&C_entr C1.txt~
(01/07/18 20:04) Primary Doc: P 8: B&C_entr D1.txt~
(01/07/18 20:04) Primary Doc: P 9: B&C_entr E1.txt~
(01/07/18 20:18) Primary Doc: P 1: B&C_entr A1.txt~
(01/08/21 16:54) Memo: Interp iniciais {0/Co} - rmello
(01/08/21 17:20) Memo: Questão de pesquisa {0/Co} - rmello
(01/08/21 17:38) Memo: Processo de pesquisa {0/Me} - rmello
(01/08/23 15:52) Quotation: 4:1 Nós éramos 3 amigos (14:14)
(01/08/23 15:52) Code: Relacionamento pessoal do dono {21-1}~
(01/08/23 15:53) Quotation: 4:2 Ele tinha um terreno na Esteve.. (15:18)
(01/08/23 15:53) Code: Importância estratégica do terreno {18-4}~
(01/08/23 15:55) Quotation: 4:3 Naquele tempo era fácilimo o f.. (18:20)
(01/08/23 15:57) Memo: MA: Naquele tempo vs hoje {6/Th} - rmello
(01/08/23 16:36) Code: Dificuldade para financiamentos {7-3}~
(01/08/23 16:36) Code: Grande importância do financiamento {3-0}
(01/08/23 16:45) Quotation: 4:4 Naquele tempo o terreno era ba.. (29:30)
(01/08/23 16:47) Quotation: 4:5 o terreno na Beira Mar era tud.. (29:30)
(01/08/23 16:53) Quotation: 4:6 Naquele tempo era fácil de ven.. (38:38)
(01/08/23 16:55) Quotation: 4:7 O Pedro tinha um conhecimento .. (38:40)
(01/08/23 16:55) Code: Bom conhecimento do mercado {13-1}
(01/08/23 16:55) Quotation: 4:8 O Pedro tinha um conhecimento .. (38:40)
(01/08/23 16:56) Memo: MA: Conhecimento do mercado e aprov de oportunidades {4/Th} - rmello
(01/08/23 17:10) Quotation: 4:9 Sim, ele era meio contra paren.. (44:44)
(01/08/23 17:11) Quotation: 4:10 naquele tempo era muito bom de.. (46:48)
(01/08/23 17:25) Memo: MA:Burocracia para liberação de financiamentos {2/Th} - rmello
(01/08/23 17:43) Quotation: 4:11 pois ele foi gerente e diretor.. (39:40)
(01/08/23 17:43) Code: Boa experiência no setor {2-1}
(01/08/23 17:45) Code: Investimento em imóveis {18-3}~
(01/08/23 17:55) Quotation: 4:13 a gente foi contratado pelo pe.. (56:61)
(01/08/23 17:56) Code: Falta de idoneidade {3-0}
(01/08/23 17:58) Memo: MA: Idoneidade da firma {4/Th} - rmello
(01/08/23 18:14) Quotation: 4:14 Claro, era muito fácil. Primei.. (80:82)
(01/08/23 18:18) Quotation: 4:15 Na época eram poucas. Tinha as.. (86:88)
(01/08/23 18:19) Quotation: 4:16 Olavo saiu e criou a Planel qu.. (88:92)
(01/08/23 18:19) Code: Mercado cético {17-6}~
(01/08/23 18:21) Quotation: 4:17 O grande problema que acabou d.. (96:98)
(01/08/23 18:24) Quotation: 4:18 Não é como hoje, naquele tempo.. (107:111)
(01/08/23 18:24) Code: Capital proveniente das vendas {1-0}
(01/08/23 18:35) Quotation: 4:19 E a gente foi tocando a empres.. (21:22)
(01/08/23 18:35) Code: Ritmo lento de construção {6-1}~
(01/08/23 18:40) Quotation: 4:20 não sou banco (110:110)
(01/08/23 18:40) Code: não sou banco {3-0}~
(01/08/23 18:41) Quotation: 4:21 Eu não gosto, pois não é minha.. (110:111)
(01/08/23 18:41) Code: Personalidade do dirigente na gestão {14-1}
(01/08/23 18:45) Quotation: 4:22 O corretor chega e fala "mas o.. (111:112)
(01/08/23 18:45) Code: Grande poder de negociação do clientes {10-6}~
(01/08/23 18:45) Quotation: 4:23 O corretor chega e fala "mas o.. (111:116)
(01/08/23 18:46) Code: Maior risco de inadimplência {4-3}~
(01/08/25 15:39) Memo Family: Microanálise (14)
(01/08/25 15:51) Code: Boa idoneidade da firma {3-0}
(01/08/25 15:53) Code: Alta concorrência {15-1}
(01/08/25 16:07) Quotation: 4:24 E o que a gente fazia era extr.. (116:124)
(01/08/25 16:09) Code: Canal de vendas "pessoalizado" {6-1}~
(01/08/25 16:13) Quotation: 4:25 Não tinha esse negócio como ho.. (119:122)
(01/08/25 16:13) Code: Canal de vendas profissional {2-2}~
(01/08/25 16:16) Quotation: 4:26 - Mas vendia na planta, né? - .. (126:128)
(01/08/25 16:16) Code: Vendas "na planta" fáceis {1-0}
(01/08/25 16:20) Code: Mercado confiante {26-6}~
(01/08/25 16:21) Quotation: 4:27 - Mas vendia na planta, né? - .. (126:134)

(01/08/25 16:26) Code: Ciranda inflacionária {10-2}-
(01/08/25 16:57) Quotation: 4:28 a gente criou uma taxa de tran.. (132:134)
(01/08/25 16:57) Code: Adequação dos contratos {7-2}-
(01/08/25 17:01) Quotation: 4:29 E esse mercado comprador se de.. (136:138)
(01/08/25 17:02) Code: Pouca oferta {7-1}
(01/08/25 17:03) Quotation: 4:30 A UFSC foi um atrativo e foi t.. (142:149)
(01/08/25 17:03) Code: Sede de órgãos e empresas públicas {2-1}
(01/08/25 17:03) Code: Demanda crescente {3-3}
(01/08/25 17:07) Quotation: 4:31 Só o que aconteceu, com o Plan.. (161:167)
(01/08/25 17:07) Memo: MA: Alterações ambientais dos planos economicos {2/Th} - rmello
(01/08/25 17:21) Code: Influência governamental {44-3}-
(01/08/25 17:25) Code: Mudança ambiental revolucionária {2-0}-
(01/08/25 17:28) Quotation: 4:32 O que aconteceu foi (...) a be.. (182:189)
(01/08/25 17:28) Code: Incapacidade de visão gerencial {1-0}
(01/08/25 17:29) Code: Deflação das receitas {7-2}
(01/08/25 17:31) Quotation: 4:33 Aí a gente tinha a seguinte op.. (189:193)
(01/08/25 17:31) Code: Aporte de capital próprio {13-0}-
(01/08/25 17:33) Quotation: 4:34 Aí o que aconteceu? Tivemos qu.. (199:204)
(01/08/25 17:34) Quotation: 4:35 Então o que ocorreu é que colo.. (204:208)
(01/08/25 17:34) Code: Cisão da sociedade {8-2}-
(01/08/25 17:39) Quotation: 4:36 E a gente continuou então (.... (208:211)
(01/08/25 17:40) Quotation: 4:37 Então, a gente tinha imóveis p.. (215:222)
(01/08/25 21:29) Quotation: 4:38 Aí foi quando a gente optou po.. (222:225)
(01/08/25 21:29) Code: Incorporação a preço de custo {19-1}
(01/08/25 21:45) Memo: MA: Nível de risco percebido {1/Th} - rmello
(01/08/25 22:02) Quotation: 4:39 Primeiro que os terrenos eram .. (229:230)
(01/08/25 22:04) Quotation: 4:40 mas naquele tempo o mercado (... (227:229)
(01/08/25 22:06) Quotation: 4:41 Agora se tem o incentivo que v.. (235:237)
(01/08/25 22:06) Code: Influência governamental positiva {2-1}
(01/08/25 22:07) Quotation: 4:42 A margem hoje (...) a gente es.. (240:242)
(01/08/25 22:07) Quotation: 4:43 preço de venda está extremamen.. (239:240)
(01/08/25 22:11) Quotation: 4:44 No preço de custo o lucro vinh.. (244:248)
(01/08/25 22:18) Quotation: 4:45 Não! Não! Aí é que está o prob.. (247:253)
(01/08/25 22:20) Quotation: 4:46 Nessa hora vinha o lucro grand.. (257:261)
(01/08/25 22:23) Code: Alternativas ao aporte de capital próprio {4-3}-
(01/08/25 22:23) Quotation: 4:47 Tanto que a gente passou adota.. (272:276)
(01/08/25 22:26) Quotation: 4:48 Normalmente o financiamento er.. (280:282)
(01/08/25 22:30) Code: Instituições financeiras céticas {3-1}
(01/08/25 22:32) Quotation: 4:49 Esse valor recebido mais os (... (289:297)
(01/08/25 22:37) Quotation: 4:50 Esse valor recebido mais os (... (289:292)
(01/08/25 22:37) Code: Orçamentos superfaturados {2-1}-
(01/08/25 22:38) Quotation: 4:51 Pois a partir de determinado i.. (292:295)
(01/08/25 22:38) Code: Restrição da parcela financiada {7-1}
(01/08/25 22:39) Quotation: 4:52 E aí claro que você tinha nece.. (297:299)
(01/08/25 22:41) Code: Problemas de comercialização {3-0}
(01/08/25 22:44) Quotation: 4:53 e aí começava a complicar na c.. (299:303)
(01/08/25 22:47) Quotation: 4:54 Sim, mas hoje a diferença, por.. (313:322)
(01/08/25 22:48) Quotation: 4:55 A CEF, por exemplo, (...) hoje.. (322:325)
(01/08/25 22:48) Code: Financiamento para aquisição {8-1}-
(01/08/25 22:49) Quotation: 4:56 A garantia é o financiamento e.. (328:332)
(01/08/25 22:50) Quotation: 4:57 Depois que assina o contrato, .. (332:337)
(01/08/25 22:51) Quotation: 4:58 Para a construtora é ótimo, po.. (337:355)
(01/08/25 22:52) Quotation: 4:59 Então nesse caso da Caixa é ót.. (355:357)
(01/08/25 22:52) Code: Menor custo financeiro {1-0}
(01/08/25 22:54) Quotation: 4:60 hoje o mais importante são os .. (366:368)
(01/08/25 22:54) Code: Alta dependência do mercado {4-0}
(01/08/25 22:56) Quotation: 4:61 Óbvio que, cada vez mais, você.. (369:371)
(01/08/25 22:57) Quotation: 4:62 aqui em Florianópolis tem muit.. (371:376)
(01/08/25 22:58) Quotation: 4:63 E aí? Criou um problema no mer.. (376:380)
(01/08/25 23:00) Quotation: 4:64 Antigamente [início da década .. (380:382)
(01/08/25 23:02) Quotation: 4:65 Segundo, a capacidade de poupa.. (383:384)
(01/08/25 23:02) Code: Baixa capacidade de compra {19-2}-
(01/08/25 23:03) Quotation: 4:66 E quem tem dinheiro, quer faze.. (384:390)
(01/08/25 23:04) Quotation: 4:67 mas aí vem o cliente e fez neg.. (399:401)
(01/08/25 23:05) Quotation: 4:68 hoje em dia está mais facilita.. (413:414)
(01/08/25 23:06) Quotation: 4:69 Então, o grande problema hoje .. (422:432)
(01/08/25 23:09) Quotation: 4:70 Era fácil de vender porque voc.. (437:443)
(01/08/25 23:11) Quotation: 4:72 Eu tenho imóvel que entreguei .. (446:452)
(01/08/25 23:14) Quotation: 4:73 A única coisa que melhorou for.. (452:455)
(01/08/25 23:14) Code: Alternativas ao domínio principal {3-1}-
(01/08/25 23:14) Quotation: 4:74 tanto é que você acha o jornal.. (456:457)
(01/08/25 23:15) Code: Muita oferta {10-1}
(01/08/25 23:16) Quotation: 4:75 E existe muito imóvel de terce.. (457:459)
(01/08/25 23:16) Code: Mercado de aluguel {4-0}
(01/08/26 00:11) Quotation: 4:76 Vamos voltar para o Plano Cruz.. (461:464)
(01/08/26 00:12) Quotation: 4:77 Hoje é que a gente acabou cons.. (467:468)
(01/08/26 00:12) Code: Descapitalização da empresa {16-8}

(01/08/26 00:14) Quotation: 4:78 O inconveniente aqui nesse tem.. (468:474)

(01/08/26 00:14) Code: Atraso no cronograma {2-1}

(01/08/26 00:16) Quotation: 4:79 O inconveniente aqui nesse tem.. (468:477)

(01/08/26 00:17) Quotation: 4:80 Tudo isso aí afetou o sucesso .. (477:480)

(01/08/26 00:17) Quotation: 4:81 O Villa D'este foi todo vendid.. (482:486)

(01/08/26 00:40) Quotation: 4:82 Sim, só que justamente para fu.. (498:505)

(01/08/26 00:41) Quotation: 4:83 Se o mercado está ruim é outra.. (505:507)

(01/08/26 00:42) Memo: MA: Estratégias de atenuação e transferência do risco {1/Th} - rmello

(01/08/26 01:21) Quotation: 4:84 O Villa D'este, o Sorrento o V.. (515:518)

(01/08/26 01:23) Quotation: 4:85 Aí começou a mudar, por causa .. (518:527)

(01/08/26 01:27) Quotation: 4:86 Então, a gente acabou tendo qu.. (527:531)

(01/08/26 01:40) Quotation: 4:87 A não ser que você conheça a e.. (529:531)

(01/08/26 01:45) Memo: MA: caixa preta->4:88 {1/Th} - rmello

(01/08/26 02:37) Quotation: 4:89 A Caixa hoje faz o contrario. .. (547:549)

(01/08/26 02:38) Quotation: 4:90 E aí você fica com abacaxi, po.. (553:558)

(01/08/26 02:42) Quotation: 4:91 Aí acaba de você ter que finan.. (557:563)

(01/08/26 02:42) Quotation: 4:92 Então são esses aspectos que p.. (563:566)

(01/08/28 10:25) Quotation: 4:93 ah! Tudo bem e dar satisfação .. (368:371)

(01/08/28 10:25) Code: Alto esforço gerencial {5-1}~

(01/08/28 10:31) Quotation: 4:94 E aí você fica com abacaxi, po.. (553:557)

(01/08/28 10:56) Memo: AT: Novas entrevistas {0/Me} - rmello

(01/08/28 11:05) Memo: MA: Nível de dependência do mercado {1/Th} - rmello

(01/08/28 11:07) Memo: MA: Terrenos e especulação {2/Th} - rmello

(01/08/28 11:08) Memo: MA: Política de vendas {0/Th} - rmello

(01/08/28 11:09) Memo: MA: Atividades fundamentais da firma e da gerência {0/Th} - rmello

(01/08/28 11:11) Memo: MA: Mercado comprador {2/Th} - rmello

(01/08/28 12:17) Code-Link: Sede de órgãos e empresas públicas <is cause of> Demanda crescente

(01/08/28 15:03) Code: Efeito "caixa preta" {9-8}~

(01/08/28 16:35) Memo: MA: Relacionamento entre os dirigentes {0/Th} - rmello

(01/08/28 18:27) Network View: Memos: temas e subtemas (14)

(01/09/03 13:56) Memo: SC/AT: Diagrama risco vs. retorno (versão 1 da GT) {0/Th} - rmello

(01/09/03 15:09) Memo: OC: Categoria (tentativa 1): Transferência de risco {0/Th} - rmello

(01/09/03 16:12) Memo: OC: Dimensões de C: Transferência do risco {0/Th} - rmello

(01/09/03 17:55) Network View: Roteiro de análise: Categoria central (18)

(01/09/03 17:55) Code: Transferência do risco TENTATIVA 1 DE C {30-1}~

(01/09/03 17:56) Code: Adaptação estratégica das PCE {0-1}

(01/09/03 18:04) Code: Volume {0-1}~

(01/09/03 18:04) Code-Link: Volume <is property of> Transferência do risco TENTATIVA 1 DE C

(01/09/05 16:53) Memo: AT: Groundedness para C: transferência do risco {0/Me} - rmello

(01/09/05 18:10) Quotation: 4:95 Naquele tempo o terreno era ba.. (29:30)

(01/09/05 18:10) Code: Terrenos baratos {1-0}

(01/09/05 18:12) Quotation: 4:96 Naquele tempo era fácil de ven.. (38:38)

(01/09/05 18:12) Quotation: 4:97 pois naquele tempo era muito b.. (46:48)

(01/09/05 18:14) Quotation: 4:98 enquanto isso a gente foi cont.. (56:61)

(01/09/05 18:15) Quotation: 4:99 Não diria classe alta, mas méd.. (74:76)

(01/09/05 18:16) Quotation: 4:100 A Ceisa era maior na ocasião, .. (87:99)

(01/09/05 18:19) Quotation: 4:101 - Próprios, financiamento e ve.. (106:117)

(01/09/05 18:23) Quotation: 4:102 Sim, mas sempre foi como até h.. (159:161)

(01/09/05 18:24) Quotation: 4:103 Mas vendia na planta, né? - Ex.. (126:128)

(01/09/05 18:26) Quotation: 4:105 Só que não se esperava que o r.. (202:204)

(01/09/05 18:30) Quotation: 4:106 Aí foi quando a gente optou po.. (222:230)

(01/09/05 18:31) Quotation: 4:107 Porque você hoje tem uma taxa .. (237:239)

(01/09/05 18:32) Quotation: 4:108 - No preço de custo o lucro vi.. (244:261)

(01/09/05 18:33) Quotation: 4:109 - Qual era o momento que a emp.. (263:272)

(01/09/05 18:33) Quotation: 4:110 - Qual a porcentagem equivalen.. (278:287)

(01/09/05 18:35) Quotation: 4:111 - Esse valor recebido mais os .. (289:303)

(01/09/05 18:36) Quotation: 4:112 Sim, mas hoje a diferença, por.. (313:319)

(01/09/05 18:36) Quotation: 4:113 Por outro lado, para o banco a.. (319:322)

(01/09/05 18:36) Quotation: 4:114 A CEF, por exemplo, (...) hoje.. (322:325)

(01/09/05 18:37) Quotation: 4:115 O Itaú financia a empresa: eu .. (325:333)

(01/09/05 18:37) Quotation: 4:116 A CEF, com o Prodecar, hoje te.. (333:357)

(01/09/05 18:39) Quotation: 4:117 E aí? Criou um problema no mer.. (376:382)

(01/09/05 18:40) Quotation: 4:118 E quem tem dinheiro, quer faze.. (384:390)

(01/09/05 18:40) Quotation: 4:119 Eu tenho uma margem bruta de 2.. (396:404)

(01/09/05 18:41) Quotation: 4:120 Eu recebi o apartamento pelo v.. (408:413)

(01/09/05 18:43) Quotation: 4:121 o sujeito tinha uma quantidade.. (438:446)

(01/09/05 18:43) Quotation: 4:122 Isso foi mudando, principalmen.. (445:451)

(01/09/05 18:44) Quotation: 4:123 - Vamos voltar para o Plano Cr.. (461:467)

(01/09/05 18:45) Quotation: 4:124 O inconveniente aqui nesse tem.. (468:480)

(01/09/05 18:45) Quotation: 4:125 No condomínio fechado você tra.. (491:507)

(01/09/05 18:46) Quotation: 4:126 - E o Villa Adriana que pegamo.. (510:531)

(01/09/05 18:47) Quotation: 4:127 Na incorporação os custos tamb.. (533:540)

(01/09/05 18:47) Quotation: 4:128 - E o financiamento vinha pra .. (542:547)

(01/09/05 18:48) Quotation: 4:129 Nosso contrato prevê uma cláus.. (555:559)

(01/09/05 19:25) Memo: OC: Validando C: Transferência do risco {0/Th} - rmello

(01/09/06 14:32) Memo: OC: Categoria (tentativa 2): Coping with risk {0/Th} - rmello

(01/09/06 15:52) Code: Coping {25-13}~

(01/09/06 15:53) Code-Link: Coping <is phenomenon> Adaptação estratégica das PCE
(01/09/06 15:54) Memo: OC: Dimensões de C: Coping with risk {0/Th} - rmello
(01/09/06 17:46) Memo: OC: Validando C: Coping with risk {0/Th} - rmello
(01/09/06 17:54) Code: Risco transferido {0-1}-
(01/09/06 17:54) Code: Retorno {0-1}-
(01/09/06 18:17) Code-Link: Risco transferido <is property of> Coping
(01/09/06 18:17) Code-Link: Retorno <is property of> Coping
(01/09/06 18:41) Quotation: 4:130 Naquele tempo era facilimo o f.. (18:22)
(01/09/06 18:44) Quotation: 4:131 - Naquele tempo era fácil de v.. (38:40)
(01/09/06 18:45) Quotation: 4:132 Claro, era muito fácil. Primei.. (80:82)
(01/09/06 18:46) Quotation: 4:133 o Olavo saiu e criou a Planel .. (88:98)
(01/09/11 22:27) Quotation: 4:134 Hoje o pessoal lança uma obra .. (108:111)
(01/09/11 22:42) Quotation: 4:135 E o que a gente fazia era extr.. (116:117)
(01/09/11 23:13) Quotation: 4:136 Aí a gente tinha a seguinte op.. (189:192)
(01/09/11 23:17) Quotation: 4:137 Na incorporação a preço fechad.. (225:230)
(01/09/11 23:23) Quotation: 4:138 A margem hoje (...) a gente es.. (240:243)
(01/09/11 23:24) Quotation: 4:139 A Planel ganhou muito dinheiro.. (248:262)
(01/09/11 23:29) Quotation: 4:140 Porque todo mundo tava acostum.. (299:303)
(01/09/11 23:29) Quotation: 4:141 E aí claro que você tinha nece.. (297:299)
(01/09/12 15:14) Quotation: 4:142 eu não pretendo ser o dono da .. (364:367)
(01/09/12 15:15) Quotation: 4:143 na verdade hoje, você tem uma .. (371:377)
(01/09/12 15:18) Quotation: 4:144 Meu apartamento, o preço é 220.. (395:404)
(01/09/12 15:18) Quotation: 4:145 Então o problema do mercado ho.. (411:413)
(01/09/12 15:20) Quotation: 4:147 Vamos voltar para o Plano Cruz.. (461:467)
(01/09/12 15:21) Quotation: 4:148 Tudo isso aí afetou o sucesso .. (477:480)
(01/09/12 15:22) Quotation: 4:149 Na incorporação a preço de cus.. (503:507)
(01/09/12 15:22) Quotation: 4:150 Aí começou a mudar, por causa .. (518:520)
(01/09/12 15:23) Quotation: 4:151 Aí começou a mudar, por causa .. (518:526)
(01/09/12 15:24) Quotation: 4:152 . Aí acaba de você ter que fin.. (557:564)
(01/09/12 15:24) Quotation: 4:153 se não tiver cliente (...) pos.. (564:566)
(01/09/12 19:17) Code: Oportunistas {9-1}-
(01/09/12 19:18) Code: Repassadores {14-1}-
(01/09/12 19:19) Code: Cautelosos {15-1}-
(01/09/12 19:20) Code: Tipo "banco" {7-1}-
(01/09/12 19:21) Code-Link: Repassadores <is a> Coping
(01/09/27 11:32) Code: Facilidade para financiamentos {6-2}-
(01/09/27 11:49) Code: Alta rentabilidade {4-0}
(01/09/27 11:59) Code: Aumento de custos {2-0}
(01/09/27 13:58) Memo: MA/OC: Validando S contextual: percepção do risco pelo mercado {0/Th} - rmello
(01/09/27 14:15) Code-Link: Instituições financeiras céticas <is cause of> Restrição da parcela financiada
(01/09/27 19:39) Network View: Esquema teórico de Coping (11)
(01/09/27 19:43) Code: Percepção do risco pelo mercado {0-8}-
(01/09/27 19:43) Code: Percepção do risco pelos credores {0-9}-
(01/09/27 19:49) Code: Estratégias {0-9}-
(01/09/27 19:50) Code-Link: Estratégias <is strategy of> Coping
(01/09/27 20:56) Code: Regime de construção mais arriscado {1-0}
(01/09/27 21:29) Code: Baixa atratividade dos imóveis para investimento {1-0}
(01/09/27 21:32) Code: Baixa concorrência {4-0}
(01/09/27 21:40) Code: Vendas "na planta" difíceis {1-0}
(01/09/28 16:04) Memo: AC: Proposições sobre a teoria de adaptação estratégica das PCE {0/Th} - rmello
(01/09/28 16:33) Network View: Condição causal: Percepção do risco pelo mercado (8)
(01/09/28 20:02) Quotation: 8:1 endereço (327:327)
(01/09/28 20:41) Quotation: 4:154 Naquele tempo era fácil de ven.. (38:40)
(01/09/28 20:44) Quotation: 4:155 A Ceisa era maior na ocasião, .. (87:98)
(01/09/28 20:46) Quotation: 4:156 Não é como hoje, naquele tempo.. (107:110)
(01/09/28 20:46) Quotation: 4:157 O corretor chega e fala "mas o.. (111:115)
(01/09/28 20:46) Quotation: 4:158 E o que a gente fazia era extr.. (116:119)
(01/09/28 20:47) Quotation: 4:159 Não tinha esse negócio como ho.. (119:122)
(01/09/28 20:47) Quotation: 4:160 Naquele tempo não tinha isso, .. (122:124)
(01/09/28 20:48) Quotation: 4:161 Mas vendia na planta, né? - Ex.. (126:128)
(01/09/28 20:51) Quotation: 4:162 O sujeito comprou, vendeu com .. (131:132)
(01/09/28 20:52) Quotation: 4:163 Em fevereiro de 87, nós tínham.. (164:167)
(01/09/28 20:54) Quotation: 4:164 ela fazia o projeto, negociava.. (249:253)
(01/09/28 20:55) Quotation: 4:165 Qual a porcentagem equivalente.. (278:287)
(01/09/28 20:56) Quotation: 4:166 E aí claro que você tinha nece.. (297:303)
(01/09/28 20:58) Quotation: 4:167 tem muita gente que digo com b.. (372:380)
(01/09/28 20:58) Quotation: 4:168 Antigamente [início da década .. (380:382)
(01/09/28 21:02) Quotation: 4:169 Sim, só que justamente para fu.. (498:503)
(01/09/28 21:02) Quotation: 4:170 Na incorporação a preço de cus.. (503:507)
(01/09/28 21:03) Quotation: 4:171 Na incorporação os custos tamb.. (533:540)
(01/09/28 21:04) Quotation: 4:172 Aí acaba de você ter que finan.. (557:559)
(01/09/28 22:37) Code: Problemas no reg a preço de custo {11-1}
(01/09/29 15:03) Code-Link: Mercado confiante <is a> Percepção do risco pelo mercado
(01/09/29 15:03) Code-Link: Mercado cético <is a> Percepção do risco pelo mercado

(01/09/29 15:30) Code: Regime {0-1}~
(01/09/29 15:33) Code: Financiamento {0-1}~
(01/09/29 15:34) Code: "Endereço" {2-1}~
(01/09/29 15:34) Code: Cronograma {0-1}~
(01/09/29 15:36) Code-Link: Financiamento <is property of> Percepção do risco pelo mercado
(01/09/29 15:36) Code-Link: "Endereço" <is property of> Percepção do risco pelo mercado
(01/09/29 15:36) Code-Link: Regime <is property of> Percepção do risco pelo mercado
(01/09/29 15:37) Code-Link: Cronograma <is property of> Percepção do risco pelo mercado
(01/09/29 15:55) Code: Mercado "pessoalizado" {14-2}
(01/09/29 16:35) Code: Confiança no setor {1-2}
(01/09/29 16:49) Quotation: 4:173 Então a poupança + 80% do fina.. (305:315)
(01/09/29 16:54) Code: Boa capacidade de compra {6-4}~
(01/09/29 16:57) Quotation: 4:174 Aqui também teve financiamento.. (490:494)
(01/09/29 17:48) Memo: MA/AT: Contexto e processo para S:Percepção do risco pelo mercado
{0/Th} - rmello
(01/09/29 17:59) Network View: Contexto da condição causal: Mercado cético (18)
(01/09/29 18:01) Code: Desconfiança no setor {2-2}
(01/09/29 18:11) Code: Efeito dos "aventureiros" {6-1}~
(01/09/29 18:13) Quotation: 4:175 Aí acaba de você ter que finan.. (557:566)
(01/09/29 18:14) Code-Link: Dificuldade para financiamentos <is a context of> Mercado cético
(01/09/29 18:14) Code-Link: Desconfiança no setor <is a context of> Mercado cético
(01/09/29 18:22) Code-Link: Alta concorrência <is cause of> Grande poder de negociação do
clientes
(01/09/29 18:22) Code-Link: Grande poder de negociação do clientes <is a context of> Mercado
cético
(01/10/01 08:48) Code: Mercado "profissionalizado" {8-1}~
(01/10/01 09:25) Code-Link: Muita oferta <is cause of> Grande poder de negociação do clientes
(01/10/01 09:28) Quotation: 4:176 Hoje é esse paliteiro. (82:82)
(01/10/01 09:41) Quotation: 4:177 como foi o caso da Encol que e.. (377:380)
(01/10/01 09:43) Quotation: 4:178 no outro dia aparece um client.. (390:396)
(01/10/01 09:44) Quotation: 4:179 Não tem margem para isso, isso.. (396:398)
(01/10/01 09:44) Code: Baixa rentabilidade {16-1}~
(01/10/01 09:47) Quotation: 4:180 Eu recebi o apartamento pelo v.. (408:411)
(01/10/01 09:48) Quotation: 4:181 Então o problema do mercado ho.. (411:413)
(01/10/01 09:48) Quotation: 4:182 Então, o grande problema hoje .. (422:424)
(01/10/01 09:52) Quotation: 4:183 Ele tinha a ilusão (...) coisa.. (443:446)
(01/10/01 09:52) Code: Ganhos de juros reais {1-2}~
(01/10/01 09:53) Code-Link: Ganhos de juros reais <is a context of> Mercado cético
(01/10/01 10:08) Code: Efeito Encol {9-1}
(01/10/01 10:16) Quotation: 4:184 Só com a taxa de administração.. (465:467)
(01/10/01 10:21) Quotation: 4:185 no mercado de hoje deve-se dar.. (556:557)
(01/10/01 11:40) Code-Link: Efeito "caixa preta" <is cause of> Desconfiança no setor
(01/10/01 11:42) Code-Link: Efeito dos "aventureiros" <is cause of> Efeito "caixa preta"
(01/10/01 11:42) Code-Link: Problemas no reg a preço de custo <is cause of> Efeito "caixa
preta"
(01/10/01 11:42) Code-Link: Efeito Encol <is cause of> Efeito "caixa preta"
(01/10/01 11:50) Code: Surpresa {0-1}~
(01/10/01 11:51) Code: Prejuízo {0-1}~
(01/10/01 11:52) Code: Incerteza {0-1}~
(01/10/01 11:53) Code-Link: Incerteza <is property of> Efeito "caixa preta"
(01/10/01 11:53) Code-Link: Surpresa <is property of> Efeito "caixa preta"
(01/10/01 11:53) Code-Link: Prejuízo <is property of> Efeito "caixa preta"
(01/10/01 11:57) Memo: OC: Validando S: efeito "caixa preta" {0/Th} - rmello
(01/10/01 12:25) Memo: Co: Notas, dúvidas sobre a teoria em desenvolvimento {0/Me} - rmello
(01/10/01 13:32) Network View: Condição causal: Percepção do risco pelos credores (10)
(01/10/01 13:32) Memo: MA/AT: Contexto e processo para S:Percepção do risco pelos credores
{0/Th} - rmello
(01/10/01 13:37) Memo: MA/OC: Validando S contextual: percepção do risco pelos credores {0/Th}
- rmello
(01/10/01 15:20) Quotation: 4:186 O Itaú financia a empresa: eu .. (325:328)
(01/10/01 15:45) Code: Mercado {0-1}~
(01/10/01 15:45) Code-Link: Mercado <is property of> Coping
(01/10/01 16:44) Code: Credores absorvedores {9-6}~
(01/10/01 16:44) Code: Credores exigentes {23-7}~
(01/10/01 16:44) Code-Link: Credores exigentes <is a> Percepção do risco pelos credores
(01/10/01 16:44) Code-Link: Credores absorvedores <is a> Percepção do risco pelos credores
(01/10/01 16:52) Code: T_liberação {1-1}~
(01/10/01 16:52) Code: P_liberação {0-1}~
(01/10/01 16:53) Code: Vendas {0-1}~
(01/10/01 16:53) Code: Montante {0-1}~
(01/10/01 16:53) Code: Controle {0-1}~
(01/10/01 16:53) Code-Link: T_liberação <is property of> Percepção do risco pelos credores
(01/10/01 16:53) Code-Link: Controle <is property of> Percepção do risco pelos credores
(01/10/01 16:54) Code-Link: Vendas <is property of> Percepção do risco pelos credores
(01/10/01 16:54) Code-Link: Montante <is property of> Percepção do risco pelos credores
(01/10/01 16:54) Code-Link: P_liberação <is property of> Percepção do risco pelos credores
(01/10/01 17:22) Code: Grande volume de recursos {5-1}~

(01/10/01 17:24) Code: Pequeno número de proponentes {0-0}~
 (01/10/01 17:26) Code: Déficit no longo prazo {0-6}~
 (01/10/01 17:29) Code: Políticas favoráveis {0-0}
 (01/10/01 17:29) Code: Medidas de correção {2-1}~
 (01/10/01 17:29) Code-Link: Medidas de correção <is cause of> Déficit no longo prazo
 (01/10/01 17:30) Code: Ingerência dos recursos {3-1}~
 (01/10/01 17:30) Code-Link: Ingerência dos recursos <is cause of> Déficit no longo prazo
 (01/10/01 17:34) Network View: Contexto da condição causal: Credores absorvedores (10)
 (01/10/01 17:43) Code: Volume de recursos reduzido {2-2}
 (01/10/01 17:43) Code-Link: Volume de recursos reduzido <is a context of> Credores exigentes
 (01/10/01 17:44) Code: Grande número de proponentes {2-1}
 (01/10/01 17:44) Code-Link: Grande número de proponentes <is a context of> Credores exigentes
 (01/10/01 17:45) Code: Pressão por resultados positivos {1-2}
 (01/10/01 17:45) Code-Link: Pressão por resultados positivos <is a context of> Credores exigentes
 (01/10/01 17:53) Network View: Contexto da condição causal: Credores exigentes (10)
 (01/10/02 19:01) Quotation: 4:187 A garantia é o financiamento e.. (328:331)
 (01/10/02 19:05) Code: Ambiente externo {0-3}~
 (01/10/02 19:05) Code: Ambiente interno {0-3}~
 (01/10/02 19:05) Code-Link: Ambiente interno <is interv cond> Coping
 (01/10/02 19:06) Code-Link: Ambiente externo <is cause of> Coping
 (01/10/02 19:06) Code-Link: Percepção do risco pelos credores <is part of> Ambiente externo
 (01/10/02 19:06) Code-Link: Percepção do risco pelo mercado <is part of> Ambiente externo
 (01/10/02 19:41) Memo: MA/AT: Contexto e processo para S: Contexto estrutural do ambiente interno {0/Th} - rmello
 (01/10/03 00:07) Memo: OC: Validando S contextual : Contexto estrutural do ambiente interno {0/Th} - rmello
 (01/10/03 00:13) Code: Capitalização {0-1}~
 (01/10/03 00:13) Code: Ativos sociais {0-3}~
 (01/10/03 00:13) Code: Custos totais {0-1}~
 (01/10/03 00:35) Network View: Condição interveniente: Contexto estrutural interno (12)
 (01/10/04 09:58) Code: Esforço gerencial {0-1}~
 (01/10/09 17:15) Memo: MA/AT: Descobrimo S: Estratégias das PCE {0/Th} - rmello
 (01/10/09 18:27) Code: Percepção dos dirigentes {0-8}~
 (01/10/09 18:27) Code-Link: Percepção dos dirigentes <is part of> Ambiente interno
 (01/10/09 18:28) Code: Contexto estrutural interno {0-8}~
 (01/10/09 18:28) Code-Link: Contexto estrutural interno <is part of> Ambiente interno
 (01/10/09 18:31) Code-Link: Custos totais <is property of> Contexto estrutural interno
 (01/10/09 18:31) Code-Link: Capitalização <is property of> Contexto estrutural interno
 (01/10/09 18:33) Code: Contexto "tipo clube" {37-9}~
 (01/10/09 18:34) Code: Contexto "tipo banco" {9-1}~
 (01/10/09 18:35) Code: Contexto cauteloso {21-6}~
 (01/10/09 18:39) Code-Link: Contexto "tipo clube" <is a> Contexto estrutural interno
 (01/10/09 18:47) Code-Link: Esforço gerencial <is property of> Contexto estrutural interno
 (01/10/09 18:47) Code-Link: Contexto cauteloso <is a> Contexto estrutural interno
 (01/10/09 18:47) Code-Link: Contexto "tipo banco" <is a> Contexto estrutural interno
 (01/10/12 15:16) Memo: MA: Descobrimo as características de S: percepção dos dirigentes {0/Th} - rmello
 (01/10/12 15:28) Network View: Condição interveniente: Percepção dos dirigentes (10)
 (01/10/12 15:56) Code: Experiência empresarial passada {16-1}
 (01/10/12 15:57) Code: Estratégia inicial da empresa {8-2}
 (01/10/12 15:57) Code: Grupo social {5-2}~
 (01/10/12 15:57) Code: Nível de intelectualização {4-1}~
 (01/10/12 18:43) Code-Link: Maior risco de inadimplência <is a context of> Credores exigentes
 (01/10/12 18:45) Code-Link: Maior risco de inadimplência <is a context of> Estratégias
 (01/10/12 19:05) Memo: OC: Validando S: estratégias {0/Th} - rmello
 (01/10/13 14:11) Code: Transferência do risco {0-3}~
 (01/10/13 14:12) Code: Absorção do risco {4-3}~
 (01/10/13 14:12) Code: Risco incorrido {0-2}~
 (01/10/13 14:12) Code: Comportamento estratégico {0-1}~
 (01/10/13 14:13) Code: Poder {0-1}~
 (01/10/13 14:13) Code: Orientação para o mercado {0-1}~
 (01/10/13 14:14) Code-Link: Orientação para o mercado <is property of> Estratégias
 (01/10/13 14:14) Code-Link: Risco incorrido <is property of> Estratégias
 (01/10/13 14:14) Code-Link: Poder <is property of> Estratégias
 (01/10/13 14:14) Code-Link: Comportamento estratégico <is property of> Estratégias
 (01/10/13 14:15) Code-Link: Absorção do risco <is a> Estratégias
 (01/10/13 14:15) Code-Link: Transferência do risco <is a> Estratégias
 (01/10/13 14:15) Code: Tipo "operações bancárias" {0-8}~
 (01/10/13 14:16) Code: Dependentes do credor {12-9}~
 (01/10/13 14:16) Code-Link: Dependentes do credor <is a> Absorção do risco
 (01/10/13 14:16) Code-Link: Tipo "operações bancárias" <is a> Absorção do risco
 (01/10/13 14:17) Code: Alvo: mercado {0-7}~
 (01/10/13 14:18) Code: Alvo: credores {0-12}~
 (01/10/13 14:18) Code-Link: Alvo: credores <is a> Transferência do risco
 (01/10/13 14:18) Code-Link: Alvo: mercado <is a> Transferência do risco
 (01/10/13 14:50) Code: Financiamento direto {11-1}

(01/10/13 15:11) Code-Link: Orçamentos superfaturados <is a> Alvo: credores
(01/10/13 15:20) Code-Link: Financiamento direto <is a> Tipo "operações bancárias"
(01/10/13 15:26) Code-Link: Financiamento para aquisição <is a> Dependentes do credor
(01/10/13 15:37) Code-Link: Alternativas ao domínio principal <is a> Estratégias
(01/10/13 16:06) Code-Link: Canal de vendas "pessoalizado" <is a> Alvo: credores
(01/10/13 16:18) Quotation: 4:188 - Normalmente o financiamento .. (280:287)
(01/10/13 16:18) Code: Financiamento para a produção {4-1}~
(01/10/13 16:19) Code-Link: Financiamento para a produção <is a> Alvo: credores
(01/10/13 16:21) Quotation: 4:189 - Então a poupança + 80% do fi.. (305:309)
(01/10/13 16:23) Quotation: 4:190 - Sim, mas hoje a diferença, p.. (313:315)
(01/10/13 16:23) Code: Financiamento para a produção restrito {12-1}~
(01/10/13 16:23) Code-Link: Financiamento para a produção restrito <is a> Dependentes do credor
(01/10/13 17:06) Network View: Contexto da condição causal: Efeito "caixa preta" (10)
(01/10/15 18:08) Quotation: 4:191 Próprios, financiamento e vend.. (106:111)
(01/10/15 18:17) Code: Absorvedores {0-3}~
(01/10/15 18:17) Code-Link: Absorvedores <is a> Coping
(01/10/15 18:17) Code-Link: Tipo "banco" <is a> Absorvedores
(01/10/15 18:18) Code: Tipo "construtora" {10-1}~
(01/10/15 18:18) Code-Link: Tipo "construtora" <is a> Absorvedores
(01/10/15 18:33) Code: Administração de condomínio fechado {7-1}
(01/10/15 18:34) Code: Incorporação a preço fechado {7-3}
(01/10/15 18:35) Code-Link: Incorporação a preço fechado <is a> Alvo: credores
(01/10/15 18:36) Quotation: 4:192 Naquele tempo era facilimo o f.. (18:21)
(01/10/15 18:36) Quotation: 4:193 enquanto isso a gente foi cont.. (56:61)
(01/10/15 18:38) Quotation: 4:194 Na incorporação a preço fechad.. (225:230)
(01/10/15 18:38) Quotation: 4:195 Então a poupança + 80% do fina.. (305:309)
(01/10/15 18:40) Quotation: 4:196 Ai começou a mudar, por causa .. (518:523)
(01/10/15 18:40) Quotation: 4:197 Então, a gente acabou tendo qu.. (527:529)
(01/10/15 18:41) Quotation: 4:198 No condomínio, ele recebe a co.. (537:540)
(01/10/15 18:43) Quotation: 4:199 No condomínio fechado você tra.. (491:494)
(01/10/15 23:37) Code: Estabilização da inflação {1-1}
(01/10/15 23:37) Code-Link: Estabilização da inflação <is cause of> Ganhos de juros reais
(01/10/15 23:41) Code-Link: Credores exigentes <is cause of> Dificuldade para financiamentos
(01/10/15 23:44) Code-Link: Mercado "profissionalizado" <is a context of> Efeito "caixa preta"
(01/10/15 23:47) Code-Link: Baixa capacidade de compra <is cause of> Grande poder de negociação dos clientes
(01/10/16 00:01) Code: Pequeno poder de negociação dos clientes {2-3}
(01/10/16 00:01) Code-Link: Pouca oferta <is cause of> Pequeno poder de negociação dos clientes..
(01/10/16 00:01) Code-Link: Demanda crescente <is cause of> Pequeno poder de negociação dos clientes..
(01/10/16 00:04) Code-Link: Mercado "pessoalizado" <is cause of> Confiança no setor
(01/10/16 00:05) Code-Link: Ciranda inflacionária <is cause of> Boa capacidade de compra
(01/10/16 00:06) Code-Link: Demanda crescente <is a context of> Investimento em imóveis
(01/10/16 00:06) Code-Link: Boa capacidade de compra <is a context of> Investimento em imóveis
(01/10/16 00:14) Code: Dificil previsão dos custos {3-2}
(01/10/16 00:17) Code: Regimes a preço de custo {2-3}
(01/10/16 00:19) Code-Link: Incorporação a preço de custo <is a> Regimes a preço de custo
(01/10/16 00:19) Code-Link: Regimes a preço de custo <is a> Alvo: mercado
(01/10/16 00:27) Code-Link: Baixa capacidade de compra <is cause of> Maior risco de inadimplência
(01/10/16 00:28) Code: Políticas restritivas {5-2}
(01/10/16 00:28) Code-Link: Políticas restritivas <is cause of> Volume de recursos reduzido
(01/10/16 00:28) Code-Link: Políticas restritivas <is cause of> Pressão por resultados positivos
(01/10/16 12:04) Code: Baixo interesse de credores privados {0-0}~
(01/10/16 12:05) Code: Aumento do interesse de bancos privados {8-1}~
(01/10/16 12:06) Code-Link: Aumento do interesse de bancos privados <is a context of> Credores exigentes
(01/10/16 13:48) Code: Fechamento do BNH {2-2}
(01/10/16 14:05) Code: Inflação descontrolada {3-1}~
(01/10/16 14:05) Code-Link: Inflação descontrolada <is a context of> Déficit no longo prazo
(01/10/16 14:18) Network View: Contexto da condição causal: Mercado confiante (15)
(01/10/16 16:59) Quotation: 1:1 Naquele momento histórico, Flo.. (43:45)
(01/10/16 17:03) Quotation: 1:2 E foi, através da sua orientaç.. (50:52)
(01/10/16 17:03) Memo: MA: Incremento da GT em A1 {0/Th} - rmello
(01/10/16 17:09) Quotation: 1:3 Ele não era sócio, era um func.. (55:59)
(01/10/16 17:12) Quotation: 1:4 Naquele momento ele entendeu d.. (64:67)
(01/10/16 17:12) Quotation: 1:5 Depois tivemos em comum uma in.. (68:73)
(01/10/16 17:15) Quotation: 1:6 Em 1979 nós entendemos que a c.. (82:87)
(01/10/16 17:17) Quotation: 1:7 Esses dois sócios entraram com.. (87:89)
(01/10/16 17:22) Quotation: 1:8 O PR, uma funcionária e eu, eu.. (92:96)
(01/10/16 17:22) Quotation: 1:9 O seu trabalho de graduação, f.. (96:98)
(01/10/16 17:23) Quotation: 1:10 Ele além de ter um relacioname.. (98:102)
(01/10/16 17:26) Quotation: 1:11 Ele além de ter um relacioname.. (98:102)
(01/10/16 17:28) Quotation: 1:12 Em 73 ele decide deixar a UFSC.. (114:123)

(01/10/16 17:31) Quotation: 1:13 Começamos timidamente na CRB, .. (153:156)

(01/10/16 17:32) Quotation: 1:14 naquela época o financiamento .. (156:158)

(01/10/16 17:40) Quotation: 1:15 a década de 70 tinha deixado m.. (159:168)

(01/10/16 17:41) Code: Efeito "bicicleta" {5-2}~

(01/10/16 17:47) Quotation: 1:16 E assim sucessivamente e até q.. (167:173)

(01/10/16 18:00) Quotation: 1:17 A cada dia mudavam-se as regra.. (176:178)

(01/10/16 18:03) Quotation: 7:1 Estavam todos endividados com .. (24:28)

(01/10/16 18:04) Quotation: 7:2 O BNH tinha dinheiro à vontade.. (28:30)

(01/10/16 18:04) Quotation: 7:3 Fazia-se o projeto ia na CEF e.. (30:31)

(01/10/16 18:06) Quotation: 1:18 a única diferença é que antes .. (179:181)

(01/10/16 18:07) Quotation: 1:19 a única diferença é que antes .. (179:181)

(01/10/16 18:07) Quotation: 1:20 Quando tinham problemas de ina.. (186:191)

(01/10/16 18:09) Quotation: 1:21 Foi o PR que motivou a formaçã.. (193:197)

(01/10/16 18:11) Quotation: 1:22 Ao longo de 74 ficamos negocia.. (234:243)

(01/10/16 18:12) Memo: MA: Eventos importantes B&C {0/Th} - rmello

(01/10/16 18:21) Quotation: 1:26 Houve uma cisão e uma expansão.. (283:286)

(01/10/16 18:21) Code: Perda de "ativos sociais" {3-1}

(01/10/20 16:30) Memo: MA: Incremento da GT em A2 {0/Th} - rmello

(01/10/20 16:41) Code: Incertezas macro-econômicas {2-2}

(01/10/20 17:06) Quotation: 2:1 Eu sou particularmente contra .. (9:12)

(01/10/20 17:10) Code: Sócios amigos {5-1}

(01/10/20 17:23) Quotation: 2:4 Aconteceu o seguinte: três sóc.. (31:43)

(01/10/20 17:23) Code: Divergências entre os sócios {21-1}~

(01/10/20 17:24) Code-Link: Divergências entre os sócios <is cause of> Cisão da sociedade

(01/10/20 17:24) Code-Link: Cisão da sociedade <is cause of> Descapitalização da empresa

(01/10/20 17:26) Code-Link: Incertezas macro-econômicas <is cause of> Difícil previsão dos custos

(01/10/20 17:28) Quotation: 2:5 era um contrato de mútuos, tem.. (47:50)

(01/10/20 17:28) Quotation: 2:6 Os empréstimos se concentraram.. (51:51)

(01/10/20 17:32) Quotation: 2:7 Eu dizia Pedro o que pode esta.. (57:64)

(01/10/20 17:36) Quotation: 2:8 Em 28 de Fevereiro de 1986, o .. (72:73)

(01/10/20 17:37) Quotation: 2:9 Em 28 de Fevereiro de 1986, o .. (72:74)

(01/10/20 17:38) Quotation: 2:10 Entre 1986 e 1987 eu dizia a e.. (74:79)

(01/10/20 17:49) Quotation: 2:11 Aí meu caro não precisei entra.. (86:93)

(01/10/20 17:51) Code: Reação ao Plano Cruzado {4-0}

(01/10/20 18:07) Quotation: 2:12 O nosso diretor técnico, o Ton.. (93:99)

(01/10/20 18:09) Code: Tablita do Plano Cruzado {8-2}

(01/10/20 18:10) Code-Link: Tablita do Plano Cruzado <is cause of> Deflação das receitas

(01/10/20 18:11) Code-Link: Tablita do Plano Cruzado <is cause of> Boa capacidade de compra

(01/10/20 18:14) Quotation: 2:13 Isso explica porque entre ágio.. (99:101)

(01/10/20 18:14) Code-Link: Deflação das receitas <is cause of> Descapitalização da empresa

(01/10/20 18:15) Code: Agio de fornecedores {7-2}

(01/10/20 18:16) Code-Link: Agio de fornecedores <is cause of> Descapitalização da empresa

(01/10/20 18:16) Code-Link: Incertezas macro-econômicas <is cause of> Agio de fornecedores

(01/10/20 18:18) Quotation: 2:14 Começou a haver divergência qu.. (105:113)

(01/10/20 18:23) Quotation: 2:15 Por outro lado, outra fonte de.. (117:126)

(01/10/20 18:24) Quotation: 2:16 Eles vinham de fora e não tinh.. (131:135)

(01/10/20 18:25) Quotation: 2:17 Eles vinham de fora e não tinh.. (131:134)

(01/10/20 18:26) Quotation: 2:18 Sim, mas eram divergências abs.. (151:153)

(01/10/20 18:26) Quotation: 2:19 havia um grande empresário [PR.. (153:157)

(01/10/20 18:27) Quotation: 2:20 O Brasil foi o grande laborató.. (164:167)

(01/10/20 18:30) Quotation: 2:22 Isso tudo criou um mal estar e.. (134:135)

(01/10/20 18:32) Quotation: 2:23 Pois havia uma diferença entre.. (183:190)

(01/10/20 18:33) Quotation: 2:24 A diferença então resultou em .. (198:200)

(01/10/24 11:13) Quotation: 2:25 [falando baixinho] eu sempre f.. (209:214)

(01/10/24 11:26) Quotation: 2:26 O PR levou um terço da empresa.. (214:216)

(01/10/24 11:26) Quotation: 2:27 Então como dois sócios da empr.. (227:232)

(01/10/24 11:27) Quotation: 2:28 O plano cruzado nos sujeitou, .. (234:240)

(01/10/24 11:28) Quotation: 2:29 a grande maioria não se deu co.. (236:240)

(01/10/24 11:29) Quotation: 2:30 O plano cruzado nos sujeitou, .. (234:238)

(01/10/24 11:31) Quotation: 2:31 Qual foi o ano que a Alusud fo.. (266:269)

(01/10/24 11:35) Quotation: 2:33 Entre 28 de Fevereiro e 30 de .. (286:291)

(01/10/24 11:39) Quotation: 2:34 Bom, nós perdemos o equivalent.. (307:309)

(01/10/24 11:39) Code: Sócios descapitalizados {6-1}

(01/10/24 11:40) Code-Link: Sócios descapitalizados <is cause of> Descapitalização da empresa

(01/10/24 11:42) Quotation: 2:35 Sim, e daí vem a segunda tragé.. (329:330)

(01/10/24 11:43) Quotation: 2:36 houve um determinado tempo que.. (343:348)

(01/10/24 11:46) Quotation: 2:37 então nós optamos pelo investi.. (345:348)

(01/10/24 11:47) Quotation: 2:38 Então veja a importância da AL.. (373:375)

(01/10/24 11:47) Code: Sócios capitalizados {7-1}

(01/10/24 11:48) Quotation: 2:39 No exato período em que estáva.. (291:293)

(01/10/24 11:50) Quotation: 2:40 Então os senhores que a dirigi.. (394:399)

(01/10/24 11:50) Quotation: 2:41 [agora faz uma análise econômi.. (402:410)

(01/10/24 11:54) Quotation: 2:42 na terceira fase do Plano Real.. (409:422)

(01/10/24 12:00) Quotation: 2:43 Então se ele contratar comigo .. (422:429)

(01/10/24 12:03) Code-Link: Dificuldade para financiamentos <is cause of> Grande poder de negociação de clientes

(01/10/24 13:09) Quotation: 3:1 Como sócios vendedores eles re.. (11:15)
(01/10/24 13:15) Quotation: 3:2 Como somente esses dois tinham.. (18:24)
(01/10/24 13:19) Memo: MA: Incremento da GT em A3 {0/Th} - rmello
(01/10/24 13:26) Quotation: 3:3 E até a fusão ela somente comp.. (26:33)
(01/10/24 13:29) Quotation: 3:5 e como experiência de administ.. (68:70)
(01/10/24 13:30) Quotation: 3:6 E eles entram como bons amigos.. (70:72)
(01/10/24 13:30) Quotation: 3:7 O PR era um grande profissional.. (72:74)
(01/10/24 13:32) Quotation: 3:8 Houve um choque de estilos. Es.. (74:75)
(01/10/24 13:33) Quotation: 3:9 O Pedro queria vender (...) - .. (83:87)
(01/10/24 13:35) Quotation: 2:44 e na terceira fase do Plano Re.. (409:426)
(01/10/24 16:13) Quotation: 3:10 Talvez por sermos Adalberto e .. (97:99)
(01/10/24 16:15) Quotation: 3:11 Enquanto eu vejo os prós, ele .. (109:116)
(01/10/24 16:16) Quotation: 3:12 A experiência o tornou (...) e.. (116:117)
(01/10/24 16:16) Code: Aprendizagem do dirigente {6-1}-
(01/10/24 16:17) Quotation: 3:13 E a divergência era quando com.. (122:124)
(01/10/24 16:18) Quotation: 3:14 Contratava-se um engenheiro or.. (125:130)
(01/10/24 16:19) Quotation: 3:15 Bom, aqui nós já tínhamos perd.. (138:140)
(01/10/24 16:20) Quotation: 3:16 Para tu teres uma idéia, o PR .. (140:146)
(01/10/24 16:20) Quotation: 3:17 Mas o grande problema era a fl.. (146:150)
(01/10/24 16:21) Quotation: 3:18 À medida que o tempo passou co.. (150:153)
(01/10/24 16:24) Quotation: 3:19 Interpretação do AC: após tabl.. (155:158)
(01/10/24 16:25) Code-Link: Difícil previsão dos custos <is cause of> Descapitalização da empresa
(01/10/24 16:27) Quotation: 3:20 Eu criei uma exigência nos con.. (158:164)
(01/10/24 16:28) Quotation: 3:21 Porque naquele momento, lidar .. (162:168)
(01/10/24 16:29) Quotation: 3:22 Nós nos submetemos até que eu .. (168:170)
(01/10/24 16:30) Quotation: 3:23 Nem era apaziguar, mas o que t.. (96:97)
(01/10/24 16:31) Quotation: 3:24 Como os prédios estavam alguns.. (170:177)
(01/10/24 16:32) Quotation: 3:25 Nós não íamos ser vítimas dos .. (178:190)
(01/10/24 16:43) Code-Link: Adequação dos contratos <is a> Alvo: mercado
(01/10/24 16:48) Quotation: 3:26 Firmamos termos aditivos pelos.. (194:196)
(01/10/24 16:48) Quotation: 3:27 E essa cláusula pra evitar a m.. (198:201)
(01/10/26 15:02) Quotation: 3:28 - E existiam muitos clientes i.. (203:213)
(01/10/26 15:04) Quotation: 3:29 o nosso número de clientes ina.. (221:223)
(01/10/26 15:05) Quotation: 3:30 Pela criação do termo, eu fazi.. (223:229)
(01/10/26 15:06) Quotation: 3:31 Eu estudei muito para fazer um.. (229:233)
(01/10/26 15:07) Quotation: 3:32 Então naquele período 86/87, d.. (236:240)
(01/10/26 15:09) Quotation: 3:33 Então por outro lado, uma outr.. (240:242)
(01/10/26 15:18) Quotation: 3:34 Exemplo: o Pedro, religiosamen.. (243:252)
(01/10/26 15:19) Quotation: 3:35 O Pedro atendia as pessoas, at.. (268:269)
(01/10/26 15:20) Quotation: 3:36 O Pedro atendia as pessoas, at.. (268:273)
(01/10/26 15:21) Quotation: 3:37 Então todo o cliente que entra.. (279:282)
(01/10/26 15:42) Quotation: 3:38 Quer dizer, a CRB resultou em .. (300:303)
(01/10/26 15:43) Quotation: 3:39 Mas é muito raro, o nosso núme.. (221:223)
(01/10/26 15:46) Quotation: 3:40 - Tudo na época da transição e.. (316:321)
(01/10/26 15:46) Quotation: 3:41 Acho que os registros famosos .. (335:336)
(01/10/26 15:50) Quotation: 3:42 - A incorporação a preço de cu.. (338:348)
(01/10/26 15:51) Quotation: 3:43 - Quer dizer, a CRB resultou e.. (300:303)
(01/10/26 15:51) Quotation: 3:44 Eram muito mais amigos entre s.. (287:288)
(01/10/26 15:52) Quotation: 3:45 Então o Pedro estava desconfor.. (288:290)
(01/10/26 15:55) Quotation: 3:46 Em 1997, nós havíamos pleitead.. (349:353)
(01/10/26 15:56) Quotation: 3:47 - Ele dizia que os filhos dele.. (357:359)
(01/10/26 15:59) Quotation: 3:48 Como ele precisava de dinheiro.. (359:364)
(01/10/26 16:00) Quotation: 3:49 Segundo, houve um retardamento.. (365:365)
(01/10/26 16:02) Code-Link: Descapitalização da empresa <is cause of> Atraso no cronograma
(01/10/26 16:04) Quotation: 3:50 E a terceira consequência, não.. (365:367)
(01/10/26 16:08) Quotation: 3:51 E a terceira consequência, não.. (365:369)
(01/10/26 16:18) Quotation: 3:52 - É o mais importante sobre o .. (383:392)
(01/10/26 16:19) Quotation: 3:53 O que vem ao caso é que a disc.. (415:421)
(01/10/26 16:21) Quotation: 3:54 - E a administração é feita aq.. (435:438)
(01/10/26 16:21) Code: Separação incorporação da construção {6-2}-
(01/10/26 16:23) Quotation: 3:55 - Em termos pessoais a mudança.. (453:467)
(01/10/26 16:25) Memo: MA: Incremento da GT em B2 {0/Th} - rmello
(01/10/26 16:26) Quotation: 5:1 - A criação da CRB não foi nen.. (12:19)
(01/10/26 16:27) Quotation: 5:2 eu sempre tive interesse em fa.. (16:21)
(01/10/26 16:30) Quotation: 5:3 Em 80 a gente tava na Alusud. .. (19:24)
(01/10/26 16:31) Quotation: 5:4 A gente pensou, qual era opção.. (24:29)
(01/10/26 16:48) Quotation: 5:5 E durante o período que a gent.. (45:51)
(01/10/26 16:49) Quotation: 5:6 1 de Fevereiro de 85 a gente c.. (62:68)
(01/10/26 16:50) Quotation: 5:7 - Mas não havia como diretor d.. (70:76)
(01/10/26 16:51) Quotation: 5:8 - E nesse período inicial semp.. (89:92)
(01/10/26 16:52) Quotation: 5:9 - E nesse período inicial semp.. (89:101)
(01/10/26 16:58) Quotation: 5:10 A figura do investidor sempre .. (101:104)
(01/10/26 17:00) Quotation: 5:11 É muito melhor trabalhar nessa.. (104:108)
(01/10/26 17:03) Quotation: 5:12 Naquele tempo, além da concorr.. (108:112)
(01/10/26 17:03) Code: Alta velocidade de vendas {5-1}-
(01/10/26 17:13) Quotation: 5:13 - Mas por que sempre foi a CEF.. (114:122)

(01/10/26 17:26) Quotation: 5:14 - A tipologia dos edifícios (... (124:140)

(01/10/26 17:43) Code: Execução de projetos padrões {4-2}-

(01/10/26 17:55) Quotation: 5:15 E na ocasião, olhe só, a gente.. (140:143)

(01/10/26 18:30) Quotation: 5:16 - Por exemplo, o Sr. deu o exe.. (161:168)

(01/10/26 18:34) Quotation: 5:17 Segundo o Pedro, enfim, a CRB,.. (168:171)

(01/10/26 18:36) Quotation: 1:28 - Foi o PR que motivou a forma.. (193:201)

(01/10/26 18:38) Quotation: 5:18 Na verdade, o negócio era gira.. (173:174)

(01/10/26 18:52) Quotation: 5:19 O PR sempre foi da teoria de q.. (177:181)

(01/10/26 19:28) Quotation: 5:20 O projeto em si não era algo d.. (192:195)

(01/10/26 19:30) Quotation: 5:21 o PR me consultou se a gente d.. (187:189)

(01/10/26 19:30) Quotation: 5:22 O projeto em si não era algo d.. (192:194)

(01/10/26 19:39) Quotation: 5:23 Segundo o Pedro, enfim, a CRB,.. (168:170)

(01/10/26 19:39) Code: Política de preços favoráveis {11-1}-

(01/10/26 19:40) Quotation: 5:24 - Foi vendido por 5 ou 6.000 m.. (256:263)

(01/10/26 19:54) Quotation: 5:25 Eu me lembro que na ocasião o .. (195:202)

(01/10/26 19:54) Code: Política de preços especulativos {6-1}-

(01/10/26 20:14) Quotation: 5:26 Nós não tínhamos necessidade, .. (201:202)

(01/10/26 20:19) Quotation: 5:27 Por isso que eu digo o nosso g.. (212:217)

(01/10/26 20:34) Quotation: 5:29 cultura do corretor (216:217)

(01/10/26 20:34) Code: cultura do corretor {5-2}-

(01/10/26 20:34) Quotation: 5:30 Ele tem um medo do cliente, um.. (217:221)

(01/10/26 20:36) Code-Link: Grande poder de negociação do clientes <is cause of> cultura do corretor

(01/10/26 20:36) Code-Link: cultura do corretor <is a context of> Mercado cético

(01/10/26 20:38) Quotation: 5:31 O lendário foi vendido em jane.. (223:226)

(01/10/26 20:38) Quotation: 5:32 O Pedro trazia os corretores, .. (227:229)

(01/10/26 20:39) Quotation: 5:33 Depois que a gente resolveu tr.. (229:232)

(01/10/26 20:42) Quotation: 5:34 - [faz um paralelo entre o que.. (240:242)

(01/10/26 20:43) Quotation: 5:35 Eu posso até chegar a conclusã.. (242:245)

(01/10/26 20:44) Quotation: 5:36 Tanto que o lendário foi um pr.. (263:267)

(01/10/26 20:45) Quotation: 5:37 Enfim, no meu ponto de vista a.. (267:269)

(01/10/26 20:47) Quotation: 5:38 Tenho uma cobertura no Villa D.. (272:278)

(01/10/26 20:47) Quotation: 5:39 De qualquer maneira, a polític.. (278:280)

(01/10/26 20:48) Quotation: 5:40 - A Planel começou depois com .. (284:285)

(01/10/26 20:48) Quotation: 5:41 O marketing dela ela agressivo.. (285:288)

(01/10/26 20:55) Quotation: 5:42 - Sim. Eles tinham credibilida.. (291:292)

(01/10/26 20:56) Quotation: 5:43 Então são coisas que somente a.. (305:307)

(01/10/26 20:56) Code: Relacionamento com o poder público {8-1}-

(01/10/26 21:13) Network View: Área substantiva: influência governamental e turbulência ambiental (9)

(01/10/26 21:14) Quotation: 5:44 - Vamos ver (...) nesse início.. (310:313)

(01/10/26 21:15) Quotation: 5:45 No tempo da A Gonzaga era assi.. (314:315)

(01/10/26 21:18) Quotation: 5:46 Ele tinha conhecimento, uma eq.. (315:318)

(01/10/26 21:20) Quotation: 5:47 - Então na época que teve o bo.. (326:330)

(01/10/26 21:21) Quotation: 5:48 A minha idéia quando sai da Al.. (333:340)

(01/10/26 21:23) Quotation: 5:49 - E por outro lado, os fornece.. (342:344)

(01/10/26 21:23) Quotation: 5:50 O fato é o seguinte: nos perde.. (344:345)

(01/10/26 21:24) Quotation: 5:51 O Lendário não, pois nós troca.. (345:348)

(01/10/26 21:24) Code: Permuta de área {1-1}

(01/10/26 21:26) Code-Link: Permuta de área <is a> Alternativas ao aporte de capital próprio..

(01/10/26 21:27) Quotation: 5:52 - É com decorrência desses aco.. (353:358)

(01/10/26 21:27) Quotation: 5:53 - Aí o PR saiu? - Sim, ele res.. (359:364)

(01/10/26 21:28) Quotation: 5:54 Só que a B&C foi criada em 86... (366:371)

(01/10/26 21:29) Quotation: 5:55 só que depois com a necessidade.. (372:374)

(01/10/26 21:30) Quotation: 5:56 Aí a gente começou, justamente.. (392:395)

(01/10/26 21:32) Quotation: 5:57 - Após o Plano Collor? - Sim, .. (397:402)

(01/10/26 21:32) Quotation: 5:58 E o Villa Adriana, a Caixa fin.. (402:403)

(01/10/26 21:32) Quotation: 5:59 - Por que? - Por que depois do.. (405:408)

(01/10/26 21:33) Quotation: 5:60 Criaram uma série de mudanças .. (408:410)

(01/10/26 21:34) Quotation: 5:61 Lógico que saía de vez em quan.. (410:414)

(01/10/26 21:34) Quotation: 5:62 Não dá para falar no microfone.. (414:417)

(01/10/26 21:35) Quotation: 5:63 Mas enfim, daí você vê que a g.. (417:423)

(01/10/26 21:36) Quotation: 5:64 depois do Plano Collor a CEF p.. (407:410)

(01/10/26 21:46) Quotation: 5:65 Mas enfim, o banco Real financ.. (424:425)

(01/10/26 21:48) Quotation: 5:66 O D'este era mais fácil, pois .. (425:426)

(01/10/26 21:56) Quotation: 5:67 Mas tudo em função de relacion.. (426:432)

(01/10/26 21:58) Quotation: 5:68 E por outro lado o banco nunca.. (432:441)

(01/10/26 21:59) Quotation: 5:69 E tinha o tráfico de influênci.. (441:443)

(01/10/26 21:59) Quotation: 5:70 - E a incorporação a preço de .. (445:450)

(01/10/26 22:01) Quotation: 5:71 - Essa legislação sobre incorp.. (452:455)

(01/10/26 22:17) Quotation: 5:72 - O custo era rateado ao longo.. (463:467)

(01/10/26 22:18) Quotation: 5:73 E tinha ainda o caso do bloque.. (467:472)

(01/10/26 22:23) Quotation: 5:74 - O custo era rateado ao longo.. (463:472)

(01/10/26 22:25) Quotation: 5:75 Tanto que no meio da obra a ge.. (483:487)

(01/10/26 22:27) Quotation: 5:76 Tanto que no meio da obra a ge.. (483:488)

(01/10/26 22:29) Quotation: 5:77 E ainda houve uma falha de pro.. (488:495)

(01/10/26 22:29) Code: Projetos orientados para o mercado {10-2}-

(01/10/26 22:31) Quotation: 5:78 A gente chegou a financiar em .. (495:497)

(01/10/26 22:32) Quotation: 5:79 - Infelizmente o que aconteceu.. (502:503)

(01/10/26 22:33) Quotation: 5:80 Isso pesou tanto que a gente d.. (503:505)

(01/10/26 22:33) Quotation: 5:81 E na medida em que a gente tev.. (505:509)

(01/10/26 22:36) Quotation: 5:82 Entre ter a idéia e o início d.. (516:530)

(01/10/26 22:36) Code: Dificuldade de definição do projeto {5-1}-

(01/10/26 22:41) Quotation: 5:83 E na medida em que a gente tev.. (505:507)

(01/10/26 22:46) Quotation: 5:85 A grande limitante é a quantid.. (539:540)

(01/10/26 22:53) Quotation: 5:86 - Existia esse tipo de pensame.. (542:547)

(01/10/26 22:55) Quotation: 5:87 Infelizmente a gente, sempre d.. (552:556)

(01/10/26 22:57) Quotation: 5:88 Nos pegamos o projeto e tentam.. (573:577)

(01/10/26 22:58) Quotation: 5:89 Tivemos que recomprar as duas .. (577:580)

(01/10/26 22:58) Quotation: 5:90 Outra coisa: chegou a Encol, m.. (582:584)

(01/10/26 22:59) Quotation: 5:91 - Mas com o fato dela ter saíd.. (586:590)

(01/10/26 22:59) Quotation: 5:92 Além do que o mercado já estav.. (591:593)

(01/10/26 23:00) Quotation: 5:93 Mas o Plano Real deu realmente.. (593:593)

(01/10/26 23:00) Quotation: 5:94 - Classe alta? Era classe médi.. (597:599)

(01/10/26 23:00) Quotation: 5:95 Mas sempre tem o rico. Eu vend.. (603:606)

(01/10/26 23:01) Quotation: 5:96 Então hoje o mercado tá ruim, .. (608:609)

(01/10/26 23:03) Quotation: 5:97 Eu tive problemas como prédio .. (609:611)

(01/10/26 23:05) Quotation: 5:98 E a lentidão do processo de fi.. (611:617)

(01/10/26 23:05) Quotation: 5:99 Então o mercado tá restritivo,.. (617:618)

(01/10/26 23:07) Quotation: 5:100 Então o mercado está muito dif.. (618:620)

(01/10/26 23:07) Quotation: 5:101 Haja visto que o loteamento do.. (624:628)

(01/10/27 14:54) Quotation: 5:102 - A gente aprimorou o sistema .. (633:636)

(01/10/27 14:54) Code: Eficiência nos custos {9-2}-

(01/10/27 15:03) Quotation: 5:103 - A gente aprimorou o sistema .. (633:637)

(01/10/27 15:03) Quotation: 5:104 e só agora que estamos conclui.. (639:641)

(01/10/27 15:04) Quotation: 5:105 Infelizmente, a restrição hoje.. (642:645)

(01/10/27 15:05) Quotation: 5:106 Até tem, mas o financiamento é.. (645:649)

(01/10/27 15:07) Quotation: 5:107 Então é isso: a necessidade de.. (649:650)

(01/10/27 15:07) Quotation: 5:108 A gente optou por fazer projet.. (650:659)

(01/10/27 15:09) Quotation: 5:109 o que se fazia antes: lançar u.. (652:659)

(01/10/27 15:33) Memo: MA: Incremento da GT em B3 {0/Th} - rmello

(01/10/27 15:39) Quotation: 6:1 Nessa época o mercado era bast.. (11:12)

(01/10/27 15:41) Quotation: 6:2 - Mas já tinha em mente que o .. (25:29)

(01/10/27 15:44) Quotation: 6:3 Depois que começou a se espalh.. (29:33)

(01/10/27 15:46) Quotation: 6:4 - Não, o condomínio ofereceu. .. (44:49)

(01/10/27 15:47) Quotation: 6:5 O Lendário foi comercializado .. (54:59)

(01/10/27 15:47) Quotation: 6:6 Ele foi oferecer ao Pedro (.... (59:60)

(01/10/27 15:48) Quotation: 6:7 nós analisamos o projeto: não .. (60:64)

(01/10/27 15:50) Quotation: 6:8 O Manacor, o Pedro tinha feito.. (65:71)

(01/10/27 15:51) Quotation: 6:9 O Manacor, o Pedro tinha feito.. (65:73)

(01/10/27 15:51) Quotation: 6:10 - Por que nessa época se vendi.. (80:82)

(01/10/27 15:52) Quotation: 6:11 Então a concorrência era menor.. (89:91)

(01/10/27 15:53) Quotation: 6:12 E mesmo a gente (...) depois q.. (91:95)

(01/10/27 15:54) Quotation: 6:13 Começou a patinar depois Plano.. (95:98)

(01/10/27 15:56) Quotation: 6:14 Como a gente tinha caixa, pois.. (99:102)

(01/10/27 15:56) Code: Capitalização da empresa {1-2}-

(01/10/27 15:58) Code-Link: Ciranda inflacionária <is cause of> Capitalização da empresa

(01/10/27 15:59) Quotation: 6:15 a empresa bancou as unidades n.. (101:102)

(01/10/27 16:00) Quotation: 6:16 Mas mesmo o prédio depois de p.. (102:105)

(01/10/27 16:02) Quotation: 6:17 Só que infelizmente, o Plano C.. (112:115)

(01/10/27 16:02) Quotation: 6:18 Eram 4 obras e a gente pretend.. (117:120)

(01/10/27 16:04) Quotation: 6:19 A idéia era fazer a empresa cr.. (120:123)

(01/10/27 16:05) Quotation: 6:20 O Plano Collor acabou de matar.. (123:125)

(01/10/27 16:06) Quotation: 6:21 Até existia facilidade de fina.. (125:126)

(01/10/27 16:07) Quotation: 6:22 Dá para notar que a busca por .. (141:147)

(01/10/27 16:07) Quotation: 6:23 - Todos os terrenos que foram .. (149:153)

(01/10/27 16:08) Quotation: 6:24 - A ida para outro segmento de.. (155:161)

(01/10/27 16:09) Quotation: 6:25 Não era uma localização de Bei.. (175:180)

(01/10/27 16:10) Quotation: 6:26 Tanto é que hoje, 5 anos depoi.. (180:183)

(01/10/27 16:11) Quotation: 6:27 - De 86 a 90 o período foi bas.. (190:194)

(01/10/27 16:12) Quotation: 6:28 - O que foi que mudou do ponto.. (196:200)

(01/10/27 16:14) Quotation: 6:29 O Pedro sempre comprou bem e n.. (206:208)

(01/10/27 16:15) Quotation: 6:30 Depois dos planos a coisa fico.. (209:214)

(01/10/27 16:16) Quotation: 6:31 - E em que época isso se torno.. (216:221)

(01/10/27 16:17) Quotation: 6:32 E sempre se espera na recupera.. (229:231)

(01/10/27 16:18) Quotation: 6:33 Isso foram circunstâncias que .. (231:233)

(01/10/27 16:19) Quotation: 6:34 Pela própria contabilidade ou .. (234:237)

(01/10/27 16:19) Quotation: 6:35 Compras a gente sempre busca a.. (249:251)

(01/10/27 16:20) Quotation: 6:36 - Sim, até o Plano Collor era .. (256:257)

(01/10/27 16:21) Quotation: 6:37 O caso típico foi o Villa Cris.. (257:259)

(01/10/27 16:21) Quotation: 6:38 É muito da ocasião de quem est.. (259:260)

(01/10/27 16:21) Quotation: 6:39 No Villa D'este a gente procur.. (262:264)

(01/10/27 16:23) Quotation: 6:40 A gente tinha acabado de repas.. (264:268)

(01/10/27 16:24) Quotation: 6:41 Em determinado momento a CEF f.. (272:279)

(01/10/27 16:26) Quotation: 6:42 Evidente que para a empresa is.. (279:283)

(01/10/27 16:32) Quotation: 6:43 E como a Tetra era uma continu.. (293:300)

(01/10/27 16:33) Quotation: 6:44 - Depois que o Pedro saiu fico.. (322:323)

(01/10/27 16:33) Quotation: 6:45 E aqui se levou em consideraça.. (235:237)

(01/10/27 16:34) Quotation: 6:46 porque naquela ocasião tava fa.. (331:333)

(01/10/27 16:35) Quotation: 6:47 A gente começava a estudar o p.. (328:338)

(01/10/27 16:35) Quotation: 6:48 - E que apressou foi a legisla.. (340:342)

(01/10/27 16:36) Quotation: 6:49 veja só como são as coisas, a .. (348:350)

(01/10/27 16:36) Quotation: 6:50 construção é um processo lento.. (350:353)

(01/10/27 16:39) Quotation: 6:52 Aí a gente mudou para 2 por an.. (360:366)

(01/10/27 16:39) Quotation: 6:53 De qualquer maneira o básico e.. (371:376)

(01/10/27 16:39) Quotation: 6:54 - Lembra de quantas mudanças h.. (378:382)

(01/10/27 16:40) Quotation: 6:55 No nível federal, basicamente .. (387:393)

(01/10/27 16:45) Quotation: 6:56 - Diminuir o volume de produçã.. (403:404)

(01/10/27 16:46) Quotation: 6:57 - Diminuir o volume de produçã.. (403:406)

(01/10/27 16:46) Quotation: 6:58 E em função da limitação de re.. (406:408)

(01/10/27 16:48) Quotation: 6:59 E o que a empresa fez? - Fizem.. (395:397)

(01/10/27 16:51) Quotation: 6:60 - E a característica do produt.. (410:415)

(01/10/27 16:51) Quotation: 6:61 - Em termos municipais? - Muda.. (419:424)

(01/10/27 16:52) Quotation: 6:62 Isso tornam cada vez mais caro.. (424:426)

(01/10/27 16:52) Quotation: 6:63 E o que ocorre é que hoje tem .. (430:432)

(01/10/27 16:52) Quotation: 6:64 - O senhor comentou em reuniõe.. (434:438)

(01/10/27 16:54) Quotation: 6:65 - Exatamente. E a Encol entrou.. (476:481)

(01/10/27 16:55) Quotation: 6:66 Era para entregar em 93 e em 9.. (481:484)

(01/10/27 16:55) Quotation: 6:67 Claro que o fato dela ter comp.. (484:488)

(01/10/27 16:56) Quotation: 6:68 Mas o grande problema era que .. (488:491)

(01/10/27 16:57) Quotation: 6:69 - E a empresa sentiu a concorr.. (507:518)

(01/10/27 16:59) Quotation: 6:70 - No INÍCIO a situação era mui.. (523:525)

(01/10/27 17:00) Quotation: 6:71 Por que a construção é uma ati.. (526:528)

(01/10/27 17:01) Quotation: 6:72 Aí ocorreram os planos e infel.. (528:530)

(01/10/27 17:01) Quotation: 6:73 Também na parte de mercado por.. (530:534)

(01/10/27 17:02) Quotation: 6:74 E tanto que quando saiu o fina.. (534:537)

(01/10/27 17:03) Quotation: 6:75 A metade do lucro da obra foi .. (541:546)

(01/10/27 17:05) Quotation: 6:76 Aí peguei o dinheiro do Itaú e.. (546:550)

(01/10/27 17:05) Quotation: 6:77 Tanto que para o Itaú liberar .. (551:559)

(01/10/27 17:07) Quotation: 6:78 Depois é que a Caixa abriu hoj.. (560:561)

(01/10/27 17:08) Quotation: 6:79 Para a produção continua ruim .. (561:565)

(01/10/27 17:09) Quotation: 6:80 Você com oferta, se fosse como.. (566:569)

(01/10/27 17:10) Quotation: 6:81 Agora no instante que você lev.. (569:574)

(01/10/27 17:10) Quotation: 6:82 - Mas a dívida não repassa? - .. (582:585)

(01/10/27 17:12) Quotation: 6:83 É baixo comparado com os juros.. (592:595)

(01/10/27 17:13) Quotation: 6:84 O Thomaz a gente levou quase 6.. (595:620)

(01/10/27 17:13) Quotation: 6:85 Infelizmente é assim, Então vo.. (622:626)

(01/10/27 17:15) Quotation: 6:86 A Zita, para mim é forte, capi.. (642:643)

(01/10/27 17:15) Quotation: 6:87 O KOERICH é outra empresa que .. (650:656)

(01/10/27 17:20) Quotation: 6:88 Tá fazendo concorrência para C.. (651:652)

(01/10/27 17:20) Quotation: 6:89 O mercado não exige que você f.. (652:656)

(01/10/27 17:28) Quotation: 7:4 Recebi uma proposta para geren.. (9:11)

(01/10/27 17:29) Quotation: 7:5 Na construção civil, os donos .. (11:17)

(01/10/27 17:29) Quotation: 7:6 Nenhum desses, dos idos de 60,.. (17:18)

(01/10/27 17:35) Quotation: 7:7 Naquela época eles me chamaram.. (22:26)

(01/10/27 17:36) Quotation: 7:8 Então eles tinham uma ilusão d.. (26:28)

(01/10/27 17:37) Quotation: 7:9 O BNH tinha dinheiro à vontade.. (28:31)

(01/10/27 17:39) Quotation: 7:10 Isso que começou a atrair os a.. (31:35)

(01/10/27 17:41) Memo: MA: Incremento da GT em Cl {0/Th} - rmello

(01/10/27 17:45) Quotation: 7:11 Então eu, nessa palestra, diss.. (35:37)

(01/10/27 17:46) Quotation: 7:12 Expliquei por que eles iam fal.. (43:52)

(01/10/27 17:47) Quotation: 7:13 - [CRC:] de 1965 a 1975 a quan.. (53:55)

(01/10/27 17:50) Quotation: 7:14 O preço ficou um pouco mais al.. (75:77)

(01/10/27 17:52) Quotation: 7:15 Eu era da construção civil e f.. (108:111)

(01/10/27 17:53) Quotation: 7:16 Naquela época eles me chamaram.. (22:24)

(01/10/27 17:54) Quotation: 7:17 Eu era uma cabeça de administr.. (63:65)

(01/10/27 17:54) Quotation: 7:18 E eu consegui colocar a empres.. (86:89)

(01/10/27 17:57) Quotation: 7:19 - A construção civil estava ex.. (116:120)

(01/10/27 18:00) Quotation: 7:21 Quando nós trouxemos o dinheir.. (120:123)

(01/10/27 18:02) Quotation: 7:22 - E o dinheiro vinha da onde? .. (128:132)

(01/10/27 18:03) Quotation: 7:23 Eu vendi todo o prédio e nesse.. (132:137)

(01/10/27 18:11) Quotation: 7:24 - E por que o Sr. percebia que.. (139:145)

(01/10/27 18:16) Quotation: 7:25 Aí começou a melhorar porque a.. (156:157)

(01/10/27 18:17) Quotation: 7:26 Mas, eu resolvi ficar na class.. (157:160)

(01/10/27 18:19) Quotation: 7:27 E, realmente, no lançamento nó.. (166:170)

(01/10/27 18:19) Quotation: 7:28 A gente sente (...) o último q.. (170:172)

(01/10/27 18:20) Quotation: 7:29 A classe média, media baixa te.. (174:177)

(01/10/27 18:20) Quotation: 7:30 A classe média, media baixa te.. (174:180)

(01/10/27 18:21) Quotation: 7:31 - Inclusive a gente sente hoje.. (181:184)

(01/10/27 18:21) Quotation: 7:32 Um cliente nosso vendeu um apa.. (185:186)

(01/10/27 18:22) Quotation: 7:33 O mercado financeiro era uma l.. (186:186)

(01/10/27 18:22) Quotation: 7:34 Hoje a gente vê que não dá! Eu.. (187:190)

(01/10/27 18:22) Quotation: 7:35 Então, hoje ainda tem aquela f.. (190:194)

(01/10/27 18:23) Quotation: 7:36 Mas a CRB pegou o nome aqui no.. (197:197)

(01/10/27 18:24) Quotation: 7:37 - Bem quase fomos a falência c.. (206:206)

(01/10/27 18:24) Quotation: 7:38 Eu tava fazendo o prédio Padre.. (206:208)

(01/10/27 18:24) Quotation: 7:39 Tive que ligar para os sócios .. (208:209)

(01/10/27 18:25) Quotation: 7:40 O sujeito que fez aquele plano.. (209:211)

(01/10/27 18:25) Quotation: 7:41 Quem tinha comprado realmente .. (211:214)

(01/10/27 18:25) Quotation: 7:42 O do Sarney foi o pior, pois o.. (214:215)

(01/10/27 18:27) Quotation: 7:43 Acontece que a crise foi se av.. (218:219)

(01/10/27 18:27) Quotation: 7:44 Então, se criaram duas crises:.. (219:221)

(01/10/27 18:28) Quotation: 7:45 Então de 90 para cá, o mercado.. (221:224)

(01/10/27 18:28) Quotation: 7:46 e hoje, o mercado no salão do .. (224:224)

(01/10/27 18:29) Quotation: 7:47 Todos eles estavam se queixand.. (225:228)

(01/10/27 18:29) Quotation: 7:48 Eu não vou me comparar a nada,.. (229:231)

(01/10/27 18:29) Quotation: 7:49 Eu pensei, meu Deus não dá mes.. (231:233)

(01/10/27 18:31) Quotation: 7:50 O mercado não dá porque: temos.. (233:235)

(01/10/27 18:32) Quotation: 7:51 Hoje não dá! Nós estávamos bem.. (235:240)

(01/10/27 18:33) Quotation: 7:52 Então o país não dá. Me arromb.. (240:243)

(01/10/27 18:33) Quotation: 7:53 Ai mudou tudo, como a Caixa qu.. (243:246)

(01/10/27 18:35) Quotation: 7:54 Quando nós acabamos de constru.. (246:249)

(01/10/27 18:36) Quotation: 7:55 Eles me diziam que achavam que.. (250:252)

(01/10/27 18:37) Quotation: 7:56 Então uma nação que vejo que s.. (252:254)

(01/10/27 18:38) Quotation: 7:57 e aí a botar poupança nesses b.. (254:257)

(01/10/27 18:38) Quotation: 7:58 Tem aquele movimento de que 70.. (257:258)

(01/10/27 18:39) Quotation: 7:59 E não é esse governo, os outro.. (258:262)

(01/10/27 18:40) Quotation: 7:60 Bom, se você não tem um aument.. (262:266)

(01/10/27 18:41) Quotation: 7:61 Agora as firmas que se agüenta.. (266:272)

(01/10/27 18:43) Quotation: 7:62 - E na época da CRB no INÍCIO .. (274:279)

(01/10/27 18:44) Quotation: 7:63 - De terreno eu entendo. Quand.. (287:290)

(01/10/27 18:44) Quotation: 7:64 E sempre procurei fazer isso: .. (290:293)

(01/10/27 18:45) Quotation: 7:65 - E a perspectiva era de cresc.. (295:300)

(01/10/27 18:46) Quotation: 7:66 - [CRC:] Nessa época era muito.. (305:307)

(01/10/27 18:47) Quotation: 7:67 - Por que não entrar em condom.. (322:326)

(01/10/27 18:48) Quotation: 7:68 Eu entrei diferente deles, com.. (326:330)

(01/10/27 18:49) Quotation: 7:69 Esse aqui [o Anhatomirim] não... (330:333)

(01/10/27 18:49) Quotation: 7:70 No preço de custo eles me fina.. (333:335)

(01/10/27 18:52) Quotation: 7:72 - Eu acho que cometi um erro n.. (358:360)

(01/10/27 18:53) Quotation: 7:73 O nosso prédio, o Dom Jaime Câ.. (362:368)

(01/10/27 18:53) Quotation: 7:74 - Na caixa, nunca precisei dar.. (376:377)

(01/10/27 18:56) Quotation: 8:2 - Eu falo na primeira pessoa (. (10:12)

(01/10/27 18:57) Memo: MA: Incremento da GT em DI {0/Th} - rmello

(01/10/27 18:57) Quotation: 8:3 Então acabou ficando um capita.. (12:16)

(01/10/27 18:58) Quotation: 8:4 Então, conversando com o Campe.. (16:21)

(01/10/27 18:59) Quotation: 8:5 Então nos associamos ao PR, qu.. (21:25)

(01/10/27 18:59) Quotation: 8:6 E naquela época também não tin.. (25:27)

(01/10/27 19:00) Quotation: 8:7 Não era como nos tempos de hoj.. (27:28)

(01/10/27 19:03) Quotation: 8:8 E isso dava realmente, era mui.. (35:38)

(01/10/27 19:05) Quotation: 8:10 A gente não ia liquidar, e faz.. (54:57)

(01/10/27 19:06) Quotation: 8:11 - Vendia rápido? - Vendia, eu .. (59:61)

(01/10/27 19:06) Quotation: 8:12 Uma ignorância da bruta. Porqu.. (63:68)

(01/10/27 19:07) Quotation: 8:13 Se vendeu tudo e aí veio plano.. (68:72)

(01/10/27 19:08) Quotation: 8:14 Se tivesse segurado na metade .. (76:77)

(01/10/27 19:08) Quotation: 8:15 Ai comprei um para mim imediat.. (82:85)

(01/10/27 19:09) Quotation: 8:16 É porque o mercado tava eufóri.. (89:95)

(01/10/27 19:09) Quotation: 8:17 E aquelas pessoas que ficavam .. (95:98)

(01/10/27 19:09) Quotation: 8:18 Eu tinha o recurso mensal para.. (98:98)

(01/10/27 19:10) Quotation: 8:19 A gente pagava 10 e vendia por.. (100:104)

(01/10/27 19:14) Quotation: 8:20 - A CRB foi fundada em 80. Ent.. (106:110)

(01/10/27 19:15) Quotation: 8:21 A concorrência não incomodava... (127:128)

(01/10/27 19:16) Quotation: 8:22 Depois veio o surto do condomí.. (128:133)

(01/10/27 19:17) Quotation: 8:23 a gente se propunha a fazer o .. (133:140)

(01/10/27 19:18) Quotation: 8:24 Eu disse bom então eu compro u.. (147:151)

(01/10/27 19:19) Quotation: 8:25 O campelli disse que o aluguel.. (145:147)

(01/10/27 19:19) Quotation: 8:26 Então, agora o pessoal tá come.. (153:154)

(01/10/27 19:20) Quotation: 8:27 Então hoje tem gente comprando.. (154:155)

(01/10/27 19:21) Quotation: 8:28 A situação mudou de tal forma .. (158:160)

(01/10/27 19:21) Quotation: 8:29 Então se tivesse mais desses c.. (161:162)

(01/10/27 19:22) Quotation: 8:30 no final nós conseguimos acert.. (164:168)

(01/10/27 19:28) Quotation: 8:31 - Eu tinha a CRB como uma alte.. (172:174)

(01/10/27 19:29) Quotation: 8:32 Eu acho que na época o PR deve.. (199:203)

(01/10/27 19:30) Quotation: 8:33 Mas nessa parte só não dávamos.. (215:217)

(01/10/27 19:30) Quotation: 8:34 De mudanças, passou a existir .. (218:221)

(01/10/29 14:05) Quotation: 8:35 - Sim, a gente tinha um orçame.. (225:229)

(01/10/29 14:06) Quotation: 8:36 - Isso começou quando? Antes d.. (231:236)

(01/10/29 14:07) Quotation: 8:37 Então essa parte do controle f.. (237:238)

(01/10/29 14:08) Quotation: 8:38 - O Villa D'este foi preço de .. (244:246)

(01/10/29 14:09) Quotation: 8:39 A primeira reação na obra a pr.. (246:251)

(01/10/29 14:09) Quotation: 8:40 - E porque a iniciativa em con.. (253:260)

(01/10/29 14:14) Quotation: 8:41 - Existiam casos em Florianópo.. (262:264)

(01/10/29 14:16) Quotation: 8:42 Claro que, pelo nosso temperam.. (268:274)

(01/10/29 14:16) Quotation: 8:43 O preço de custo não fazia iss.. (276:278)

(01/10/29 14:17) Quotation: 8:44 - E nessa época era todo o din.. (285:290)

(01/10/29 14:19) Quotation: 8:45 - E a época da entrada da Enco.. (292:295)

(01/10/29 14:20) Quotation: 8:46 E realmente nós lançamos o Vil.. (300:305)

(01/10/29 14:21) Quotation: 8:47 - Por que será isso? - Pelo no.. (307:311)

(01/10/29 14:22) Quotation: 8:48 Mas, uma empresa como a B&C, q.. (314:317)

(01/10/29 14:23) Quotation: 8:49 - Quais as influências da queb.. (319:328)

(01/10/29 14:23) Quotation: 8:50 - E os clientes ficaram mais c.. (330:335)

(01/10/29 14:24) Quotation: 8:51 Antigamente se comprava na pla.. (337:340)

(01/10/29 14:25) Quotation: 8:52 - Como que surgiam as oportuni.. (348:351)

(01/10/29 14:26) Quotation: 8:53 Se consultava corretores. Perg.. (359:361)

(01/10/29 14:27) Quotation: 8:54 O que é mesmo muito ruim, pois.. (372:378)

(01/10/29 14:32) Quotation: 8:55 - Mas a saída do centro não fu.. (395:411)

(01/10/29 14:32) Code: Entrada em segmentos menos abastados {4-2}-

(01/10/29 14:35) Quotation: 7:75 - [CRC:] A classe média, media.. (174:180)

(01/10/29 14:36) Quotation: 6:90 O Villa Del Mare foi a mesma c.. (162:168)

(01/10/29 14:36) Quotation: 6:91 Não era uma localização de Bei.. (175:180)

(01/10/29 14:38) Quotation: 8:56 - Nós deveríamos ter feito iss.. (429:431)

(01/10/29 14:39) Quotation: 8:57 Foi aí que a gente aplicou din.. (431:435)

(01/10/29 14:40) Quotation: 9:1 Em 85. Foi formada a empresa, .. (10:13)

(01/10/29 14:44) Quotation: 9:2 Então, em função de tudo isso .. (83:92)

(01/10/29 14:45) Quotation: 9:3 Na obra é interessante (...) e.. (117:123)

(01/10/29 14:45) Code: campo de visão {1-0}-

(01/10/29 14:46) Quotation: 9:4 Eu tinha inclusive, na época d.. (124:133)

(01/10/29 14:47) Quotation: 9:5 Chegou num ponto que a partir .. (152:161)

(01/10/29 14:47) Quotation: 9:6 O Chamonix pegou a época do Cr.. (161:164)

(01/10/29 14:47) Quotation: 9:7 Aí desapareceu o dinheiro com .. (164:166)

(01/10/29 14:48) Quotation: 9:8 o Villa D'este, Cristina, Sorr.. (166:174)

(01/10/29 14:49) Quotation: 9:9 Na realidade vou te dizer porq.. (174:177)

(01/10/29 14:50) Quotation: 9:10 Em síntese, os custos simplesm.. (179:186)

(01/10/29 14:51) Quotation: 9:11 Na B&C era diferente, pois vam.. (193:195)

(01/10/29 14:52) Quotation: 9:12 Eu posso te garantir que nossa.. (213:215)

(01/10/29 14:53) Quotation: 9:13 Você ia dizendo que na CRB era.. (217:222)

(01/10/29 14:53) Quotation: 9:14 Hoje, em função do aprendizado.. (228:229)

(01/10/29 14:55) Memo: MA: Incremento da GT em E1 {0/Th} - rmello

(01/10/30 11:42) Memo: SC: What is it all about? {0/Th} - rmello

(01/10/30 18:49) Memo: SC: Storyline da GT {0/Th} - rmello

(01/11/02 12:49) Quotation: 4:200 Em vez de continuar correndo o.. (223:225)

(01/11/02 13:37) Code: Entrincheirados {0-3}-

(01/11/02 13:37) Code-Link: Cautelosos <is a> Entrincheirados

(01/11/02 13:37) Code-Link: Oportunistas <is a> Entrincheirados

(01/11/02 13:37) Code-Link: Entrincheirados <is a> Coping

(01/11/02 14:50) Quotation: 5:110 - Era para fugir do risco que .. (447:450)

(01/11/02 14:54) Quotation: 4:201 Tudo isso abala a confiança do.. (526:529)

(01/11/05 13:20) Memo: SC: GRANDE TEORIA INTEGRADA: VERSÃO DEFINITIVA {3/Th} - rmello

(01/11/13 18:11) Network View: Categoria central: coping (13)

(01/11/13 22:01) Quotation: 8:58 - Houve uma preocupação dos in.. (321:328)

(01/11/13 22:55) Code-Link: Confiança no setor <is a context of> Mercado confiante

(01/11/13 22:55) Code-Link: Boa capacidade de compra <is a context of> Mercado confiante

(01/11/13 22:55) Code-Link: Investimento em imóveis <is a context of> Mercado confiante

(01/11/13 22:55) Code-Link: Pequeno poder de negociação dos clientes.. <is a context of> Mercado confiante

(01/11/13 23:04) Code-Link: Facilidade para financiamentos <is a context of> Mercado confiante

(01/11/13 23:07) Code-Link: Credores absorvedores <is cause of> Facilidade para financiamentos

(01/11/14 00:14) Code-Link: Efeito "bicicleta" <is a context of> Credores absorvedores

(01/11/14 00:14) Code-Link: Fechamento do BNH <is a context of> Credores absorvedores

(01/11/14 00:14) Code-Link: Déficit no longo prazo <is a context of> Credores absorvedores

(01/11/14 00:14) Code-Link: Grande volume de recursos <is a context of> Credores absorvedores

(01/11/14 01:02) Network View: Contexto da condição interveniente: Contexto tipo "clube" (12)

(01/11/14 01:02) Network View: Contexto da condição interveniente: Contexto cauteloso (19)

(01/11/14 01:13) Code-Link: Ativos sociais <is property of> Contexto estrutural interno

(01/11/14 01:58) Code-Link: Sócios capitalizados <is a context of> Contexto "tipo clube"

(01/11/14 01:58) Code-Link: Alta velocidade de vendas <is a context of> Contexto "tipo clube"

(01/11/14 01:58) Code-Link: Sócios amigos <is a context of> Contexto "tipo clube"

(01/11/14 01:58) Code-Link: Capitalização da empresa <is a context of> Contexto "tipo clube"

(01/11/14 01:58) Code-Link: Boa experiência no setor <is a context of> Contexto "tipo clube"

(01/11/14 01:58) Code-Link: Relacionamento pessoal do dono <is a context of> Contexto "tipo clube"

(01/11/14 01:58) Code-Link: Bom conhecimento do mercado <is a context of> Contexto "tipo clube"

(01/11/14 01:58) Code-Link: Mercado "pessoalizado" <is a context of> Contexto "tipo clube"

(01/11/14 02:12) Code-Link: Descapitalização da empresa <is a context of> Contexto cauteloso

(01/11/14 02:12) Code-Link: Baixa rentabilidade <is a context of> Contexto cauteloso

(01/11/14 02:12) Code-Link: Perda de "ativos sociais" <is a context of> Contexto cauteloso
(01/11/14 02:14) Code-Link: Descapitalização da empresa <is cause of> Ritmo lento de construção
(01/11/14 02:14) Code-Link: Alto esforço gerencial <is a context of> Contexto cauteloso
(01/11/14 02:14) Code-Link: Dificuldade de definição do projeto <is a context of> Contexto cauteloso
(01/11/14 12:42) Code-Link: Personalidade do dirigente na gestão <is cause of> Percepção dos dirigentes
(01/11/14 12:43) Code-Link: Aprendizagem do dirigente <is cause of> Percepção dos dirigentes
(01/11/14 12:43) Code-Link: Grupo social <is cause of> Percepção dos dirigentes
(01/11/14 12:44) Code-Link: Experiência empresarial passada <is cause of> Percepção dos dirigentes
(01/11/14 12:44) Code-Link: Nível de intelectualização <is cause of> Percepção dos dirigentes
(01/11/14 12:44) Code-Link: Estratégia inicial da empresa <is cause of> Percepção dos dirigentes
(01/11/14 16:55) Code-Link: Grupo social <is cause of> Estratégia inicial da empresa
(01/11/14 16:59) Network View: Ações estratégicas: Absorção do risco (14)
(01/11/14 16:59) Network View: Ações estratégicas: Transferência do risco (20)
(01/11/14 17:00) Network View: Estratégias: Transferência e absorção do risco (12)
(01/11/14 17:39) Code-Link: Incorporação a preço fechado <is a> Dependentes do credor
(01/11/14 17:39) Code-Link: Incorporação a preço fechado <is a> Tipo "operações bancárias"
(01/11/14 17:41) Code-Link: Canal de vendas profissional <is a> Dependentes do credor
(01/11/14 17:41) Code-Link: Canal de vendas profissional <is a> Tipo "operações bancárias"
(01/11/14 17:42) Code-Link: Eficiência nos custos <is a> Dependentes do credor
(01/11/14 17:42) Code-Link: Eficiência nos custos <is a> Tipo "operações bancárias"
(01/11/14 17:43) Code-Link: Entrada em segmentos menos abastados <is a> Dependentes do credor
(01/11/14 17:43) Code-Link: Entrada em segmentos menos abastados <is a> Tipo "operações bancárias"
(01/11/14 17:45) Code-Link: Projetos orientados para o mercado <is a> Tipo "operações bancárias"
(01/11/14 17:45) Code-Link: Projetos orientados para o mercado <is a> Dependentes do credor
(01/11/20 14:54) Code-Link: Adequação dos contratos <is a> Alvo: credores
(01/11/20 14:55) Code-Link: Alternativas ao aporte de capital próprio.. <is a> Alvo: mercado
(01/11/20 14:55) Code-Link: Alternativas ao aporte de capital próprio.. <is a> Alvo: credores
(01/11/20 14:55) Code-Link: Administração de condomínio fechado <is a> Regimes a preço de custo
(01/11/20 14:56) Code-Link: Separação incorporação da construção <is a> Alvo: mercado
(01/11/20 14:56) Code-Link: Separação incorporação da construção <is a> Alvo: credores
(01/11/20 14:56) Code-Link: Política de preços especulativos <is a> Alvo: credores
(01/11/20 14:56) Code-Link: Execução de projetos padrões <is a> Alvo: credores
(01/11/20 14:56) Code-Link: Execução de projetos padrões <is a> Alvo: mercado
(01/11/20 14:57) Code-Link: Política de preços favoráveis <is a> Alvo: credores
(01/11/21 11:49) Code-Link: Risco incorrido <is property of> Coping
(01/11/27 17:33) Primary Doc: P12: B&C_notas pos-checking.txt~
(01/11/27 17:35) Quotation: 12:1 realmente você conseguiu sinte.. (40:42)
(01/11/27 17:37) Quotation: 12:2 lógico que quem entra no negóc.. (53:60)
(01/11/27 17:37) Code: Manutenção do padrão de vida {5-1}~
(01/11/27 17:39) Code-Link: Manutenção do padrão de vida <is cause of> Percepção dos dirigentes
(01/11/27 17:41) Quotation: 3:56 Ele dizia que os filhos dele n.. (357:359)
(01/11/27 17:41) Quotation: 5:111 É com decorrência desses aconte.. (353:358)
(01/11/27 17:43) Quotation: 8:59 Aí a empresa fica pequena e a .. (451:452)
(01/11/27 17:44) Quotation: 12:3 ingerência do governo foi o pr.. (62:68)
(01/11/27 17:45) Quotation: 12:4 Temos que sobreviver, manter o.. (70:70)
(01/11/27 17:45) Quotation: 12:5 Pergunta para o Porter e o Min.. (69:71)
(01/11/27 17:46) Quotation: 12:6 a coisa mais nefasta é a inger.. (73:73)
(01/11/27 17:46) Quotation: 12:7 tem gente que sonega esperando.. (75:77)
(01/11/27 17:47) Quotation: 12:8 a CEF resolveu parar. E aí? o .. (79:81)
(01/11/27 17:52) Quotation: 12:9 com os tempos difíceis o negóc.. (89:90)
(01/11/27 17:53) Quotation: 12:10 quando estava na fase de trans.. (83:87)
(02/01/16 19:00) Quotation: 4:202 Em vez de continuar correndo o.. (223:225)
(02/01/19 01:07) Quotation: 12:11 (1:0)
(02/01/19 02:15) Quotation: 12:12 a preocupação era sobrevivênci.. (32:33)
(02/01/19 17:03) Network View: Roteiro de análise: Condições causais (10)
(02/01/19 17:19) Quotation: 6:92 Em determinado momento a CEF f.. (272:283)
(02/01/20 14:13) Network View: Roteiro de análise: Condições intervenientes (8)
(02/01/22 15:46) Network View: Roteiro de análise: Estratégias (8)
(02/01/24 19:45) Quotation: 2:45 Entre 28 de Fevereiro e 30 de .. (286:291)
(02/01/24 19:58) Code-Link: Déficit no longo prazo <is cause of> Fechamento do BNH
(02/01/24 19:58) Code-Link: Efeito "bicicleta" <is cause of> Déficit no longo prazo
(02/01/24 20:08) Code-Link: Percepção do risco pelos credores <is cause of> Percépção do risco pelo mercado
(02/01/27 17:28) Network View: Roteiro de análise: Saturação teórica (10)
(02/01/31 20:11) Quotation: 8:60 Não muda muito. Na verdade nin.. (415:418)
(02/01/31 20:11) Code: Isomorfismo {1-0}
(02/02/02 00:30) Quotation: 12:13 muito bem posto, muito bem col.. (17:21)
(02/02/02 00:30) Code: Efeito A-HA {3-0}

(02/02/02 00:31) Quotation: 12:14 impressionante! Realmente é .. (26:26)
(02/02/02 00:31) Quotation: 12:15 realmente você conseguiu sinte.. (40:43)
(02/02/10 18:27) Code-Link: Importância estratégica do terreno <is a> Dependentes do credor
(02/02/10 18:27) Code-Link: Importância estratégica do terreno <is a> Tipo "operações bancárias"
(02/02/10 18:27) Code-Link: Importância estratégica do terreno <is a> Alvo: credores
(02/02/10 18:28) Code-Link: Importância estratégica do terreno <is a> Alvo: mercado
(02/02/10 18:34) Code-Link: Influência governamental positiva <is a> Influência governamental
(02/02/10 19:02) Code: Turbulência ambiental {29-2}~
(02/02/10 19:02) Code-Link: Influência governamental <is cause of> Turbulência ambiental
(02/02/10 19:04) Code-Link: Influência governamental <is a context of> Coping
(02/02/10 19:04) Code-Link: Turbulência ambiental <is a context of> Coping
(02/02/10 19:21) Code: Relacionamento com o mercado {9-1}~
(02/02/10 19:28) Code-Link: Relacionamento com o poder público <is a> Ativos sociais
(02/02/10 19:28) Code-Link: Relacionamento com o mercado <is a> Ativos sociais
(02/02/10 19:31) Network View: Roteiro de análise: Processo de pesquisa (7)

ELEMENTOS DA TEORIA

HU: Adaptação Estratégica das PCE
File: [c:\my documents\tese\análise atlas.ti\Adaptação Estratégica das PCE]
Edited by: rmello
Date/Time: 2002/02/12 - 08:12:56

List of all objects

HUs
===

Adaptação Estratégica das PCE~

"Esta unidade hermenêutica representa o meu projeto de doutorado. Ela contém todos os elementos da grounded theory (GT) sobre adaptação estratégica das pequenas empresas construtoras de edificações em Florianópolis, com base no caso da B&C."

Primary Docs
=====

P 1: B&C_entr A1.txt~

"CASO: B&C Engenharia
ENTREVISTA A1
FITA #: 01 A B
DURAÇÃO: 40 min
DATA: 05/07/2000
LOCAL: Sala CRC na B&C"

P 2: B&C_entr A2.txt~

"CASO: B&C Engenharia
ENTREVISTA A2
FITA # 01 B, 02 A
DURAÇÃO: 65 min
DATA: 06/07/2000
LOCAL: Sala CRC na B&C"

P 3: B&C_entr A3.txt~

"CASO: B&C Engenharia
ENTREVISTA A3:
FITA # 03 A B 04 A
DURAÇÃO: 72 min
DATA: 01/08/2000
LOCAL: Sala CRC na B&C"

P 4: B&C_entr B1.txt~

"CASO: B&C Engenharia
ENTREVISTA B1:
FITA # 05 A B
DURAÇÃO: 55 min
DATA: 20/07/2000
LOCAL: Sala AC na B&C"

P 5: B&C_entr B2.txt~

"CASO: B&C Engenharia
ENTREVISTA B2:
FITA # 06 A B 07 A B
DURAÇÃO: 100 min
DATA: 21/07/2000
LOCAL: Sala AC na B&C"

P 6: B&C_entr B3.txt~

"CASO: B&C Engenharia
ENTREVISTA B3:
FITA # 07 B 08 A B
DURAÇÃO: 80 min
DATA: 09/08/2000
LOCAL: Sala AC na B&C"

P 7: B&C_entr C1.txt~

"CASO: B&C Engenharia
ENTREVISTA C1:
FITA # 09 A B 10 A B

DURAÇÃO: 70 min
DATA: 03/08/2000
LOCAL: Residência D. Crenilde. Juntamente com sua presença."
P 8: B&C_entr D1.txt~

"CASO: B&C Engenharia
ENTREVISTA D1: Paulo Brognoli (PB)
FITA # 11 A B 12 A B
DURAÇÃO: 70 min
DATA: 04/08/2000
LOCAL: Residência do entrevistado"
P 9: B&C_entr E1.txt~

"CASO: B&C Engenharia
ENTREVISTA E1: Roberto Tonelli (RT)
FITA # 13 A
DURAÇÃO: 40 min + notas
DATA: 02/08/2000
LOCAL: sala de RT na B&C"
P12: B&C_notas pos-checking.txt~

"CASO: B&C Engenharia
NOTAS DE CAMPO POS-CHECKING
DATA: 22 e 26/11/2001
LOCAL: B&C"

Codes

=====

"Endereço" {2-1}~

"CONCEITO: aproveitando um "in vivo code" em D1, refere-se ao valor dado pelo cliente sobre a história da empresa na cidade, com relação aos donos e a performance na entrega do produto.

ALTO (+): o conhecimento da história da empresa na cidade ("o cliente sabe que tem endereço") é importante.

BAIXO (-): o conhecimento pessoal da origem da empresa não é importante."

Absorção do risco {4-3}~

"COMP +, - PODER +, - OR_MERC + RISC_INC +

Neste grupo, os mecanismos adotados objetivam administrar o risco incorrido pela empresa em um contexto de difícil transferência do risco, a alta absorção do quinhão do risco da operação. Esse contexto é representado por credores exigentes e mercados céticos. Aumenta a dependência do mercado que se reflete em ações de grande orientação para o mercado. Isso caracteriza comportamentos mais proativos do que reativos (reativos no caso de dependentes do credor) e uma preocupação menor em se defender dos agentes poderosos, no caso dos dependentes dos credores, e maior no caso da adoção de sistemas de auto-financiamento."

Absorvedores {0-3}~

"RISC_INC +,+- RISC_TR - RET +, +- APRE + MERC + AGEN -

Nessa forma, a firma absorve o risco da operação, sendo caracterizada como "risk taker". Em geral utilizam-se auto-financiamentos e a construtora opera como um "banco", carregando a carteira

de clientes por cerca de 15 anos. Isso exige grande aporte de capital próprio o que aumenta mais o

risco da operação. Exige também um grande número de obras, fazendo circular o dinheiro e pedalar a

bicicleta. Em outra situação (tipo "construtora") a empresa insiste em contratar financiamentos para a produção de

credores que não estão dispostos a absorver o risco. Isso reflete-se em parcelas restritas de

financiamento, aumento das garantias exigidas e imposição de venda para a liberação dos recursos.

RESUMO NA SC

3. Absorvedores (RISC +, 94-2000): A empresa não tem como transferir o risco, nem transferindo do cliente para o credor, nem vice-versa, pois o mercado está cético e os credores exigentes. Devido ao mesmo motivo, também não tem condições de se entrincheirar e acabam por assumir os riscos. No entanto, em função das características contextuais internas, principalmente de sua estrutura interna, pode assumir duas formas: tipo "banco", que absorve mais risco e consequentemente tem os maiores retornos, e tipo "construtora" que tenta se entrincheirar, mas devido às condições ambientais externas acabam por transferir o potencial de lucro das suas operações para os credores (que exigem mais, maior custo financeiro) e para os clientes (que têm maior poder de barganha)."

Adaptação estratégica das PCE {0-1}
Adequação dos contratos {7-2}-

"Adequação dos contratos às condições ambientais, sejam elas:

1. reação ao plano cruzado para cobrar os reajustes e atenuar os efeitos da tablita
2. Diminuir custos de transação, devido a grande procura por imóveis para investimento e especulação."

Administração de condomínio fechado {7-1}
Agio de fornecedores {7-2}
Alta concorrência {15-1}
Alta dependência do mercado {4-0}
Alta rentabilidade {4-0}
Alta velocidade de vendas {5-1}-

"Tem como contexto o mercado confiante e os credores absorvedores. Contudo tem a influência da variável interveniente percepção dos dirigentes que adotaram uma política de preços que favorecia.

Por outro lado, quando os sócios estão capitalizados não há necessidade de repasse rápido, pois teoricamente não está se pagando juros, logo pode-se esperar para especular."

Alternativas ao aporte de capital próprio {4-3}-

"Um dos mecanismos usando na transferência do risco consistia em formas alternativas de financiamento da construção, que não o capital proveniente dos sócios ou donos da empresa. Essas fontes alternativas seriam:

1. recursos dos credores
2. recursos dos clientes (realização de vendas "mais cedo")
3. regimes a preço de custo
4. permuta de área construída pelo terreno."

Alternativas ao domínio principal {3-1}-

"RISC_INC + COMP + DIV + OR_MERC +
Este grupo de ações estratégicas têm dimensões semelhantes ao grupo absorção do risco, mas com alta dimensão de diversidade e poder. Representa a necessidade da empresa diversificar o seu risco partindo para outros domínios de atuação."

Alto esforço gerencial {5-1}-

"o esforço gerencial em controlar os custos e gerencial a empresa de forma geral"

Alvo: credores {0-12}-

"COMP - PODER - RISC_INC - OR_MERC -

Claramente há um grupo de ações estratégicas que tem uma característica em comum: transferência do risco da operação para outros agentes. Há dois tipos distintos: o primeiro caracteriza-se, principalmente, pela adoção do regime de construção a preço de custo, seja condomínio ou incorporação. Na inc a prec de custo, o risco é menos transferido, do que no condomínio, às custas de uma melhor preservação da imagem, visto que dá mais flexibilidade para a empresa lidar com a inadimplência. O segundo tipo está associado às ações de empresas repassadoras que transferem o risco para os credores. A diferença é que no primeiro tipo a transferência era, principalmente, para o cliente, enquanto no segundo era para os credores. Quando o alvo é o mercado a estratégia significa uma forma de defender-se contra o poder dos credores e às influências negativas do governo através dos planos de estabilização. Ambos os tipos têm como características adotarem ações reativas à desestabilização do ambiente, introduzidas pelo plano cruzado (a adoção da inc a preço de custo é revela um comportamento +- reativo), ou ajustes antes do plano como p.ex., ajustes contratuais para garantir o nível de retorno. Estratégias desse grupo têm baixa orientação para mercado e visam a eficácia da empresa (embora em menor grau do que em estratégias absorção do risco)."

Alvo: mercado {0-7}-

"COMP -,+ PODER + RISC_INC -,+ OR_MERC -

Claramente há um grupo de ações estratégicas que tem uma característica em comum: transferência do risco da operação para outros agentes. Há dois tipos distintos: o primeiro caracteriza-se, principalmente, pela adoção do regime de construção a preço de custo, seja condomínio ou incorporação. Na inc a prec de custo, o risco é menos transferido, do que no condomínio, às custas de uma melhor preservação da imagem, visto que dá mais flexibilidade para a empresa lidar com a inadimplência. O segundo tipo está associado às ações de empresas repassadoras que transferem o risco para os credores. A diferença é que no primeiro tipo a transferência era, principalmente, para o cliente, enquanto no segundo era para os credores. Quando o alvo é o mercado a estratégia significa uma forma de defender-se contra o poder dos credores e às influências negativas do governo através dos planos de estabilização. Ambos os tipos têm como características adotarem ações reativas à desestabilização do ambiente, introduzidas pelo plano cruzado (a adoção da inc a preço de custo é revela um comportamento +- reativo), ou ajustes antes do plano como p.ex., ajustes contratuais para garantir o nível de retorno. Estratégias desse grupo têm baixa orientação para mercado e visam a eficácia da empresa (embora em menor grau do que em estratégias absorção do risco)."

Ambiente externo {0-3}-

"Considerarei dois fenômenos atuando no ambiente externo determinantes do modo como as PCE mudaram suas estratégias.

1. Percepção do risco pelo mercado consumidor
2. Percepção do risco pelos credores

Apesar de serem fenômenos e serem densificadas em suas propriedades e dimensões, não irei identificar as estratégias utilizadas por ambos. O que importa é a configuração do ambiente externo que é se reflete nas P e D.

A questão da concorrência entre as PCE (aumento da oferta, aumento da concorrência em preço, efeito dos aventureiros, Encol, etc.) é digna de nota:

1. não a considerarei relevante de ser estudada a parte, buscando descobrir suas P e D.
2. A concorrência entre as PCE é considerada como parte do contexto dos dois fenômenos citados acima.

3. Como B1 coloca: "posso estar todo afiandinho...se não tiver cliente não funciona". Isso mostra que a percepção do mercado é mais importante de ser estudada, considerando os efeitos contextuais da concorrência entre as PCE."

Ambiente interno {0-3}-

"O ambiente interno é composto pelo contexto estrutural e pela características da percepção dos dirigentes sobre o ambiente externo e sobre o risco.

VARIAVEL INTERVENIENTE
ELEMENTOS DO CALCULO DE IR"

Aporte de capital próprio {13-0}-

"Necessidade de capital para cobrir prejuízos, buracos deixados pela cisão ou problemas de comercialização.

Também está associado ao caixa exigido pelas atividades de banco também.

No caso da B&C, o aporte de capital próprio fez com que a empresa tornasse mais cautelosa (ver 5:18 e o memo de B2).

Em C1, fica claro que a injeção de capital próprio sempre aconteceu, mas no contexto tipo clube, quando o mercado era devedor, os credores absorvedores as empresas repassadores, não havia o risco de colocar o capital próprio."

Aprendizagem do dirigente {6-1}-

"Alterações dos esquemas cognitivos ao longo da vivência de novas experiências."

Ativos sociais {0-3}-

"Ativos sociais (SOC)

CONCEITO: diz respeito ao nível de estoque de "ativos sociais" que a empresa possui em determinado período de tempo. O estoque de "ativos sociais" é formado pelo conjunto de relacionamentos sociais que os donos ou gerentes mantêm cruciais para o fechamento de novos negócios.

ALTO (+): a empresa possui um alto nível do seu estoque de "ativos sociais", tendo em seus quadros pessoas com importantes conexões com os stakeholders.

BAIXO (-): a empresa está carente de "ativos sociais".

Atraso no cronograma {2-1}

Aumento de custos {2-0}

Aumento do interesse de bancos privados {8-1}-

"Na B&C, desde 88 a maioria dos financiamentos não foram na CEF"

Baixa atratividade dos imóveis para investimento {1-0}

Baixa capacidade de compra {19-2}-

"Baixa capacidade de compra do mercado seja pelos baixos níveis de poupança, pelo baixo poder aquisitivo ou redução da liquidez no plano collar. No caso de Fpolis, devido a falta de reajuste do funcionalismo público."

Baixa concorrência {4-0}

Baixa rentabilidade {16-1}-

"As citações aqui estão associadas com C:coping with risk do tipo cauteloso"

Baixo interesse de credores privados {0-0}-

"credores absorvedores???"

Boa capacidade de compra {6-4}-

"Referindo-se ao segmento média-alta servido pelas PCE em questão, com dinheiro disponível para aplicação.

A boa capacidade de compra acontece devido ao "efeito de enriquecimento" causado pelo deságio da tablita e pela ciranda financeira."

Boa experiência no setor {2-1}

Boa idoneidade da firma {3-0}

Bom conhecimento do mercado {13-1}

campo de visão {1-0}-

"Código in vivo que merece ser explorado em outros trabalhos sobre a forma de controle e programação das atividades na obra."

Canal de vendas "pessoalizado" {6-1}-

"O marketing se resumia às credenciais do dono, quando o "ativo social" tinha grande importância nas vendas. A melhor forma de promover e distribuir o produto, bem como fixar o preço e o tipo do produto era através de corretores amigos, que faziam parte do "clube"."

Canal de vendas profissional {2-2}-

"O aumento do poder das imobiliárias, tornando o canal de vendas profissional, sem contato pessoal com o incorporador como havia "naquele tempo".

Aliado a alta concorrência e ao aumento da oferta, enfim ao mercado cético, isso fez aumentar as rugas entre os os corretores de imóveis e as incorporadores."

Capital proveniente das vendas {1-0}

Capitalização {0-1}-

"Capitalização (CAP)

CONCEITO: refere-se ao nível de capital próprio que a empresa dispõe para investimentos em futuros empreendimentos. É a propriedade central do contexto estrutural interno, dada a importância do capital, no risco incorrido pela empresa. Há várias evidências de que isso é consequência da capitalização dos sócios.

ALTO (+): a empresa está bem capitalizada e dispõe de capital para manter ou iniciar novos empreendimentos.

BAIXO (-): a empresa não possui um nível de capital elevado para iniciar novos empreendimentos."

Capitalização da empresa {1-2}-

"Refere-se ao fato de a empresa estar com caixa e ganhar na ciranda financeira. Isso permitiu que mesmo em épocas cautelosas de que o cronograma da obra fosse mantido."

Cautelosos {15-1}-

"RISC_INC - RISC_TR + RET - MERC +-"

Observo que este grupo lida com risco adotando um posicionamento em atividades de menor risco e abrem mão de altos retornos, respeitando o trade-off RR. Tal posicionamento foi

fruto das turbulências da economia e da influência governamental negativa que tornaram a empresa

mais "calejada"."

Ciranda inflacionária {10-2}-

"Significa a rentabilidade de curto prazo causada pela correção monetária. Uma grande fonte de renda para quem tinha dinheiro. Tornava o mercado comprador nas classes mais ricas e tb era bom para empresa que aplicar o dinheiro desempatado."

Cisão da sociedade {8-2}-

"Tanto a primeira cisão como a segunda cisão da B&C. Na GT a cisão é uma forma de descapitalizar a empresa."

Comportamento estratégico {0-1}-

"Comportamento estratégico (COMP)

CONCEITO: refere-se ao comportamento que pode ser inferido a partir da característica proativa ou reativa da ação estratégica adotada.

ALTO (+): a ação adotada tem um caráter proativo, não sendo necessariamente a resposta ou reação direta a um estímulo do ambiente, caracterizando um comportamento proativo.

BAIXO(-): a ação estratégica é uma resposta direta a uma contingência do ambiente, caracterizando um comportamento reativo a um estímulo."

Confiança no setor {1-2}

Contexto "tipo banco" {9-1}-

"CAP + GER + CUST + ATIV +-

Esta configuração de ambiente interno exige alto nível de esforço gerencial para tratar com a inadimplência e para enfrentar as pressões do mercado e credores. Está associada a forma de cope with risk do "tipo banco", a qual prevê grande capitalização da empresa e prevê que o trabalho gerencial seja voltado para aquisição e manutenção de fundos provenientes de capital próprio, dos sócios ou vendas. Os "ativos sociais" continuam importantes mas em escala menor do que os outros dois contextos."

Contexto "tipo clube" {37-9}-

"CAP -, +- GER - CUST - ATIV +

Estas dimensões caracterizam um ambiente interno marcado pela posse de "ativos sociais". Isso significa que os relacionamentos mantidos pelos donos ou gerentes da empresa eram altamente valorizados pelo mercado e clientes. Também se caracteriza por exigir um baixo nível de esforço gerencial, na medida em que os custos também não tinham tanto impacto nos resultados da empresa, quando comparado a outras épocas.

O nível de capitalização é baixo ou mediano e o capital próprio ou deve ser proveniente das vendas ou dos sócios."

Contexto cauteloso {21-6}-

"CAP - GER + CUST + ATIV +, +-

Esta configuração interna significa que a empresa está descapitalizada e não dispõe de capital para novos investimentos.

Os custos têm grande peso no resultado da empresa seja devido a redução das receitas/ou aumento descompassado dos custos.

O esforço gerencial nesse contexto é bem maior e os "ativos sociais", que continuam importantes, é menor do que no contexto "tipo clube"."

Contexto estrutural interno {0-8}-

"Esta subcategoria é uma condição interveniente na medida em que a forma como ela se apresenta (tipos is a) altera o efeito das condições causais e definem a forma como a empresa administra o risco.

O contexto estrutural interno refere-se às características da estrutura da empresa em termos de custo, capitalização, e posse de ativos sociais. Também contempla o nível

de esforço gerencial exigido para operar o negócio."

Controle {0-1}-

"Controle (CONTR)

CONCEITO: é o grau de intervenção na gestão da execução do produto pelo credor, que inclui fiscalização constante, prestação de contas e até intervenção nas decisões.

ALTO (+): alto controle da gestão da obra pelo credor

BAIXO (-): baixo controle na gestão da obra pelo credor."

Coping {25-13}-

"Esta é a categoria central da teoria e refere-se ao fenômeno que as PCE experimentaram ao "lidarem com" ou "se ajustarem ao" risco inerente ao seu negócio, ao longo de sua existência. A idéia de "to cope" considera o risco como algo de que as empresas não puderam se furtar, fruto do determinismo do ambiente.

As propriedades e dimensões descrevem o que significa a maneira ou a forma como as empresas experimentaram, e cujas variações dimensionais compartilhadas, originaram "tipos" ou "formas de atuar" perante o risco.

A interpretação das propriedades e dimensões deve ser feita da seguinte forma:

1. O que SIGNIFICA uma forma de "cope with risk" do tipo, p.ex., entrincheirado cauteloso?

R. Baixo risco incorrido no negócio, baixa retorno desejado e média orientação para o mercado.

A teoria deve descrever quando e sob que condições cada tipo ocorreu e quais estratégias foram utilizadas."

Credores absorvedores {9-6}-

"TLIB - MONT +, +- CONTR - VEND - PLIB -

Credores absorvedores significa que os credores estão dispostos a assumir grande parte do risco inerente a atividade imobiliária.

Apesar de ainda ter a garantia do imóvel, o montante liberado, o tempo liberado e o processo

não são tão rigorosos e os recursos são financiados de maneira relativamente fácil.

Esse tratamento dos credores ao risco tornava a operação das PCE "extremamente fácil" nas palavras de B1. No entanto, condições econômicas e políticas descapitalizaram o sistema de credores imobiliários, diminuindo o nível de atividade dos credores, que se refletiu na diminuição de MONT. Isso tornou os credores descapitalizados mas ainda não como no nível dos

exigentes."

Credores exigentes {23-7}-

"MONT - T_LIB + P_LIB + VEND + CONTR +

Este grupo significa perceber o risco de tal forma que o credor absorve grande parte do risco.

Apesar de ainda ter a garantia do imóvel, o montante liberado, o tempo liberado e o processo

não são tão rigorosos e os recursos são financiados de maneira relativamente fácil.

Muito provavelmente, havia uma situação econômico financeira favorável, mas isso será tratado como contexto (variável interveniente) de S: percepção do risco pelos credores. Devo agora ressaltar as características do grupo. Esse tratamento dos credores ao risco tornava a operação das PCE "extremamente fácil" nas palavras de B1."

Cronograma {0-1}-

"Cronograma (CRON)

CONCEITO: refere-se a quando o cliente decide

adquirir o produto, ou seja, em que fase do cronograma: p.ex. planta, estrutura ou acabamento.

ALTO (+): o cliente está disposto a adquirir o imóvel somente nas fases mais adiantadas na obra, sendo resistente a vendas na "planta"

BAIXO (-): O cliente está disposto a adquirir o imóvel nas fases iniciais, sendo a venda "na planta" facilmente concretizada pela empresa."
cultura do corretor {5-2}~

"O aumento do poder de barganha dos clientes gerou uma guerra predatória entre corretores e construtoras, aumentando a concorrência entre as empresas, com medo de perder o cliente. Também faz parte da cultura do corretor o suprimento de informações errôneas sobre que produto o mercado está desejando."
Custos totais {0-1}~

"Custos totais (CUST)

CONCEITO: diz respeito ao impacto dos custos da empresa no seu resultado.

ALTO (+): a empresa enfrenta problemas de lucratividade, visto que os os custos estão fortemente impactando nos resultados da empresa.

BAIXO (-): os custos da empresa não estão impactando fortemente nos resultados da empresa."
Deflação das receitas {7-2}
Demanda crescente {3-3}
Dependentes do credor {12-9}~

"COMP - PODER - OR_MERC + RISC_INC +-

Neste grupo, os mecanismos adotados objetivam administrar o risco incorrido pela empresa em uma contexto de difícil transferência do risco, a alta absorção do quinhão do risco da operação. Esse contexto é representado por credores exigentes e mercados céticos. Aumenta a dependência do mercado que se reflete em ações de grande orientação para o mercado. Isso caracteriza comportamentos mais proativos do que reativos (reativos no caso de dependentes do credor) e uma preocupação menor em se defender dos agentes poderosos, no caso dos dependentes dos credores, e maior no caso da adoção de sistemas de auto-financiamento. No caso dos dependentes do credor, o risco incorrido é menor do que nas estratégias de operações bancárias, devido, principalmente às características do sistema de financiamento utilizado."
Descapitalização da empresa {16-8}
Desconfiança no setor {2-2}
Déficit no longo prazo {0-6}~

"Seja por falta de capacidade técnica, ou dolo, o contexto em ocorria o credor tipo absorvedor, havia um déficit projetado para o seu fluxo de caixa. Este déficit se foi percebido ou não, não pode evitar o rombo do sistema (agravado pelo planos econômicos)."
Dificuldade de definição do projeto {5-1}~

"Como havia a necessidade de orientar-se ao mercado começaram a aperecer problemas de falta de informações sobre o que lançar."
Dificuldade para financiamentos {7-3}~

"Refere-se aos empréstimos para aquisição e

financiamento, no que tange à dificuldade para liberação das parcelas, arrocho no montante financiado e aumento das exigências.

Esse código tb está associado a influência do governo nos negócios."

Difícil previsão dos custos {3-2}

Divergências entre os sócios {21-1}-

"Inclui divergências com relação a estilos de gestão, personalidade e quanto a necessidade de aporte de capital. Também incluem-se aqui as questões familiares sejam conjugais e/ou de sucessão. Em nenhum momento a divergência foi pessoal."

Efeito "bicicleta" {5-2}-

"O efeito "bicicleta" foi ocasionado pelas empresas grandes de 70 que, em 80, estavam com obras deficitárias e inadimplente, gerando problemas para os recursos do SFH. A falta de vendas que menciona A1 é relativo ao nível de endividamento das empresas que já estavam pedalando há tempos."

Efeito "caixa preta" {9-8}-

"Este código é bem interessante e merece ser densificado. O termo entre aspas corresponde a um in vivo code.

O efeito caixa-preta é um fenômeno que descreve o porque da desconfiança do mercado pelas firmas do setor.

O memo linkado faz uma microanálise para descobrir suas propriedades e dimensões.

Em um outro memo, fiz a validação das relações sobre o contexto que ocorreram variações na dimensões das propriedades de o efeito "caixa preta".

Efeito A-HA {3-0}

Efeito dos "aventureiros" {6-1}-

"Os aventureiros têm tb uma conotação de "fora do clube", que tb atuaram quando podia-se fazer facilmente a aquisição e repasse de financiamento."

Efeito Encol {9-1}

Eficiência nos custos {9-2}-

"Refere-se a melhoria nos sistemas de compras e de redução dos custos visto que o mercado está mais concorrido e não existe a folga que existia antes. Incluem-se aqui as melhorias na produção."

Entrada em segmentos menos abastados {4-2}-

"Na realidade como os clientes estavam céticos e com menor poder aquisitivo, o mercado antigo da B&C não existia mais. A ida para coqueiros, p.ex. fugiu da estratégia inicial da empresa, caracterizando um rompimento da cultura da empresa, tanto em negociar como em escolher o público alvo."

Entrincheirados {0-3}-

"RISC_INC - RISC_TR + RET -, +-, + MERC +-
A empresa prefere uma posição menos arriscada, finando protegida, nem que precise abrir mãos de maiores retornos. Nessa forma de administrar o risco, a empresa evita assumi-lo transferindo-o para os clientes. Em função das características do contexto interno, principalmente da percepção dos dirigentes, podem assumir duas formas: cautelosos, que respeitam o trade-off RR, mantendo-se focalizado na obtenção de um retorno normal para o baixo nível de risco; e os oportunistas, que não respeitam o trade-off RR, e tentam auferir retornos anormais para o risco que incorrem."

Esforço gerencial {0-1}-

"Esforço gerencial (GER)

CONCEITO: refere-se ao nível de esforço gerencial que os gerentes empregavam em determinado período de tempo.

ALTO (+): os gerentes tinham que lidar com um ambiente dinâmico e competitivo dispondo de recursos insuficientes.

BAIXO (-): os gerentes dispunham de um "folga" de recursos para operar a empresa em um ambiente não-hostil."

Estabilização da inflação {1-1}
Estratégia inicial da empresa {8-2}
Estratégias {0-9}-

"É importante antes de tudo deixar claro o que são as estratégias. Esta parte do paradigma da teoria significa como as empresas lidaram com determinadas situações, provocadas pelas variáveis interveientes em determinados contextos. A ação pode ser na forma de estratégias, heurísticas, rotinas ou novas maneiras de lidar com o inesperado.

No caso de C: coping with risk, as estratégias devem responder a: como as PCE agiram quando resolveram adotar determinado tipo isa de coping with risk?. P.Ex.: o que foi feito para administrar o risco cautelosamente?

A minha unidade de análise é a ação estratégica e não a postura da empresa. Chamo de estratégias sem me preocupar com as definições da literatura."

Execução de projetos padrões {4-2}-

"mais um caixotinho da vida"

Experiência empresarial passada {16-1}
Facilidade para financiamentos {6-2}-

"Facilidade para financiamentos da produção e aquisição. Refere-se tanto a agilidade na aprovação do processo e das parcelas, como das condições sobre o montante a ser financiado."

Falta de idoneidade {3-0}
Fechamento do BNH {2-2}
Financiamento {0-1}-

"Financiamento (FIN)

CONCEITO: a disposição do cliente em participar de financiamentos bancários.

ALTO (+): está disposto a participar como mutuário em um financiamento bancário.

BAIXO (-): não está disposto a participar como mutuário em financiamento bancário e prefere ser devedor da direto com a construtora."

Financiamento direto {11-1}
Financiamento para a produção {4-1}-

"Refere-se a contratação de financiamentos bancários para a produção."

Financiamento para a produção restrito {12-1}-

"A empresa ao adotar estratégias "dependentes do credor" ela em geral toma financiamentos bancários voltados para financiar a aquisição e se submete às regras de financiamento extremamente restritos para a produção."

Financiamento para aquisição {8-1}-

"A empresa ao adotar estratégias "dependentes do credor" ela em geral toma financiamentos bancários voltados para financiar a aquisição e se

submete às regras de financiamento extremamente restritos para a produção."
Ganhos de juros reais {1-2}-

"Refere-se ao ganho pelo cliente em aplicações financeiras dos juros reais pagos, dado que não existe mais a correção monetária e a inflação."
Grande importância do financiamento {3-0}
Grande número de proponentes {2-1}
Grande poder de negociação do clientes {10-6}-

"A grande oferta de imóveis aliada ao aumento da concorrência em um mercado que pouco cresce devido, principalmente, a diminuição do poder de compra aumenta o poder de negociação dos clientes, que tendem a fazer a compra mais seletivamente."
Grande volume de recursos {5-1}-

"Grande volume de recursos disponível no sistema de poupança para empréstimo na habitação."
Grupo social {5-2}-

"Refere-se ao grupo social com o qual os donos se relacionam. É um dos responsáveis pela decisão em tocar as obras com segurança para preservar o "endereço" da empresa e a idoneidade pessoal dos donos.

Também ajuda a explicar o tipo de segmento escolhido para atuar na estratégia inicial da empresa."
Importância estratégica do terreno {18-4}-

"Este código reflete a importância do conceito da natureza fundiária da incorporação imobiliária. Refere-se tb a importância de possuir um bem de oferta inelástica por natureza. A localização dos empreendimentos e não o conhecimento de como construir um prédio é o verdadeiro ativo estratégico.

1. há uma passagem na citação 5:4 na qual B2 coloca claramente que o conhecimento para construir a obra não é o mais importante. Isso me leva a concluir que é socialmente difundido ou seja, homogeneamente distribuído pelas empresas, não sendo um ativo estratégico. Por outro lado, o conhecimento tácito do engenheiro experiente e tocador de obra se torna aplicável em várias empresas e contextos, visto que o sistema construtivo é compartilhado. Logo os dois não são estratégicos, pois podem facilmente ser transferidos. Isso aumenta ainda mais a importância dos terrenos e a natureza fundiária da operação da construção civil.

2. Em regimes cautelosos a importância do terreno e da natureza fundiária da construção se torna maior (estratégias de transferência do risco). veja em 6:18

3. 6:22 e 6:23 a localização era a metade do sucesso garantido."

Incapacidade de visão gerencial {1-0}
Incerteza {0-1}-

"Incerteza (INC)

CONCEITO: refere-se ao grau de incerteza que o cliente percebe ao se envolver em um empreendimento, seja pela sua falta de experiência, natureza do regime de execução do produto ou incerteza da situação econômica do país ou sua situação financeira.

ALTO (+): alto grau de incerteza

BAIXO (-): baixo grau de incerteza"

Incertezas macro-econômicas {2-2}
Incorporação a preço de custo {19-1}
Incorporação a preço fechado {7-3}
Inflação descontrolada {3-1}~

"Os efeitos do descontrole da inflação foram mais devastadores com as tentativas sem sucesso dos planos de estabilização, principalmente o Cruzado e o Collor."
Influência governamental {44-3}~

"A influência governamental está presente em todo processo. Ela influencia tanto as condições contextuais da percepção do risco pelo mercado e credores quanto o contexto interno das empresas.
Ela gera a turbulência ambiental, que juntas, formam o contexto da adaptação das empresas através dos processos de coping."
Influência governamental positiva {2-1}
Ingerência dos recursos {3-1}~

"Significa a falta de capacidade técnica ou por dolo que permitia o credor ser absorvedor, causando um rombo e a falência do sistema a posteriori."
Instituições financeiras céticas {3-1}
Investimento em imóveis {18-3}~

"Inclui as seguintes finalidades:

1. compra para revenda (especulação)
2. compra para aluguel (ver código sobre mercado de aluguel)
3. compra como investimento em ativo livre de risco para se proteger da inflação"

Isomorfismo {1-0}
Maior risco de inadimplência {4-3}~

"Risco que torna os credores céticos e que representa a absorção do risco da operação para empresas que administram o risco como "tipo banco"
Manutenção do padrão de vida {5-1}~

"Diz respeito a finalidade da empresa familiar: a manutenção do padrão de vida das famílias que dependem da empresa. Isso definitivamente afeta a percepção do dirigente com relação ao ambiente e a forma como interpreta os sinais ambientais. Consequentemente, influi na elaboração das estratégias."
Medidas de correção {2-1}~

"Os credores estavam absorvedores às custas do uso de medidas de correção das prestações dos mutuários que gerariam um rombo e a falência do sistema."
Menor custo financeiro {1-0}
Mercado {0-1}~

"Mercado (MERC)

CONCEITO: A necessidade da empresa adotar ações orientadas para o mercado.

ALTA(+): a empresa percebe a necessidade de adotar ações orientadas para o mercado.

BAIXA (-): a empresa não tem a necessidade de adotar ações orientadas para o mercado."

Mercado "pessoalizado" {14-2}
Mercado "profissionalizado" {8-1}~

"Este código é oposição do código mercado "pessoalizado". Ambos estão entre aspas mas não são in vivo codes. Profissionalizado refere-se ao

aumento do poder da marca e da empresa em vez do conhecimento pessoal do dono (IMAG +).
Reflete-se no uso de imobiliárias profissionais em vez de um círculo conhecimento de corretores autônomos."

Mercado cético {17-6}~

"FIN - REG - CRON + END +

Neste tipo de percepção do risco, o mercado não está disposto a assumir os riscos inerentes a uma transação imobiliária, nem está disposto a assumir financiamento bancário.

A aquisição do imóvel ocorre nas fases mais adiantadas do cronograma e geralmente por financiamento direto com a empresa.
O mercado cético, devido a magnificação do efeito "caixa preta", valoriza o "endereço" e a história da firma na cidade.

CONTEXTO DE OCORRENCIA

Foram identificados contextos, i.e. padrões de propriedades e dimensões contextuais, as quais não foram identificadas. O foco deste trabalho é em C: coping with risk. No entanto, S: percepção do risco pelos clientes está bem densa servindo de base para a elaboração das hipóteses principais."

Mercado confiante {26-6}~

"FIN + REG +, +- CRON - END -

Nesta situação, o mercado (agregação dos clientes) está disposto a absorver os riscos da inerentes a transação imobiliária. Está disposto a participar em regimes de construção altamente arriscados para eles, como os regimes a preço de custo (REG +- caracteriza a época em que os

financiamentos eram fáceis e viáveis, o que fez com que muitos ficassem devedores, recebendo o repasse do financiamento das construtoras).

A percepção quanto ao financiamento bancário também é positiva, bem como a confiança nas empresas, refletindo-se na fácil comercialização dos imóveis em fases iniciais do

cronograma. Devido a confiança no mercado, o "endereço" da empresa não é tão valorizado, tornado o mercado vulnerável a ação dos oportunistas.

Foram identificados contextos, i.e. padrões de propriedades e dimensões contextuais, as quais não foram identificadas. O foco deste trabalho é em C: coping with risk. No entanto, S: percepção do risco pelos clientes está bem densa servindo de base para a elaboração das hipóteses principais."

Mercado de aluguel {4-0}

Montante {0-1}~

"Montante (MONT)

CONCEITO: refere-se ao montante do financiamento que é geralmente expresso em termos da % dos custos que cabe ao credor.

ALTO (+): está disposto a financiar grande parte dos custos do empreendimento.

BAIXO (-): está disposto a financiar uma parte reduzida dos custos do financiamento."

Mudança ambiental revolucionária {2-0}~

"É um código para o processo. Merece ser especificado."

Muita oferta {10-1}
não sou banco {3-0}~

"In vivo code"

Nível de intelectualização {4-1}~

"Refere-se ao nível de escolaridade formal dos dirigentes da empresa. Isso mostrou-se relevante para moldar a forma como os dirigentes analisam o ambiente e fazem suas escolhas."

Oportunistas {9-1}-

"RISC_INC - RISC_TR + RET +, +- MERC +-

Concorrentes que lidam com o risco de forma a desafiar o trade-off RR, buscando obter retornos

altos e medianos para um nível de risco incorrido baixo. Protegem-se em proteger em regimes de

construção menos arriscados, a preços de custo."
Orçamentos superfaturados {2-1}-

"As condições ambientais permitiam esta prática, adotada, principalmente, pelos repassadores na hora de pleitearem financiamentos bancários para a produção."

Orientação para o mercado {0-1}-

"Orientação para o mercado (OR_MERC)

CONCEITO: a ação estratégica pode ser direcionada para o mercado ou para aumentar a eficiência da empresa.

ALTA (+): a ação tem alta orientação mercadológica, visando aumentar o valor percebido pelo cliente.

BAIXA (-): a ação estratégica visa ganhar vantagem competitiva na eficiência da empresa."

P_liberação {0-1}-

"P_liberação (P_LIB)

CONCEITO: diz respeito ao processo ou trâmite burocrático para análise e liberação do financiamento.

ALTO (+): o processo é demorado e rigoroso

BAIXO (-): o processo é rápido e sem burocracia"
Pequeno número de proponentes {0-0}-

"Enquanto a concorrência era pequena e havia pouca oferta de imóveis. credores absorvedores???"

Pequeno poder de negociação dos clientes {2-3}
Percepção do risco pelo mercado {0-8}-

"Risco PERCEBIDO pelos clientes ao fazerem negócios com as PCE.

A forma como os clientes percebem o risco (e como guiam seu comportamento) varia (dimensionalmente) quando o mercado está confiante ou cético. As propriedades e dimensões identificadas descrevem o que significa um mercado que percebe o risco de maneira cética ou confiante.

Esta subcategoria também é uma categoria cuja densidade para S: percepção do risco pelo mercado é importante para minha teoria, na medida em que:

1. as variações dimensionais das suas propriedades fornecem as condições causais que estão associadas a forma como as PCE have coped with risk. Ou seja, fornece o contexto em que ocorrem determinados tipos "is a" de C.

É importante explicitar minha escolha quanto ao nível de densidade que quero para a teoria.

S: percepção do risco tem padrões "is a", cujas condições de ocorrência não serão densificadas ao nível de P e D.

Para o contexto de S: percepção do risco pelo mercado, serão identificados somente os padrões de cruzamento ou de contexto

codificados próximo ao nível dos dados."
Percepção do risco pelos credores {0-9}-

"Risco PERCEBIDO pelas instituições financeiras ao serem credoras em empreendimentos das PCE.

No caso do mercado a questão é sobre confiança ou ceticismo, visto que o mercado não tem garantias e o negócio realmente é como uma "caixa preta".

Para os credores, que possuem as garantias devidas, a questão é se eles estarão dispostos a serem absorvedores do risco ou se eles se tornarão mais exigentes, transferindo o risco para as empresas.

As propriedades e dimensões de S: percepção do risco pelos credores descrevem o que significa a percepção do risco pelos credores de forma absorvedora ou exigente."

Percepção dos dirigentes {0-8}-

"Esta categoria encaixa-se como uma variável interveniente no estudo, na medida em que o filtro cognitivo que guia a percepção dos dirigentes define a avaliação subjetiva das condições causais, da definição das estratégias, e principalmente do estabelecimento dos coeficientes subjetivos na equação de determinação do incremento de risco incorrido pela empresa.

Foram identificados uma série de fatores que influenciam a percepção dos dirigentes. A relação de causa foi estabelecida pois tratava-se de fatores que moldam o filtro cognitivo e não contextos de ocorrência, como fiz para os tipos de mercados e credores e para o contexto estrutural interno."

Perda de "ativos sociais" {3-1}

Permuta de área {1-1}

Personalidade do dirigente na gestão {14-1}

Poder {0-1}-

"Poder (POD)

CONCEITO: a ação estratégica pode ser utilizada para atenuar o poder de barganha de poderosos como o mercado ou credores, ou outros stakeholders.

ALTO (+): a ação estratégica visa defender a empresa de agentes poderosos.

BAIXO (-): a ação não visa defender a empresa de agentes poderosos."

Política de preços especulativos {6-1}-

"Essa política de preços consistia em aumentar o preço, mesmo diminuindo o ritmo das vendas. Isso somente era possível quando a empresa esta capitalizada com dinheiro próprio, visto que diminuía a velocidade de vendas. Caso a empresa estivesse com dívidas do financiamento, pagando juros, era melhor vender mais rápido e garantir o repasse."

Política de preços favoráveis {11-1}-

"Preços favoráveis ao aumento da velocidade de vendas. Em geral preços iguais ou abaixo da média dos concorrentes. Essa política era adotada quando a empresa estava incorrendo em juros de financiamento e deveria garantir o repasse. No caso da B&C apesar de as condições causais sugerissem a política de preços especulativos, visto que era fácil de vender na planta (mercado confiante) e de conseguir o empréstimo (credores

absorvedores), uma variável interveniente gerou a adoção de políticas favoráveis: mesmo com a empresa capitalizada (contexto "tipo clube") a inclinação dos dirigentes era de realizar rápidas vendas. Isso hoje é visto como um erro cometido no passado."

Políticas favoráveis {0-0}
Políticas restritivas {5-2}
Pouca oferta {7-1}
Prejuízo {0-1}-

"Prejuízo (PREJ)

CONCEITO: refere-se ao impacto dos prejuízos para o cliente. Um alto impacto significa grandes dificuldades para o cliente reaver o que foi investido.

ALTO (+): alto impacto dos prejuízos para o cliente.

BAIXO (-): o cliente pode reaver com certa facilidade o que foi investido."

Pressão por resultados positivos {1-2}
Problemas de comercialização {3-0}
Problemas no reg a preço de custo {11-1}
Projetos orientados para o mercado {10-2}-

"Problemas no projeto que dificultaram a comercialização alertam para a necessidade de executar projetos orientados para as necessidades do mercado. O que percebo é quanto melhor o projeto é orientado para o mercado menor a importância da localização. A orientação para o mercado tb significa diminuir o tamanho das peças em compactos, mudar a tipologia para acompanhar a baixa capacidade de compra. Tb sugere o aumento da qualidade em si da edificação com relação ao custo futuro de manutenção."

Reação ao Plano Cruzado {4-0}
Regime {0-1}-

"Regime (REG)

CONCEITO: a parcela de risco da operação que o cliente está disposto a incorrer devido às características do regime de execução do produto.

ALTO (+): está disposto a incorrer em grande parte do risco.

BAIXO (-): não se dispõe a incorrer em grandes riscos na operação de compra de um imóvel."

Regime de construção mais arriscado {1-0}
Regimes a preço de custo {2-3}
Relacionamento com o mercado {9-1}-

"Refere-se ao relacionamento com o mercado, como importante recursos da empresa. Inclui o bom conhecimento do mercado e de seus participantes, criando relações durante anos de atividade na indústria."

Relacionamento com o poder público {8-1}-

"Este código refere-se ao relacionamento dos incorporadores com o poder público, sejam agentes financiadores, burocratas de órgãos públicos fiscalizatórios."

Relacionamento pessoal do dono {21-1}-

"Relacionamento com o mercado e com os credores e agências governamentais."

Repessadores {14-1}-

"RISC_INC +- RISC_TR +- RET +, +- MERC -

Esta forma de lidar com o risco permite que a firma obtenha altos retornos sem

incorrer em grandes riscos, visto que as condições contextuais assim permitem. São elas: mercado comprador e pessoalizado, grande parte do risco da operação é possível de ser transferida, repassada do cliente e para o banco. Devido a esse contexto favorável, a necessidade

de adotar ações voltadas para mercado é mínima tendo mais importância a melhoria da eficiência da empresa."

Restrição da parcela financiada {7-1}
Retorno {0-1}-

"Retorno (RET)

CONCEITO: nível de retorno esperado para determinado nível de risco percebido pela empresa, em um período do tempo.

ALTO (+): alto nível de retorno esperado.

BAIXO (-): baixo nível de retorno esperado."

Risco incorrido {0-2}-

"Risco incorrido (RISC_INC)

CONCEITO: nível de risco incorrido percebido pela empresa para o seu negócio. O nível de risco incorrido influencia as estratégias que são mecanismos para transferir ou absorver o risco.

ALTO (+): alto nível de risco percebido que a construtora incorre em suas operações. As estratégias visam gerenciar o risco que é absorvido.

BAIXO (-): baixo nível de risco percebido que a construtora incorre em suas operações. As estratégias visam transferir o risco para o ambiente."

Risco transferido {0-1}-

"Risco Transferido (RISC_TR)

CONCEITO: Refere-se ao quinhão máximo do risco total da operação que é possível de ser transferido das empresas para os credores e mercado. É determinado em função da percepção do risco pelos credores e pelo mercado.

ALTA: Os credores e mercado estão dispostos a absorver grande parte do risco da operação

BAIXA: Os credores e mercado não permitem que a empresa transfira o risco para eles."

Ritmo lento de construção {6-1}-

"Refere-se às consequências das estratégias adotadas em um contexto caulesos que diminui o ritmo das obras em nome da segurança de sua execução completa."

Sede de órgãos e empresas públicas {2-1}
Separação incorporação da construção {6-2}-

"A criação de uma empresa própria para mão de obra, ou a terceirização de mão de obra pode ser entendida como uma forma de atenuar os riscos do negócio."

Sócios amigos {5-1}
Sócios capitalizados {7-1}
Sócios descapitalizados {6-1}
Surpresa {0-1}-

"Surpresa (SURP)

CONCEITO: diz respeito à quantidade de surpresas que se revelaram no mercado por parte da atuação de firmas "oportunistas".

ALTO (+): grande número de surpresas, ou alta

probabilidade de acontecer uma.

BAIXO (-): pequeno número de surpresas, ou baixa probabilidade de acontecer uma."

T_liberação {1-1}-

"T_liberação (T_LIB)

CONCEITO: refere-se ao período que o credor começa a liberar os recursos em função do cronograma físico financeiro de execução do produto.

ALTO (+): os recursos são liberados em períodos mais tarde do cronograma físico financeiro.

BAIXO (-): o credor está disposto a liberar os recursos nas fases iniciais do cronograma."

Tablita do Plano Cruzado {8-2}

Terrenos baratos {1-0}

Tipo "banco" {7-1}-

"RISC_INC + RISC_TR + RET + MERC +

Nessa forma, a firma absorve o risco da operação. A empresa não tem como transferir o risco,

repassando do do cliente para o credor, nem vice-versa, pois o mercado está cético e os credores exigentes. Devido ao mesmo motivo, também não tem condições de se

"entrincheirar" e se vê forçada a assumir os riscos. No entanto, em função das características

contextuais internas, principalmente de sua estrutura interna, pode assumir duas formas:

tipo

"banco", que absorve mais risco e conseqüentemente tem os maiores retornos, e

tipo "construtora" que tenta se entrincheirar, mas devido às condições ambientais externas acabam

por transferir o potencial de lucro das suas operações para os credores (que exigem mais) e para os clientes (que têm maior poder de barganha).

Em geral, utilizam-se auto-financiamentos e a construtora opera como um "banco", carregando a carteira

de clientes por cerca de 15 anos. Isso exige grande aporte de capital próprio o que aumenta mais o

risco da operação. Exige também um grande numero de obras, fazendo circular o dinheiro e

"pedalar

a bicicleta".

Tipo "construtora" {10-1}-

"RISC_INC +- RISC_TR + RET +- MERC +

Nessa forma, a firma absorve o risco da operação. A empresa não tem como transferir o risco,

repassando do do cliente para o credor, nem vice-versa, pois o mercado está cético e os credores exigentes. Devido ao mesmo motivo, também não tem condições de se

"entrincheirar" e se vê forçada a assumir os riscos. No entanto, em função das características

contextuais internas, principalmente de sua estrutura interna, pode assumir duas formas:

tipo

"banco", que absorve mais risco e conseqüentemente tem os maiores retornos, e

tipo "construtora" que tenta se entrincheirar, mas devido às condições ambientais externas acabam

por transferir o potencial de lucro das suas operações para os credores (que exigem mais) e para os clientes (que têm maior poder de barganha).

Na forma tipo "construtora", a empresa insiste em contratar financiamentos para a produção

de

credores que não estão dispostos a absorver o risco. Isso reflete-se em parcelas restritas

de

financiamento, aumento das garantias exigidas e imposição de venda para a liberação dos

recursos."

Tipo "operações bancárias" {0-8}-

"COMP + PODER + OR_MERC + RISC_INC +

Neste grupo, os mecanismos adotados objetivam administrar o risco incorrido pela empresa em um contexto de difícil transferência do risco, a alta absorção do quinhão do risco da operação. Esse contexto é representado por credores exigentes e mercados céticos. Aumenta a dependência do mercado que se reflete em ações de

grande orientação para o mercado.
Isso caracteriza comportamentos mais proativos do que reativos (reativos no caso de dependentes do credor) e uma preocupação menor em se defender dos agentes poderosos, no caso dos dependentes dos credores, e maior no caso da adoção de sistemas de auto-financiamento."

Transferência do risco {0-3}~

"COMP -,+ PODER +,- RISC_INC -,+ OR_MERC -

Claramente há um grupo de ações estratégicas que tem uma característica em comum: transferência do risco da operação para outros agentes. Há dois tipos distintos: o primeiro caracteriza-se, principalmente, pela adoção do regime de construção a preço de custo, seja condomínio ou incorporação. Na inc a prec de custo, o risco é menos transferido, do que no condomínio, às custas de uma melhor preservação da imagem, visto que dá mais flexibilidade para a empresa lidar com a inadimplência. O segundo tipo está associado às ações de empresas repassadoras que transferem o risco para os credores. A diferença é que no primeiro tipo a transferência era, principalmente, para o cliente, enquanto no segundo era para os credores. Quando o alvo é o mercado a estratégia significa uma forma de defender-se contra o poder dos credores e às influências negativas do governo através dos planos de estabilização. Ambos os tipos têm como características adotarem ações reativas à desestabilização do ambiente, introduzidas pelo plano cruzado (a adoção da inc a preço de custo é revela um comportamento +- reativo), ou ajustes antes do plano como p.ex., ajustes contratuais para garantir o nível de retorno. Estratégias desse grupo têm baixa orientação para mercado e visam a eficiência da empresa (embora em menor grau do que em estratégias absorção do risco)."

Transferência do risco_TENTATIVA 1 DE C {30-1}~

"CONCEITO: é a categoria principal da teoria em construção. Refere-se ao processo de deslocamento do risco percebido na operação da construtora para outros atores do ambiente, utilizando uma estratégia, em especial para os clientes e instituições financiadoras, visando atenuar o risco incorrido pela empresa para determinado retorno desejado, sob um contexto específico da história de adaptação da empresa."

Turbulência ambiental {29-2}~

"Gerada principalmente pela influência do governo na indústria, através dos planos econômicos, exigências dos órgãos de fiscalização e das mudanças do plano diretor."

Vendas {0-1}~

"Vendas (VEND)

CONCEITO: é quanto que o credor conta com a participação da receita de vendas para completar os custos do empreendimento.

ALTO (+): o financiamento é fortemente condicionado a realização de vendas das unidades do empreendimento.

BAIXO (-): o financiamento não é condicionado a receita originada nas vendas."

Vendas "na planta" difíceis {1-0}

Vendas "na planta" fáceis {1-0}

Volume {0-1}~

"CONCEITO: refere-se ao volume de risco transferido da origem para o destino, percebido pela origem.

DIMENSÃO: varia entre os extremos:

ALTO: grande volume percebido.
BAIXO: pequeno volume percebido."
Volume de recursos reduzido {2-2}

Memos

=====

AC: Proposições sobre a teoria de adaptação estratégica das PCE {0/Th} - rmello
PROPOSIÇÕES CONSTRUÍDAS PARA A
TEORIA EM DESENVOLVIMENTO

Este memo reúne o conjunto de proposições que forma a GT sobre adaptação estratégica das PCE. As proposições estão organizadas no sentido do geral para o específico.

As proposições descritas aqui tem o caráter provisional até que tenham sido validadas nos dados. A validação ocorre com as relações descritas nos netviews. A validação se tornará mais clara após a codificação seletiva e a redação do trabalho final.

Durante o processo de construção da GT, várias proposições foram desenvolvidas nos memo tema e subtema, e durante a definição da categoria central do estudo e no decorrer na codificação do paradigma de C.

As proposições são listadas, organizadamente, abaixo. A listagem vai se alterando e se reestruturando a medida que novas proposições são incorporadas e outras rejeitadas.

CONSIDERAÇÕES E ELEMENTOS DA GT

1. A adaptação estratégica das PCE pode ser compreendida a partir do modo como as PCE administraram o risco. A categoria central da GT é C:coping with risk, traduzido por administração do risco.

1.1 Em termos conceituais mais gerais, a mudança estratégica das empresas visando adaptação ao ambiente externo, no qual há grande turbulência e intervenção do governo, consiste em utilizar mecanismos de transferência e absorção do risco inerente ao negócio.

2. A forma como as PCE administram o risco é influenciada por fenômenos do ambiente externo e interno.

2.1 Os fenômenos do ambiente externo são a percepção do risco pelo mercado e pelos credores. São classificados como condições causais.

2.2 Os fenômenos do ambiente interno são o contexto estrutural e a percepção dos dirigentes. São classificados no paradigma como condições intervenientes.

3. A forma com as PCE administram o risco pressupõe o uso de estratégias. As estratégias são escolhidas quando ocorrem as condições causais e a presença de variáveis intervenientes.

PROPOSIÇÕES GERAIS

Uma teoria difere de um ordenamento conceitual pois fornece explicações sobre quando, quanto, sob que condições, como, utilizando quais estratégias e buscando quais consequências ocorrem os tipos da

categoria central, ou seja, do fenômeno.

Nesse sentido, esta alternativa de proposição parte dos tipos isa de C e tenta responder às perguntas da teoria.

Tipo Repassadores

Sob que condições?

* em condições de mercado confiante devedor e credores absorvedores capitalizados e contextos estrutural interno do "tipo clube".

O que visam os repassadores e como agem?

* Utilizando estratégias de transferência do risco para os credores visam atuar em nível razoável de risco para receberem altos retornos, sem necessariamente estarem orientados para o mercado.

Quais as consequências das estratégias do repassadores?

* aliada às condições econômicas, as estratégias de transferência do risco contribuíram para a falência do SFH.

Tipo Cautelosos

Sob que condições?

* em condições de mercado confiante absorvedor e credores absorvedores descapitalizados, com um contexto estrutural interno do tipo cauteloso.

O que visam os cautelosos e como agem?

* Utilizando estratégias de transferência do risco para o mercado, os cautelosos visam atuar em um nível mínimo de risco e se contentam em receberem retornos menores.

Tipo Oportunistas

Sob que condições?

* os oportunistas ocorrem quando os mercado está confiante absorvedor e os credores absorvedores.

O que visam os oportunistas e como agem?

* Obter níveis de retorno maiores do que o permitido para determinado nível de risco.

Quais as consequências da ação dos oportunistas?

* a ação dos oportunistas contribui com o aumento do efeito "caixa preta" tornando o mercado cético.

Tipo Banco

Sob que condições?

* em condições de mercado cético e credores exigentes, utilizando uma estrutura interna tipo banco.

OUTRAS PROPOSIÇÕES

* Quando existem as condições para que os credores estejam absorvedores, há maior probabilidade de o mercado se tornar mercado devedor e as PCE administram o risco como "repassadores", permitindo uma estrutura "tipo clube" e a utilização de estratégias transferência do risco para os credores.

** As consequências das estratégias de transferência do risco para os credores tem

importante efeito na descapitalização do credores e ao aumento das suas exigências.

* Em condições que promovam a descapitalização dos credores e dificuldades de previsão dos orçamentos, as PCE se tornam cautelosas ao administrarem o risco e estão propensas a adotarem estruturas cautelosas e estratégias de transferência do risco para o mercado, tornando-o absorvedor

* As estratégias das empresas que administram o risco de forma oportunista têm consequências que abalam a confiança do mercado, tornando-o cético.

* Condições nas quais o mercado está cético e os clientes exigentes forçam as empresas a adotarem estratégias de absorção do risco.

** A percepção dos dirigentes para tais condições definem se PCE irá adotar estratégias de dependência do credor ou do tipo "operações bancárias"

** a forma atual mais comum de administrar o risco é adotar estruturas tipo "banco" e estratégias de absorção do risco do tipo "operações bancárias".

** Tais condições significam que os credores não estão dispostos a liberarem grandes montantes, o tempo de liberação ocorre em fases mais tardes do cronograma mediante um processo longo e burocrático, exigem contrapartida da construtora em prévia realização de vendas e exercem maior controle sobre a administração do empreendimento.

*** Isso afeta a percepção do mercado que torna-se mais cético ao aceitar financiamentos bancários.

*** A alternativa para a PCE é atuar como um banco, absorvendo o risco da operação para manter o nível de retorno desejado e adotando uma postura mais orientada para o mercado.

**** Nesse caso as estratégias são do tipo "operações bancárias" que aumentam visam se defender do poder dos credores, serem mais orientados para o mercado e mais diversificados nas suas operações.

PROPOSIÇÕES GERADAS APÓS ANÁLISE DE A1

* O contexto interno é variável interveniente. Logo quando o mercado está confiante, a empresa pode perseguir mais retorno, se tiver um contexto interno capitalizado, senão prefere transferir o risco. Posso considerar uma relação mais simples de causa, p.ex. mercado confiante pode gerar tipo repassador ou absorvedor. O que diferencia são as variáveis intervenientes (nível de capitalização etc) que fazem com que a empresa atue de forma repassadora, cautelosa e ou oportunística.

* o mercado tornou-se absorvedor por consequências das estratégias de transferência do risco.

** A estratégia de transferência do risco foi usada por que, apesar do mercado estar confiante o contexto interno estava cauteloso (variável interveniente).

OUTRAS PROPOSIÇÕES 2

1. A mudança de mercado confiante para cético (IMAG+ END -) tem como mudança contextual de mercado "pessoalizado" para "profissionalizado".

2. o efeito "caixa preta" é responsável pela transição do mercado confiante para cético e é influenciada pelas ações de firmas não idôneas e associado com A desconfiança do setor.

2.1 Ele foi detalhado em P e D e códigos sobre o contexto foram linkados. A seguir algumas proposições relevantes sobre o contexto em que ocorrem as variações do efeito "caixa preta".

a) Para o mercado confiante o efeito não teve grande impactos, e todas as suas dimensões estavam baixas.

b)

3. Há um efeito circular do processo, pois os efeitos das estratégias das PCE tem impacto nas condições contextuais que estão associadas aos tipos de percepção do risco pelo mercado e credores.

6. ao longo do PROCESSO a empresa sempre se manteve fiel ao seu público-alvo influenciado pela configuração original e personalidade dos seus donos.--inércia?

7. criação de habilidade ou aprendizado de conviver com a incerteza como é o caso da adequação dos contratos.

9. quando a empresa adota estratégias reativas, seja pela ação das variáveis intervenientes, como os planos econômicos, essas estratégias tem características de transferir e não absorver o risco e diminuem sua rentabilidade (por isso é "problema" para a empresa. P.ex. o mercado cético, torna difícil a venda na planta, impossibilitando a antecipação de receitas, necessária para compensar a restrição da parcela financiada pelo credor, e exige que a empresa adote uma estratégia reativa e menos rentável.

10. A questão da idoneidade da firma, seja da marca ou dos seus sócios é muito importante no estudo. Também pode servir como um tipo de estratégia. Por exemplo, a inc a prec de custo visa dar mais flexibilidade no trato dos inadimplentes possibilitando o cumprimento do cronograma e orçamento previsto da obra. Isso pode significar o uso de estratégias que absorvam o risco em detrimento da manutenção da idoneidade. Isso tb é uma proposição interessante.

**

AT: Groundedness para C: transferência do risco {0/Me} - rmello
FORNECE DIREÇÕES PARA AUMENTAR A
GROUNDEDNESS DA CATEGORIA
TRANFERÊNCIA DO RISCO

Procuró agora deixar claro um importante passo na minha investigação. Descubri, a priori, 7 propriedades de C, devidamente dimensionadas, nos comentários de cada código:

1. burocracia;
2. volition das partes
3. gradiente
4. volume;
5. dependência de terceiros;

6. credibilidades
7. incerteza.

O que devo fazer agora é codificar para a categoria, classificando os incidentes encontrados no texto B1 ao longo das dimensões das propriedades listadas (groundedness). Posso então agrupar incidentes que compartilhem as mesmas variações dimensionais ao longo das propriedades e relacionar a C como "is a" tipo de transferência. Fazendo isso estou tornando mais específica minha teoria pois agrego variação a categoria, identificando no texto tipos de transferência que compartilham um padrão de variação dimensional.

Isso facilitará a identificação de proposições na codificação axial e dará precisão e groundedness a C.

O que devo procurar no texto são passagens ou incidentes que façam menção a uma transferência do risco associado na operação que envolve contrutora, banco e/ou cliente, em determinado período do tempo. Ou seja, devo relacionar tanto as transferências "naquele tempo" como as de "hoje".

O procedimento é o seguinte:

1. Likarei as citações encontradas ao código "transferência do risco"
2. Após varrer toda B1, classificarei dimensionalmente as citações buscando descobrir padrões compartilhados "is a" ou tipos de transferência.

Iniciarei a minha amostragem teórica, indo buscar nos temas já organizados e em seguida irei ler o texto B1 novamente.

AT: Novas entrevistas {0/Me} - rmello
NOVAS ENTREVISTAS
PONTOS QUE NÃO ESTÃO CLAROS

1. o conceito de "caixa preta" e risco percebido
2. o conceito de "problemas" como o motivador para as estratégias de atenuação/transferência do risco. São problemas pois reduzem o retorno da empresa.
3. Até que ponto posso considerar as mesmas condições contextuais para o mercado devedor e absorvedor?
4. Como ficaram as condições para liberação de financiamentos após o plano cruzado?
5. Qual o contexto para ocorrência de credores absorvedores e exigentes?

Co: Notas, dúvidas sobre a teoria em desenvolvimento {0/Me} - rmello

0. O cristiano perguntou onde estava a percepção do risco pela empresa. Será que é a categoria central C: coping with risk? Em vez de coping poderia ser percepção ou administração do risco. E eu poderia tornar uniforme tanto para PCE, Credores e mercado.

Por exemplo, "mercado cético" significa uma forma de administrar o risco (que pressupõe contextos e estratégias) pelos clientes que o fazem de acordo com as variações dimensionais.

Por exemplo, "oportunistas" é uma forma de

administrar o risco pelas PCE que o fazem de acordo com as variações dimensionais (isso pressuõe contextos e estratégias).

É mas se eu chamar de percepção, já abrange a questão da interpretação e da cognição, visto que as pessoas agem em função de sua percepção.

0.1 Com relação a percepção da PCE sobre o risco e todos as suas características como a personalidade do líder e a cultura, eu trabalharei quando for teorizar sobre o PROCESSO, pois incluíram códigos mais gerais como INERCIA e a natureza fundiária da incorporação imobiliária. Terei que dimensionar a percepção? Há variações de personalidade? mais ou menos empreendedora? Acho que a personalidade do gerente é determinante como a empresa resolve atuar e isso perdura conferindo inércia.

0.2 Como distingui o ambiente interno da categoria central? Na realidade o amb interno fornece uma série de características que juntamente com as características fornecidas pelo ambiente externo são percebidas pelos dirigentes o que resulta na forma como a PCE vai administrar o risco. O filtro cognitivo da percepção está sempre atuando e será tratado na grande teoria e na toeria sobre o processo.

1. onde coloco o relacionamento promiscuo entre PCE e liberadores de financiamentos em bancos públicos como a CEF?

2. tentei isolar as questão macroeconômica e as influências nos juros e no poder aquisitivo da população. As condições contextuais e propriedades das percepções de riscos não incluem a questão econômica e a influência dos planos econômicos. Esses fatores tratarei como vairaveis intervenientes, pois ele modificaram as relações causais forçando as empresas a adotarem outras estratégias. A questão como ficam nos paradigmas de S contextual?

3. NOVA PROPRIEDADE PARA C. NIVEL DE DEPENDÊNCIA OU ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO. Tive essa ideia apos verificar o contexto para percepção do risco pelos credores. Como o dinheiro ficou mais caro e dificil há a necessidade de uma orientação para o mercado maior, até por que a concorrência aumentou. Qual dos tipos de coping with risk tem essa orientação maior?

4. a questão do contexto dos credores absorvedores e exigentes é importante e complicada. Dá para não falar do ambiente econômico e da cobrança por fluxos positivos e da política de habitação favorável? e as variáveis intervenientes? Acho que estas são os planos que são coisas não normais e intervêm. Acredito que no contexto em que ocorreram posso falar de coisas gerais como nível de dinheiro disponível para aplicação, ciranda financeira, políticas favoráveis. O plano é que alterou isso tudo.

5. outra variável interveniente é a CISÃO da sociedade que alterou a as condições e exigiram da empresa novas estratégias. As condições intervenientes alteram as condições causais que exigem novas estratégias. E tal como os planos economicos foi o que aconteceu no ambinete interno com a cisão (ou divergência entre os sócios) que provocaram as descapitalização da empresa e perda de ativos sociais (alterando o

contexto estrutural interno) e a adoção de estratégias específicas.

6. As ESTRATÉGIAS também serão codificadas para o processo para verificar se eram rotinas, heurísticas ou novas formas de atuação. Isso são códigos mais gerais que me permitirão comparar a minha GT com outras teorias.

7. sobre a questão do PLANOS ECONÔMICOS e VARIÁVEIS INTERVENIENTES, tomei a seguinte decisão:

7.1 Os planos são eventos que causaram ruptura no ambiente modificando o contexto. Logo são considerados aparte. A menção às influências macroeconômicas será codificado não como o plano em si, mas os efeitos do plano no contexto macro.

7.2 Por sua vez, o CONTEXTO será dividido em macro, setor e micro (usando a espiral) para traçar as influências dos planos na questão setorial e micro. O importante é TRAÇAR O IMPACTO perpassando diferentes níveis e não somente agrupar em níveis.

7.3 Logo, as consequências tb serão divididas em macro, setorial e micro e muitas vezes se repetirão como o próximo contexto.

7.4 percepção dos dirigentes serão consideradas variáveis intervenientes, pois é em função delas que as especificidades das estratégias ocorrem.

7.5 O planos regionais (diretores) podem ser tb variáveis intervenientes ???

8. Na análise da B&C não ficou claro o tipo de credor entre 86-93 que ajuda a explicar porque os incorporadores não quiseram mais pedir financiamento a preço fechado (ah! eles quiseram financiamento para a produção, o que eles não queriam era estabelecer preço fechado por causa dos custos!!! Ah! então a sequencia seria: incerteza na economia->incerteza sobre custos->regimes a preço de custo-> mercado absorvedor. Financiamentos para a produção existiam tanto que continuaram, mas em uma fase diferente, tipo credor absorvedor pobre. O problema em 86 foi o choque na atividade empresarial, com deflação das receitas etc.

9. até que gra os tipos isa de C: coping with risk devem ser grounded? Acho que em alto grau, logo devo rever as entrevistas codificando para eles, inclusive para o próprio C: coping with risk.

Interp iniciais {0/Co} - rmello
MINHAS INTERPRETAÇÕES INICIAIS
SOBRE OS DADOS COLETADOS E SOBRE
O PERÍODO DE MINHA PRESENÇA NO CAMPO

Escrevo estas primeiras interpretações usando meus conhecimentos prévios sobre o contexto, sobre o período em que fiquei na empresa e sobre a leitura que fiz para transcrever os dados. Quero deixar registrado para fins de comparação com o resultado final e para fins de avaliação da pesquisa. O meus próximos passos estão descritos no memo roteiro inicial. O próximo será a análise da primeira entrevista.

Enfim, alguns conceitos levo para a análise em busca de validação e de decifrar de que realmente trata esta pesquisa, ou qual é (ou quais são) a C (core category) que está (estão) explicando o fenômeno da adaptação estratégica das PCE. Os conceitos listados abaixo são os que

me lembro de cabeça, entretanto as notas que fiz no decorrer das transcrições me ajudarão a lembrar de outros conceitos que refletem as minhas interpretações iniciais:

1. a forte influência da personalidade ou atitude frente aos negócios formada pelos donos no início da suas vidas geram inércia na empresa;
2. as ações ao longo do processo geram path dependancy, ma medida em que comprometimentos são feitos;
3. a empresa desenvolveu a capacidade de reagir às turbulências e ao mesmo tempo apresentar inércia;
4. o nível individual familiar mostra-se como grande fonte das condições/consquencias da ação organizacional;
5. no nível de comunidade e nacional, o mercado tornou-se despersonalizado (influenciando o nível individual), característica de um importante processo a ser analisado, e altamente descontinuo devido aos planos econômicos;
6. no nível de comunidade, a rede de relações com clientes e instituições, financeiras e governamentais, é importante.

MA/AT: Contexto e processo para S: Contexto estrutural do ambiente interno {0/Th} - rmello
DESCOBRINDO PROPRIEDADES E
DIMENSÕES PARA O AMBIENTE INTERNO

Não há dúvidas que as características do ambiente interno são determinantes na forma como a empresa lida com o risco e escolhe as estratégias.

Neste memo procuro me sensibilizar sobre propriedades e dimensões que geram configurações de ambiente interno.

Não tratarei como um fenômeno, como o que ocorre no ambiente externo, mas como configurações cujas características devo descrever e especificar.

Estou evitando utilizar a nomenclatura do planejamento estratégico pois exigem definições anteriores como missão e visão. Logo, não irei utilizar coisas do tipo ponto forte e fraco. Isto aqui não se trata de uma análise, mas da identificação de padrões de configuração ("is a") que podem ser descritos através de propriedades e dimensões.

Vou utilizar uma passagem que já escrevi no memo MA:atividades fundamentais da firma e da gerência.

DO TRABALHO GERENCIAL

Em um contexto de mudança do nível de dependência do mercado, a natureza do trabalho gerencial também muda.

Como visto, alta depedência, exige alto esforço organizacional.

1. Mas, como fica o tipo de trabalho? Quais são as habilidades dos gerentes "naquele tempo" e "hoje"?

Primeiramente vamos elencar o contexto do mercado, "naquele tempo":

1. comprador
2. pouca concorrência
3. confiante
4. condições econômicas favoráveis
5. mercado altamente "pessoalizado"

O trabalho gerencial pode ser então caracterizado por:

1. baixo esforço gerencial;
2. conhecimento do mercado
3. relacionamento pessoal com clientes e corretores, para aumentar a confiança;
4. baixa ênfase na tecnologia da construção

Em um contexto de "hoje", passados todos os planos, o mercado se apresenta:

1. não comprador, cético e mais exigente
2. dificuldade de conseguir financiamento
3. exige das empresas maior volume de capital próprio

Como visto para a empresa manter o mesmo nível de retorno, ela deve operar como um banco. Isso demanda de seus dirigentes:

1. habilidade de controle financeiro
2. habilidade de captar recursos seja através de sócios ou defasando cronogramas de obras que são executadas no estilo "bicicleta"
3. Maior ênfase na técnica da construção e qualidade de mão de obra;
4. habilidade em gerenciar uma grande carteira de clientes;
5. ter uma marca forte e não um "nome de seus dirigentes fortes" -> apesar de que isso foi destruído como "efeito encol" (isso corrobora minhas idéias, pois o efeito encol retornou às características do "naquele tempo").

Vários códigos foram identificados em B1 que se referem ao ambiente interno. A questão agora é como agrupá-los. Dentre eles estão:

1. capitalização da empresa
2. cisão da sociedade
3. conhecimento do mercado
4. relacionamento pessoal do dono
5. custos fixos e totais

A literatura divide o ambiente interno nas funções da empresa e analisa qual os pontos fortes e fracos da empresa. Nos dados não está evidenciado as funções da empresa, mas evidencia coisas do tipo capitalização e o conhecimento do mercado.

Acho melhor dividir o ambiente interno em função dos códigos encontrados em B1, pois são mais relevantes para explicar C.

PROPOSIÇÕES INTERESSANTES DO AMBIENTE INTERNO

1. cisão na sociedade descapitalizou a empresa (B177 e B137)
 - 1.1. a cisão na sociedade diminuiu o estoque de ativ total
 - 1.2. apos o cruzado com a cisão aumentou o esforço gerencial

2. preço de custo é alternativa ao aporte de capital proprio exigido para operar como banco
3. collar gerou atraso no cronograma que aumentou os custos nos prec de custo
4. personalidade do dirigente na gestão influencia a forma de como cope com o risco e o fato de capitalizar a empresa ou não.

MA/AT: Contexto e processo para S:Percepção do risco pelo mercado {0/Th} - rmello
DESCOBERTA DE PADRÕES DE
CONTEXTO DE OCORRENCIA DOS TIPOS
DE PERCEPÇÃO DO RISCO PELO CLIENTE
E O PROCESSO DE MUDANÇA

MERCADO CONFIANTE

Inicialmente analisei as citações de cada tipo Devedor e Absorvedor buscando inferir o contexto. Após isso, reli a entrevista. Identifiquei alguns códigos contextuais e criei outros.

No entanto, estou considerando as mesmas condições contextuais operando para os dois tipos de mercado confiante. Inferi que o mercado devedor ocorreu no início do estudo (80) até o plano cruzado e que o absorvedor perdurou desde o plano cruzado, até a decadência dos sistemas a preço de custo.

A modificação dos tipo ocorreu devido a ação das PCE em não arriscarem mais na inc a preço fech devido à turbulência ambiental e incertezas sobre o custo dos empreendimentos, repassando o risco para os clientes.

Ou seja, em ambos momentos os clientes estavam confiantes, mas variando características sobre aceitar ou não o risco e sua postura frente ao financiamento.

Devo me certificar nas próximas entrevistas até que ponto posso considerar as mesmas condições operando.

MERCADO CÉTICO

Refiz o mesmo processo. O contexto que está operando é resultado da decadência dos sistemas de preço de custo e do aumento da dificuldade para aquisição de financiamentos. Está associado ao que o entrevistado B1 se refere a "hoje".

Uma importante mudança quando o mercado passa de confiante para cético, refere-se ao aumento da dimensão IMAG + e a diminuição para END-, principalmente pelo mercado "profissionalizado".

MA/AT: Contexto e processo para S:Percepção do risco pelos credores {0/Th} - rmello
DESCOBRINDO O CONTEXTO PARA
S:PERCEPÇÃO DO RISCO PELOS
CREDITORES E O PROCESS DE MUDANÇA

Outro ponto apontado nos memos tema e subtema é a questão da percepção do risco pelos credores quando estes realizam negócios com as PCE. A atuação dos credores é muito importante para o negócios e estratégia das PCE, como é facilmente verificado em todo o texto. Neste memo irei tentar inferir os padrões contextuais para cada grupo "is a" identificados para S, a exemplo do que foi feito para Percepção do risco pelo mercado.

CREDORES ABSORVEDORES

Sob que condições os credores absorviam o risco da operação fazendo com as PCE fossem meras repassadoras? Posso responder com base nos meus conhecimentos.

1. dinheiro barato, fácil
2. pouca cobrança por resultados positivos e apoio das políticas de habitação do governo federal (FCVS, BNH, etc)
3. início do ciclo de empréstimo na década de 80
4. pouca demanda relativa por recursos
5. risco da inadimplência era atenuado, até que os mutuários foram pegos pelos planos. O que levou o governo a rever os calculos e criar formas de correção que causaram um rombo no sistema
6. distribuição de dinheiro em troca de favores e propinas, associada a falta de cobrança dos bancos públicos.

Tudo isso eu preciso validar ainda, mas já criarei os códigos.
Muita coisa não está em B1, mas deve aparecer em outras entrevistas. No entanto, se não estiver claro eu devo amostrar nas próximas entrevistas.

CREDORES EXIGENTES

O que levariam os credores a se tornarem exigentes? Com base nos meus conhecimentos:

1. diminuição do volume de recursos que tornou o dinheiro mais escasso
2. pressão por atingir fluxos positivos nos fundos imobiliários.
 - 2.1 maior controle sobre o cadastro
 - 2.2 reações a orçamentos superfaturados
 - 2.3 taxas de correção, baseadas na TR.

MA/AT: Descobrir S: Estratégias das PCE {0/Th} - rmello
DESCOBRINDO AS ESTRATÉGIAS DAS PCE

É importante antes de tudo deixar claro o que são as estratégias. Esta parte do paradigma da teoria significa como as empresas lidaram com determinadas situações, provocadas pelas variáveis interveientes em determinados contextos. A ação pode ser na forma de estratégias, heurísticas, rotinas ou novas maneiras de lidar com o inesperado.

Neste memo procuro me sensibilizar para propriedades, dimensões e tipos das estratégias. (na codificação para o processo verificarei se as estratégias eram heurísticas, rotinas ou novas maneiras).

O memo subtema estratégia de atuação e transferência do risco apresenta uma série de insights para a minha sensibilização. Outro ponto de partida interessante é a sensibilização feita para a tentativa 1 de identificar C para a transferência do risco.

No caso de C: coping with risk, as estratégias devem responder a: como as PCE agiram quando resolveram adotar determinado tipo de coping with risk?. P.Ex.: o que foi feito para administrar o risco cautelosamente?

Posso relacionar ações como fiz na minha dissertação, analisando as funções. Posso também considerar o conteúdo clássico da estratégia de posicionamento no mercado.

Irei iniciar em B1, relacionando as ações e em

seguida tentarei agrupá-las em P e D. Mas, faz sentido achar P e D para as estratégias? SIM, pois ajuda a reduzir as ações encontradas nos dados. Acho que esta dimensionalização é uma das mais importantes do estudo, principalmente por ter ligação direta com futuros trabalhos prescritivos. Devo ter o cuidado para não confundir as P e D das estratégias com as P e D de C: coping with risk. Tenho que deixar claro que Coping with risk me fornece formas de perceber ou administrar o risco que variam dimensionalmente. Cada forma identificada lança de mão de determinadas estratégias ou ações. Essas estratégias podem ser agrupadas em P e D sem afetar P e D de C. P. ex.: Administração do risco tipo cauteloso significa um risco percebido incorrido baixo, um retorno pretendido baixo, o uso de experiências passadas e um baixo nível de agência quanto às opções possíveis. Este tipo cauteloso, adota diversas ações (estratégias) classificadas tb ao longo de P e D, como transferência do risco, pouca diversidade e baixo poder (ver P identificadas adiante).

RESUMO: A classificação das estratégias é sobre a ação da empresa enquanto P e D de C é quanto a sua postura ou percepção.

BEM...

Uma coisa é certa, ao observar os memos anteriores, a estratégia adotada pela empresa pode ser de transferência do risco, atenuação do risco ou absorção do risco. Acho que essa é uma importante dimensão para a minha teoria.

Esta é a primeira dimensão:

1. Risco: se refere ao sentido do risco, ou seja, se a estratégia faz a empresa absorver o risco da operação ou transferir o risco para as outras partes.

Prosseguindo minhas comparações e questionamentos, para que serve a estratégia de uma empresa?

1. para buscar vantagem competitiva frente aos concorrentes
2. posicionar-se no mercado agregando valor ao produto, seja a qualidade em si do bem, ou aspectos intangíveis como a confiança da empresa.
3. defender-se das forças da indústria, principalmente fornecedores poderosos no caso da ICC
4. ações visam a empresa ser mais eficiente em custos e ter a posse de recursos (ativos e conhecimentos) essenciais.

Lendo o memo subtema ligado a este, posso identificar possíveis propriedades:

1. a estratégia pode ter sido uma reação ou proação. Isso fica muito próximo do modelo de miles e snow: proativa, reativa, defensora e analista. Aqui eu estou observando a dimensão, de alta proatividade a alta reatividade a ações dos credores e mercados e concorrentes. Fica claro no memo que B1 chama as estratégias para resolver "problemas" caracterizando o carácter reativo.

1.1 O carácter reativo parece estar associado com a dimensão do risco. Uma empresa que adota estratégias reativas geralmente adota estratégias de transferência do risco, que diminuem sua rentabilidade (por isso é "problema"). P.ex. o mercado cético, torna difícil a venda na planta, impossibilitando a antecipação de receitas, necessária para compensar a restrição da parcela

financiada pelo credor, e exige que a empresa adote uma estratégia reativa e menos rentável. Será? Essa é uma boa proposição a ser verificada.

2. evidências de transferência do risco refletem-se nos regimes de construção menos arriscados (seja condomínio ou prec de custo que tem maior flexibilidade no trato dos indimplentes. Os regimes de construção podem ser caracterizados da seguinte maneira:

2.1 aporte de capital próprio

2.2 quem toma o financiamento: produção ou aquisição

2.3 período e forma de recebimento das receitas (vendas na planta, ou após concluído)

2.4 nível de risco que os clientes e construtora estão dispostos a correr.

2.5 quantidade de custo financeiro: sistemas a preço de custo tem custo financeiro mínimo ao passo que o autofinanciamento tem maximizado. Essa escolha sempre vem seguida de uma troca, pois caso opte por um sistema como o PRODECAR que minimiza o custo financeiro, exige que tenha mais risco pois é necessário que vendas tenham sido efetuadas (veja código "Financiamento para aquisição" e "menos custo financeiro").

3. A questão da idoneidade da firma, seja da marca ou dos seus sócios é muito importante no estudo. Também pode servir como um tipo de estratégia. Por exemplo, a inc a prec de custo visa dar mais flexibilidade no trato dos inadimplentes possibilitando o cumprimento do cronograma e orçamento previsto da obra. Isso pode significar o uso de estratégias que absorvam o risco em detrimento da manutenção da idoneidade. Isso tb é uma proposição interessante.

4. a ação da empresa pode ser entendida com possuindo uma propriedade de atenuar o efeito caixa preta para o mercado. A idoneidade é uma delas que se complementam com imagem da marca e dirigentes, empresa com endereço e histórico de cronogramas e orçamento concluídos conforme previstos.

Utilizando as tipologias encontradas na literatura sobre estratégia, posso elencar as seguintes:

1. a estratégia como 5 P's de Mintzberg.
2. a postura estratégica de Miles e Snow
3. as estratégias generalistas e especialistas (r e k) da ecologia das populações
4. Diliberaada ou emergentes
5. Ênfase na cognição, aprendizado, poder...as escolas identificadas por Mintzberg

Devo ficar cético ao tomar emprestado os termos da literatura. Contudo, eles serão extremamente úteis para comparar com a minha GT e refinar a teoria.

Tendo isso em mente, vou analisar as citações em B1, inicialmente com os códigos ligado ao memo subtema estratégias de transferência do risco.

Estratégias adotadas pelas PCE em função da sua postura frente ao risco.

DUAS PROPRIEDADES:
PROBLEMAS VS OPORTUNIDADES
TRANSFERIR OS RISCO

MANUTENÇÃO DA IDONEIDADE

propriedade de atenuação, transferência do risco

alteração do mercado (para coqueiros, ou produto para classe mais baixa) comercial não.

criação da tetra, estratégias de produção e outras funções.

adequação dos contratos foi estratégia que tem grande dimensão da aprendizagem, apesar de não ser evolutivo, mas aprendizagem de sobreviver na crise.

Crisis é variável intermitente que ocasionou ações

ênfase na tecnologia da construção é estratégia para enfrentar o mercado

preço de custo é alternativa a K próprio (B1_046)

MA/OC: Validando S contextual: percepção do risco pelo mercado {0/Th} - mello
DESCOBRINDO E VALIDANDO
PROPRIEDADES E DIMENSÕES DE S
PARA O NÍVEL DE RISCO
PERCEBIDO

Este código também se apresenta como uma subcategoria contextual para C: coping with risk. Tal como exposto no memo tema ligado a este, o nível de risco percebido deve ser investigado para os três atores: clientes, construtoras e instituições financeiras.

Acredito que o fenômeno de percepção do risco pelo cliente, no sentido que aumento do risco, possui condições causais, intervenientes e estratégias, tem como consequências, ações no mercado que são condições contextuais para determinar a postura das PCE em Coping with risk.

Quais as propriedades e dimensões do fenômeno de percepção do risco pelo cliente?
Comparando close-in, como nós percebemos através dos nossos sentidos e atribuímos significado?

1. experiência passada
2. valores praticados no meio social em que vivemos
3. informações de outras pessoas que nos tornam predispostos
4. tipo de canal sensorial
5. velocidade de resgate da memória sobre o significado do percepto mental

No caso dos dados da entrevista B1, quais as propriedades e dimensões que podem ser inferidas que caracterizam padrões ou tipos de percepções?

Buscando focalizar na categoria central C: coping with risk, tenho interesse em saber quais condições são favoráveis ou não para o negócio das construtoras. Logo os tipos "is a" interessantes para a minha teoria podem ser:

1. favorável
2. desfavorável

com relação aos efeitos condicionais para o negócio das PCE que afetarão a forma como vão cope com o risco e as estratégias adotadas. Mas, favorável a ter mais retorno com menos risco? Acho melhor rever essas tipificações. Que tal: mercado confiante ou mercado cético? Devo retornar aos dados para ver o contexto de cada código referente aos clientes.

Nesse raciocínio a pergunta deveria ser: O que SIGNIFICA uma percepção favorável (alta ou baixo o que?)...depois categorizando para o paradigma devo identificar sob que condições, quais estratégias e consequências ocorrem determinados tipos de percepção.

Enfim, retornado a pergunta, as propriedades podem ser (provisoriamente):

1. características do regime de construção quanto a parcela do risco da operação que é incorrido pelo cliente.
2. aversão ao financiamento
3. valor da imagem da marca da empresa
4. valor do conhecimento pessoal dos donos da empresa
5. imagem da ICCSE devido a atuação das suas firmas (idôneas ou não) -> contexto
6. desconfiança quanto à segurança do empreendimento que se manifesta na resistência em adquirir o imóvel na planta.

Organizando analiticamente:

Regime (REG)

CONCEITO: a parcela de risco da operação que o cliente está disposto a incorrer devido às características do regime de execução do produto.

ALTO (+): está disposto a incorrer em grande parte do risco.

BAIXO(-): não se dispõe a incorrer em grandes riscos na operação de compra de um imóvel.

Financiamento (FIN)

CONCEITO: a disposição do cliente em participar de financiamentos bancários.

ALTO (+): está disposto a participar como mutuário em um financiamento bancário.

BAIXO (-): não está disposto a participar como mutuário em financiamento bancário e prefere ser devedor da direto com a construtora.

Imagem (IMAG)

CONCEITO: quanto que o cliente valoriza a

imagem da marca da empresa, sem necessariamente conhecer os donos, na transação com uma empresa.

ALTO (+): o cliente valoriza a imagem da empresa

BAIXO (-): o cliente não valoriza a imagem da empresa

"Endereço" (END)

CONCEITO: aproveitando um "in vivo code" em D1, refer-se ao valor dado pelo cliente sobre o conhecimento pessoal da empresa e seus donos.

ALTO (+): o conhecimento dos donos da empresa ("o cliente sabe que tem endereço") é importante.

BAIXO (-): o conhecimento pessoal da origem da empresa não é importante.

Cronograma (CRON)

CONCEITO: refere-se a quando o cliente decide adquirir o produto, ou seja, em que fase do cronograma: p.exe. na planta, estrutura ou acabamento.

ALTO (+): o cliente está disposto a adquirir o imóvel somente nas fases mais adiantadas na obra, sendo resistente a vendas na "planta"

BAIXO (-): O cliente está disposto a adquirir o imóvel nas fases iniciais, sendo a venda "na planta" facilmente concretizada pela empresa.

Essas propriedades da subcategoria contextual S: percepção do risco pelos clientes me ajudarão a responder as questões colocadas no memo MA: nível de risco percebido, que abordam as situações em quando que a imagem, indoneidade e tipo de regimes de construção são valorizados ou não pelos clientes. Isso tudo me ajudará a explicar C: coping with risk.

Agora neste mesmo memo irei validar as propriedades. Em B1, codificarei para o código "percepção do risco pelo cliente" e depois, como fiz para C, buscarei criar os tipos "is a" e dar o groundedness devido.

QtB1	REG	FIN	IMAG	END	CRON	OBSERV/CONTEXTO		
164	+					+	-	[Concorrente] e o cond fechado
171	+					+	-	explica o cond fech e inc a preço
custo								
155	+					+	-	[Concorrente] desmoraliza mercado
de cond fech								
169	+					+	-	problemas do cond fech- villa
adriana pos-encol								
163	-		+			+	-	o pedro vendia rapido antes do
cruzado								
162	-		+				-	compra para investimento
antigamente								
158						+	-	mercado pessoal e comprador
168	-		+			+	-	compra para investir em 80
010	-		+			+	-	idem
154	-		+			+	-	mercado pessoal, vendas fáceis
pelo Pedro								
170	+-		+-			+	-	inc a prec de custo é um REG menor
que cond fech								
166	-		+					cliente quer o máximo de fin
bancário								
165	-		+					idem
156	-		-					cliente quer financ direto hoje

167	-	-	-	-	+	oportunistas e aventureiros
estragam o mercado						
172	-	-			+	hoje, cliente quer financ direto
160	-	+		+	-	naquele tempo, venda na planta
coma pastinha						
157	-	-				cliente não quer financiamento
de banco						
086	-			+		cliente não compra a custo,
volta ao inc prec fech						
026	-	+		+	-	vendia na planta pois havia
confiança						

DESCOBRINDO TIPO "AS IS": COMPARAÇÕES INCIDENTE-INCIDENTE

Antes de identificar tipos "is a" algumas observações:

1. IMAG não teve nenhuma menção direta, e dado que não quis fazer muitas inferências, mas me ater a citação, decidi não apontá-la. Contudo, neste momento vou deixar, pois sei que nas outras entrevistas vou ter evidências para ela. Acredito que ela terá dimensão alta para a percepção mercado cético associada com baixo END.

2. Em processo semelhante para C, às vezes não há menção direta para a propriedade na citação, mas faço a inferencia apoiado na análise do contexto da citação. Basta ver e conferir.

Grupo: mercado confiante

Divisões: absorvedor

Características:

Esta forma de perceber o risco significa que os clientes estão dispostos a incorporar uma parcela significativa do risco da operação quando aceitam ser condôminos ou, em um grau menor, cotistas em incorporações a preço de custo. Observando o contexto das citações, observa-se facilmente que o endereço da firma importa e que, devido às características deste tipo de obra, os clientes adquirem o imóvel no projeto ainda, ou em fases iniciais.

Citações em B1:

QtB1	REG	FIN	IMAG	END	CRON	OBSERV/CONTEXTO		
164		+				+	-	[concorrente] e o cond fechado
171		+				+	-	explica o cond fech e inc a preço
custo								
155		+				+	-	[concorrente] desmoraliza mecado
de cond fech								
169		+				+	-	problemas do cond fech- villa
adriana pos-encol								
170		+-		+-		+	-	inc a prec de custo é um REG menor
que cond fech								

Grupo: mecado confiante

Divisão: devedor

Características:

Nesta situação, o mercado (agregação dos clientes) não está disposto a incorrer com uma parcela significativa dos riscos da incorporação. Neste caso o risco da incorporação fica para a PCE. A percepção quanto ao financiamento bancário também é positiva, bem como a confiança nas empresas, refletindo-se na fácil comercialização dos imóveis em fases iniciais do cronograma. A importância do endereço da empresa é facilmente inferida, devido a pessoalização do mercado. Apesar de não incorrer nos riscos da incorporação, havia os riscos do financiamento, que no contexto que isso ocorreu, era mínimo.

Citações em B1:

QtB1 REG FIN IMAG END CRON OBSERV/CONTEXTO

163	-	+		+	-	o pedro vendia rapido antes do
cruzado						
162	-	+			-	compra para investimento
antigamente						
158				+	-	mercado pessoal e comprador
168	-	+		+	-	compra para investir em 80
010	-	+		+	-	idem
154	-	+		+	-	mercado pessoal, vendas fáceis
pelo Pedro						
160	-	+		+	-	naquele tempo, venda na planta
coma pastinha						
166	-	+				cliente quer o máximo de fin
bancário						
165	-	+				idem
026	-	+		+	-	vendia na planta pois havia
confiança						

Grupo: mercado cético						
Divisões:						
Características:						
Neste tipo de percepção do risco o mercado não está disposto a assumir o risco da incorporação nem está disposto a assumir financiamento bancário. A aquisição do imóvel ocorre nas fases mais adiantadas do cronograma.						
Citações em B1:						
QtB1	REG	FIN	IMAG	END	CRON	OBSERV/CONTEXTO
156	-		-			
167	-		-	+		cliente quer financ direto hoje oportunistas e aventureiros
estragam o mercado						
172	-		-			+
157	-		-			
de banco						
086	-				+	
volta ao inc prec fech						cliente não compra a custo,

CONSIDERAÇÕES FINAIS: IMPLICAÇÕES PARA TEORIA

Esta densidade para S: percepção do risco pelo cliente é importante para minha teoria pelo seguinte:

1. Sob que contexto, há alteração dimensional nas propriedades de S, fazendo com que ocorra determinados tipos "is a", os quais usaram estratégias com consequências específicas que são, por sua vez, as condições causais dos tipos "is a" de C: coping with risk, na minha grande teoria.
2. Os tipos de C: coping with risk utilizaram determinadas estratégias cujas consequências tem efeito, circularmente, no contexto inicial do item 1.
3. as condições intervenientes são presentes tanto para S como para C
4. Estou trabalhando com contexto em 1, i.e. padrões de propriedades e dimensões contextuais, pois o foco é em C: coping with risk. O S: percepção do risco pelo cliente de C está com suas P e D identificadas e isto é o que importa.

INTEGRANDO A GT

A esta altura já escrevi a storyline e estou em pleno processo de codificação seletiva. Esta parte do memo é a sequencia do processo de integração da GT iniciado no memo da categoria central. As minhas decisões para integrar a categoria S: percepção do risco pelo mercado são:

1. A divisão em absorvedor e devedor do tipo

mercado confiante não agregam poder explicativo para a teoria. Vou linkar todas as citações dos dois no código mercado confiante. As condições contextuais (em um outro netview) serão agregadas, e deve ser considerado que durante os 14 anos em que o mercado estava confiante, de 1980 a 1994, o contexto foi se alterando e dimensão temporal não pode ser colocada na representação do netview. Isso deve ser explicado em forma textual no corpo do relatório do trabalho.

2. As dimensões das propriedades para mercado confiante serão alteradas para manter as características anteriores.

3. A propriedade Imagem está fracamente fundamentada. Vou eliminá-la do estudo.

4. A propriedade Endereço continua, mas será redefinida. Ela se refere a importância do conhecimento da história da firma e dos seus donos na cidade, "sabe que tem endereço", pelos clientes. Da forma como codifiquei neste memo ficou associada ao efeito da posse dos ativos sociais. Mas o conceito não é o conhecimento pessoal do dono, que seria associado ao "ativo social" mas da história da empresa e do passado dos donos.

Principalmente após o plano cruzado, muitos "aventureiros" aproveitaram o "boom do condomínio fechado" que atraiu muitos clientes ainda confiantes. Então a dimensionalização fica o contrário: quando o mercado estava confiante, principalmente no condomínio fechado no início, não importava o endereço, mas como o aumento do efeito caixa preta, a propriedade aumentou sua dimensão. Deve ficar claro que END - para mercado confiante não anula a questão do mercado pessoalizado para os repassadores.

5. Todos os comentários serão refeitos e o netview organizado. As definições atualizadas estarão nos comentários ficando este memo para registrar a história da análise.

MA/OC: Validando S contextual: percepção do risco pelos credores {0/Th} - rmello
VALIDANDO AS PROPRIEDADES DE
S: PERCEPÇÃO DO RISCO PELOS
CREDORES

Quais as propriedades do fenômeno de percepção do risco pelos credores?

Posso utilizar os memos tema e subtema relacionados para sensibilizar-me. No caso do mercado, a forma como os clientes se percebem o risco (e que guiam o seu comportamento) diferencia-se quando o mercado está cético ou confiante. E no caso dos credores? Quais seriam os fatores que afetariam o risco de uma instituição financeira (como no memo MA: Nível de risco percebido)?

1. longo período de investimento
2. falta de liquidez do bem
3. financiamento de um bem social
4. alta dependência do nível de poupança dos clientes, o que pode aumentar a indimplência.
5. péssimo histórico do mercado através da atuação de firmas não idôneas.
6. natureza da garantia que é o próprio imóvel (que pressupõe a falta de liquidez) ou menor se as garantias fossem máquinas, equipamentos das empresas.

Tudo bem, isso fará parte do contexto. Mas o que estou querendo descobrir é o que SIGNIFICA ter uma percepção boa ou ruim, favorável ou desfavorável, cética ou confiante quando ao risco de emprestar para a PCE?

1. disponibilidade em financiar a produção
2. disponibilidade em financiar a aquisição (os dois poderiam ser analisados do ponto de vista da transferência do risco para a PCE, na medida em que financia após a venda ter sido feita)
3. valor financiado
4. período de liberação
5. intervenção da gestão da obra
6. burocracia durante o processo de análise

Bem, acho que analiticamente podemos comecar com essas propriedades:

Montante (MONT)

CONCEITO: refere-se ao montante do financiamento que é geralmente expresso em termos da % dos custos que cabe ao credor.

ALTO (+): está disposto a financiar grande parte dos custos do empreendimento.

BAIXO (-): está disposto a financiar uma parte reduzida dos custos do financiamento.

T_liberação (T_LIB)

CONCEITO: refere-se ao período que o credor começa a liberar os recursos em função do cronograma físico financeiro de execução do produto.

ALTO (+): os recursos são liberados em períodos mais tarde do cronograma físico financeiro.

BAIXO (-): o credor está disposto a liberar os recursos nas fases iniciais do cronograma.

P_liberação (P_LIB)

CONCEITO: diz respeito ao processo ou trâmite burocrático para análise e liberação do financiamento.

ALTO (+): o processo é demorado e rigoroso

BAIXO (-): o processo é rápido e sem burocracia

Vendas (VEND)

CONCEITO: é quanto que o credor conta com a participação da receita de vendas para completar os custos do empreendimento.

ALTO (+): o financiamento é fortemente condicionado a realização de vendas das unidades do empreendimento.

BAIXO (-): o financiamento não é condicionado a receita originada nas vendas.

Controle (CONTR)

CONCEITO: é o grau de intervenção na gestão da execução do produto pelo credor, que inclui fiscalização

constante, prestação de contas e até intervenção nas decisões.

ALTO (+): alto controle da gestão da obra pelo credor

BAIXO (-): baixo controle na gestão da obra pelo credor.

ANÁLISE DAS COMPARAÇÕES INCIDENTE-INCIDENTE

QtB1	MONT	T_LIB	P_LIB	VEND	CONTR	OBS/CONTEXTO
048		+			-	"naquele tempo" fin
era o máximo possível.						
048		-			+	"hoje" mais
burocrático						
049		-			+	parametros da CEF
mais reduzidos						
056					+	garantia real e
processo rigoroso do Itaú						
054		-	+		+	parametros do itau
e realização do cron para liberação						
089						+
aquisição						
003					-	"naquele tempo"
financ fácil da CEF						
018						
058					+	burocracia para o
repassse "hoje"						
173		-				parâmetros
reduzidos do Itau						
057		-		+		+
186				+		+
30%						

DESCOBRINDO GRUPOS

Talvez uma forma de classificar seja em função da absorção ou não do risco da operação.

Grupo: Credores exigentes

Divisão:

Descrição:

Esta forma de perceber o risco significa que os credores não estão dispostos a correr muitos riscos, pelo menos quando comparado com "naquele tempo". Neste caso, os parâmetros para financiamento são reduzidos o que acarreta uma parcela financiável menor. O processo para análise é mais rigoroso e demorado. Geralmente a liberação do financiamento é atrelado a venda das unidades e/ou realização do cronograma físico da obra. No caso do Prodecar o cliente é financiado. Tudo isso reflete a disposição em não correr riscos como no passado (influenciado tb pela situação macroeconômica - que será variável interveniente) e transferi-los para a PCE, que tem a responsabilidade de iniciar a vender. Isso tb aumenta a sua dependência do mercado, ou sua necessidade de ser orientada para o mercado.

Citações:

QtB1	MONT	T_LIB	P_LIB	VEND	CONTR	OBS/CONTEXTO
048		-			+	"hoje" mais
burocrático						
049		-			+	parametros da CEF
mais reduzidos						
056					+	garantia real e
processo rigoroso do Itaú						
054		-	+		+	parametros do itau
e realização do cron para liberação						
089						+
aquisição						
058					+	burocracia para o
repassse "hoje"						
173		-				parâmetros
reduzidos do Itau						
057		-		+		+
186				+		+
30%						

Grupo: Credores absorvedores

Divisão:

Descrição:

Este grupo significa perceber o risco de tal forma que o credor absorve grande parte do risco.

Apesar de ainda ter a garantia do imóvel, o montante liberado, o tempo liberado e o processo

não são tão rigorosos e os recursos são financiados de maneira relativamente fácil. Muito provavelmente, havia uma situação econômico financeira favorável, mas isso será tratado como contexto (variável interveniente) de S: percepção do risco pelos credores. Devo agora ressaltar as características do grupo. Esse tratamento dos credores ao risco tornava a operação das PCE "extremamente fácil" nas palavras de B1.

Citações:

QtB1 MONT T_LIB P_LIB VEND CONTR OBS/CONTEXTO

048 +

"naquele tempo" fin

era o máximo possível.

003

"naquele tempo"

financ fácil da CEF

CONSIDERAÇÕES GERAIS

1. A propriedade CONTR será mantida, pois sei que há referências em outras entrevistas.
2. Além de serem contextuais para C, essa categoria também é S contextual para S: percepção do risco pelo mercado. Isso eu devo investigar.

ALTERAÇÃO NOS TIPOS ISA DOS
CREDORES

1. Após rever o processo da B&C, usando o timeline dos empreendimentos, decidi subdividir os credores absorvedores em capitalizados e descapitalizados. Este último acontece principalmente apos os planos econômicos na fase de 86-94.

MA: Alterações ambientais dos planos economicos {2/Th} - rmello
REFLEXÕES SOBRE AS MUDANÇAS
DIMENSIONAIS DO MERCADO CAUSADAS
PELOS DIVERSOS PLANOS ECONÔMICOS

Sem definir apriori as dimensões ambientais, partirei das características de cada plano, principalmente as percebidas pelos entrevistados como sendo mais relevantes e inferirei o impacto no ambiente ao longo de suas dimensões.

Primeiramente, cabe ressaltar que as mudanças dimensionais listadas têm algumas propriedades (como explicado no memo "naquele tempo vs. hoje"):

1. conteúdo, ou o que alterou nas dimensões;
2. o processo de alteração, que na maioria dos casos foram rupturas na dinâmica ambiental, causadas pela influência governamental.

PLANO CRUZADO

Para a construtora foi o que causou mais prejuízos, pois além de ter sido o primeiro, deu fim a um período próspero para o setor. Na época, a construtora estava com 6 obras sendo executadas.

Algumas das características são:
Congelamento de preços e a tablita de deflação em função das expectativas de inflação, tornaram as prestações dos imóveis praticamente irrisórias. Isso associado ao ágio cobrado pelos fornecedores tornaram os prédios em andamento bastante deficitários.

Algumas dimensões do conteúdo da mudança ambiental afetadas foram:

1. aumento ilusório do poder de compra (demanda)
2. restrição da oferta
3. deflação das receitas
4. ágio dos fornecedores

5. queda no ritmo de construção
6. aumento do risco percebido pelas construtoras e financiadoras
7. Busca por novos regimes de construção menos arriscados
8. Clientes para investimento
9. muitos aventureiros na construção
10. Ruptura da continuidade e problemas contratuais

Como consequência ao retorno da inflação pós-plano, a ciranda financeira tornou:

1. o mercado comprador para quem tinha dinheiro aplicado
2. aumento da concorrência (aventureiros)

Outra consequência, em uma citação, é a busca por regimes de construção mais seguros, dado que existe o trade-off risco-retorno. Com base nos meus conhecimentos:

1. o que deve caracterizar um regime de construção?

Enfim, é a forma como regulamenta-se a atividade da construtora e, por consequência, ajuda a moldar a forma do fluxo de caixa. Basicamente, acredito que algumas das propriedades são, para fins estratégicos:

1. aporte de capital próprio
2. tomador do financiamento: produção ou aquisição
3. período e forma de recebimento das receitas
4. nível de risco percebido pelos clientes
5. nível de risco que a construtora está disposta a correr.

Vou copiar para outro memo, pois essas propriedades fazem parte das estratégias de atenuação do risco, no caso, das construtoras. A atenuação do risco parece ser um importante aspecto para explicar a adaptação estratégica. Mais uma evidência disso é que o Plano Cruzado foi o mais importante, sendo os períodos subsequentes altamente turbulentos e quando a empresa mais tomou precauções para atenuar o risco.

PLANO COLLOR

MA: Atividades fundamentais da firma e da gerência {0/Th} - rmello
NATUREZA DAS ATIVIDADES
FUNDAMENTAIS DA FIRMA E DO
TRABALHO GERENCIAL

O tema contemplado é fruto de algumas evidências do entrevistado B1 que fazem menção ao que efetivamente faz uma construtora e como a natureza dessa atividade fundamental mudou ao longo do tempo.

DA FIRMA

Quando o entrevistado B1 fala: "não sou banco" (in vivo code) significa que muitas construtoras por força de mercado desenvolvem as atividades de banco. A meu ver a seguinte proposição pode ser verdadeira:

P1. quanto maior a dependência de mercado, maior a tendência de as atividades "tipo banco" serem fundamentais para o sucesso da empresa.

Utilizando a própria comparação close-in do entrevistado, as atividades do banco são:

1. captar recursos para gerar um grande volume de capital;
2. vender financiamentos;
3. ganhos financeiros, juros;
4. trabalhar com carteira de clientes devedores;
5. ganho nos juros e venda de seus produtos (cesta de serviços) e giro de capital.

No caso das construtoras, os recursos são provenientes de (no caso da incorporação):

1. próprios dos sócios
2. provenientes de lucros acumulados
3. da política de vendas "tipo bicicleta" que utiliza sobras de caixa de outros imóveis.
4. das vendas das unidades.

Com base na proposição P1, "naquele tempo" se podia tocar "uma obra por vez" e não "pedalar a bicicleta", visto que havia pouca dependência do mercado. "hoje" isso parece quase impossível caso a empresa queira rentabilidade. No caso da B&C como ela toca uma obra por vez, isso é um problema para a sua rentabilidade.

A única forma viável de tocar uma obra por vez, seria no regime a preço de custo, no qual o risco é todo do cliente, mas o retorno é menor. Então, voltando a proposição :

P1: em situações de alta dependência do mercado, a construtora se vê forçada a trabalhar "como banco" ou engendrar com estratégias que reduzam o risco e o retorno (condomínio fechado), como foi o caso da B&C.

As características da estratégia de redução de risco (linkar como memo) inclui:

- 1.a redução do ritmo da construção (cronograma)
- 2.a redução do número de lançamentos
- 3.redução dos riscos de operar como banco

O entrevistado tb ressalta os riscos de trabalhar como um banco, que no caso seria inadimplência e ter que se preocupar com uma grande carteira de clientes, sem ter o know-how nem foco para isso.

Isso me faz lembrar de questionar:

1. Afinal, qual é o negócio de uma PCE?
2. Qual era o negócio antes e qual é o negócio agora?
 - 2.1 ver proposição P1
3. quais são as habilidades que a PCE deveria ter "naquele tempo" e "hoje"? Por que?

DO TRABALHO GERENCIAL

Em um contexto de mudança do nível de dependência do mercado, a natureza do trabalho gerencial também muda.

Como visto, alta dependência, exige alto esforço organizacional.

1. Mas, como fica o tipo de trabalho? Quais são as habilidades dos gerentes "naquele tempo" e "hoje"?

Primeiramente vamos elencar o contexto do mercado, "naquele tempo":

1. comprador
2. pouca concorrência
3. confiante
4. condições econômicas favoráveis
5. mercado altamente "pessoalizado"

O trabalho gerencial pode ser então caracterizado

por:

1. baixo esforço gerencial;
2. conhecimento do mercado
3. relacionamento pessoal com clientes e corretores, para aumentar a confiança;
4. baixa ênfase na tecnologia da construção

Em um contexto de "hoje", passados todos os planos, o mercado se apresenta:

1. não comprador, cético e mais exigente
2. dificuldade de conseguir financiamento
3. exige das empresas maior volume de capital próprio

Como visto para a empresa manter o mesmo nível de retorno, ela deve operar como um banco. Isso demanda de seus dirigentes:

1. habilidade de controle financeiro
2. habilidade de captar recursos seja através de sócios ou defasando cronogramas de obras que são executadas no estilo "bicicleta"
3. Maior ênfase na técnica da construção e qualidade de mão de obra;
4. habilidade em gerenciar uma grande carteira de clientes;
5. ter uma marca forte e não um "nome de seus dirigentes fortes" -> apesar de que isso foi destruído como "efeito encol" (isso corrobora minhas idéias, pois o efeito encol retornou às características do "naquele tempo").

MA: caixa preta->4:88 {1/Th} - rmello
MICROANÁLISE PARA O IN VIVO CODE
"CAIXA PRETA"

O que o entrevistado B quis dizer com "caixa preta" quando se referiu a como o cliente percebe o tipo de operação da construção civil?

Fazendo uma comparação close-in e aproveitando a metáfora do próprio entrevistado, quais são as características da caixa preta de um avião?

1. Algo que não se conhece o conteúdo apriori, inviolável (incerteza).
2. Depois de aberto revela muitas coisas, (surpresa).
3. Quando é aberto, o desastre já aconteceu (prejuízo).

Uma caixa preta deve revelar surpresas, nada que se conhece apriori, e cuja revelação só se conhece após o desastre.

No caso da aquisição do imóvel, o cliente se depara com uma caixa preta, com as propriedades listadas acima. Do ponto de vista do cliente:

O que pode ser surpresa?

1. Turbulências na economia, em virtude das influências do Governo e seus planos econômicos (histórico dessa turbulência).
2. Uma proposta orçamentária e de produto que não condiz com a realidade
3. Regimes de construção fundamentados em contratos mal feitos, que não prevêm todos os desembolsos.

O que pode ser incerteza?

0. incertezas quanto à idoneidade da construtora
1. falta de informações acerca da economia.

2. longa duração do prazo de construção
3. incertezas quanto à sua própria capacidade financeira (do cliente)
4. longo prazo de financiamento
5. falta de experiência própria, virtude de que compram apenas um imóvel durante a vida.

O que pode ser prejuízo?

1. atrasos no cronograma
2. chamadas de capital não previstas
3. aumento dos índices de correção
4. problemas de financiamento e hipoteca das unidades para o banco.

MA: Conhecimento do mercado e aprov de oportunidades {4/Th} - rmello
ANÁLISE DA HABILIDADE GERENCIAL DE
CONHECIMENTO DO MERCADO E
APROVEITAMENTO DE OPORTUNIDADES

Este memo está associado a natureza do trabalho dos gerentes. Aqui focalizo nas habilidades de conhecer o mercado e saber aproveitar as oportunidades. É desnecessário dizer que a análise deve ser feita na busca de dimensões, comparando incidentes "naquele tempo" e "hoje".

Vale a pena trabalhar em cima do que significa para o entrevistado B1: "um conhecimento muito bom do mercado". Preciso responder a:

1. O que é "um bom conhecimento"? O que se precisa saber?
2. Como se adquire e desenvolve?
3. Como se atualiza?
4. Quando ele é importante?
5. Como ele influencia a capacidade gerencial de prever o mercado para comprar terrenos em áreas que se valorizarão no futuro?

Devo ficar atento aos dados para verificar respostas a essas perguntas.

"Um bom conhecimento do mercado" é causa para o sucesso da empresa, tanto que na formação da empresa os sócios eram investidores e tiveram que se associar a uma pessoa com "bom conhecimento do mercado"

1. Devo caracterizar o bom conhecimento para torna-lo relevante na pesquisa.

A priori, posso listar os tipos de conhecimentos:

1. sobre os terrenos e especulação
2. sobre os canais de distribuição e corretores
3. sobre o tipo de produto
4. sobre os clientes
5. relacionamento com burocratas do setor público

APROVEITAMENTO DE
OPORTUNIDADES

Uma pergunta fica no ar sobre o relacionamento entre ter bom conhecimento e saber identificar e aproveitar as oportunidades?

Fazendo comparações com relação a um processo de aquisição de um bem, o comprador, em busca de oportunidades, dispõe de uma série de informações. Com certeza, economicamente falando, somente com informações privilegiadas ele consegue ganhos reais.

Então, como se conseguem informações

privilegiadas?

1. seu relacionamento com o mercado
2. seu conhecimento de fontes de informação
3. a compreensão do dinamismo do mercado
4. o conhecimento das áreas geográficas e
5. perfil do comprador

Entretanto, o aproveitamento de oportunidades está associado a outros fatores além do conhecimento do mercado, como a idoneidade da firma e sua imagem perante os clientes.

1. imagem da empresa

Seguindo o caminho que escolhi para investigação: a questão do risco percebido vs retorno, como as informações privilegiadas e o conhecimento do mercado se relacionam no processo de transferência/atenuação do risco?

MA: Descobrir as características de S: percepção dos dirigentes {0/Th} - rmello
DESCOBRINDO AS CARACTERÍSTICAS DA PERCEPÇÃO DOS DIRIGENTES QUE INFLUENCIAM O MODO COMO AS EMPRESAS COPE COM O RISCO

Este memo está associado ao outros memos tema. É natural que um estudo como este tenha um código separado para o fenômeno da percepção dos dirigentes. Como a categoria central é C: coping with risk, obviamente, o filtro perceptivo dos dirigentes influencia a forma como as PCE irão administrar o risco.

Decidi localizar a percepção dos dirigentes e todas suas características dentro do ambiente interno. A idéia é a seguinte:

1. A forma como os credores percebem o risco influencia nas suas atividades, as quais tem duplo efeito: na forma como o mercado percebe e reage ao risco e na forma como as PCE administram o risco nas suas atividades.

2. A forma como as PCE administram o risco é também influenciada pelas características dos dirigentes, que moldam sua percepção, e pelas condições estruturais do ambiente interno.

Aqui procuro me sensibilizar para identificar as características desta percepção, o que constitui o filtro cognitivo do dirigente.

Pelos meus conhecimentos das entrevistas e pelo contato com a família e com os sócios acredito que as seguintes características fazem parte do filtro cognitivo ou influencia a percepção:

1. personalidade
2. experiência profissional que lhe rendeu retornos crescentes, principalmente no início de suas atividades empresariais
3. idem, mas no início da formação da constutora
4. nível do grupo social ao qual pertence
5. nível de escolaridade e educação formal

Essas características devem ser validadas. Irei criar os códigos e procurarei validação nas entrevistas. Em B1, já tenho codificado a personalidade do dirigente.

MA: Estratégias de atenuação e transferência do risco {1/Th} - rmello
ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS PARA ATENUAÇÃO E TRANSFERÊNCIA DO RISCO AOS ATORES DO AMBIENTE (TRADE OFF RISCO-RETORNO)

Fazendo um follow-up do memo "nível de risco percebido", este memo analisa quais as estratégias utilizadas pelas empresas para reduzir/transferir o risco das operações: quais estratégias, suas consequências, e as condições que geraram a ação estratégica. Elenco, também, possíveis reações dos clientes e instituições financeiras.

Existem declarações explícitas do entrevistado B de que a empresa utilizou determinadas estratégias para diminuir o risco que ela corria (ver citações dos códigos deste memo).

Tais estratégias eram encaradas como resolução de "problemas" (citando o entrevistado B1), causados principalmente pela atuação de firmas não idôneas que tornaram o mercado cético e com alto nível de risco percebido (logicamente existem uma série de variáveis intervenientes, tais como as condições econômicas).

Tenho grandes evidências de que os efeitos dos planos econômicos diminuíram a capacidade da empresa em correr riscos e fizeram com que ela adotasse tais estratégias.

São "problemas" para as empresas pois estas estratégias geram empreendimentos menos arriscados e, conseqüentemente, menos rentáveis. Por exemplo, a reação dos clientes, tornando o mercado cético, diminui as vendas "na planta", evitando a antecipação da receita por parte da construtora e aumentando o risco do empreendimento.

Nesse caso, o paradigma ficaria assim:

contexto: mercado cético, causado por atuação de firmas não idôneas
intervenientes: cond macro econômicas (ou o contrário??)
estratégias: redução do risco
consequencia: redução do retorno e ritmo

Uma das estratégias foi adotar o regime de construção por condomínio fechado e transferir o risco da incorporação para os condôminos-clientes. Outra estratégia foi a mudança para a incorporação a preço de custo, que objetivamente, tem as seguintes dimensões:

1. Flexibilidade ao trato com os inadimplentes
2. redução do custo financeiro
3. redução da necessidade de capital próprio

Em outros períodos, o risco voltou para as construtoras, novamente, quando as firmas adotaram a preço fechado e, devido às condições de mercado, já fruto das reações das instituições financeiras, tiveram que adotar o auto-financiamento. Isso fez com que as firmas mudassem a natureza da sua operação, para analogamente, assumir operações de banco. O entrevistado B cita vários exemplos e posiciona-se contrário a essa prática, enfaticamente ("não sou banco").

O processo de mudança estratégica sob a ótica da transferência do risco, seria o seguinte:

Risco cliente (cond fech) -> péssima imagem do mercado (idoneidade das firmas - ver memo) -> risco construtora (auto financ) -> natureza "de banco"

O regime de construção é a principal estratégia de

atenuação e transferência do risco. Quais as suas propriedades?

É a forma como regulamenta-se a atividade da construtora e, por consequência, ajuda a moldar a forma do fluxo de caixa. Basicamente, acredito que algumas das propriedades são, para fins estratégicos:

1. aporte de capital próprio
2. quem toma o financiamento: produção ou aquisição
3. período e forma de recebimento das receitas
4. nível de risco que os clientes e construtora estão dispostos a correr.

Paralelo a redução do risco, essas estratégias representam a vontade da empresa em não se queimar no mercado, justamente para manter a idoneidade da firma perante os clientes, mesmo que isso signifique atenuar o risco do cliente também. A questão da idoneidade também é trabalhada em outro memo, visto que é um dos componentes do nível percebido pelos clientes.

Isso pode se traduzir em:

1. cuidado com o cronograma da obra
2. manter o orçamento previsto

Quando o entrevistado B fala "se o mercado está ruim é outra coisa" mostra que o mercado é uma entidade separada da empresa que tem suas vontades e é altamente determinista. Mas, a empresa toma decisões, as quais, nesse caso visam preservar a sua imagem.

Em outra citação, o entrevistado fala que o cliente tem medo, que não ia entrar em "caixa preta", pois o risco é todo dele (4:86) fica claro a importância do risco percebido. A questão da "caixa preta"

Enfim, outras estratégias que ajudam a atenuar a "caixa preta" para o cliente são:

1. Poder da marca
2. Empresa "com endereço"
3. Histórico de cronogramas em dia

Relacionando os conceitos do processo posso dizer que a mudança de incorporação a preço fechado para incorporação a preço de custo foi uma estratégia para reduzir o risco para a firma, mas aumentou o "efeito caixa preta" para o cliente, apesar das estratégias acima.

Com o abuso de algumas firmas não idôneas, o cliente reagiu e a empresa teve que voltar para o preço fechado e absorveu parte do risco, este maior agora, visto que a antecipação das receitas via vendas "na planta" estava mais difícil.

Esse processo de quem absorve o risco é bem interessante. Ao longo dos tempos parcela do risco absorvida alterou-se entre firma, cliente e instituição financeira pública e privada.

As instituições financeiras também reagiram a essas estratégias das construtoras, através do aumento da burocracia e da redução da parcela financiada.

Verificando o processo de mudança ambiental, as instituições financeiras aumentaram seu ceticismo, adotando uma série de medidas restritivas para atenuarem o risco de suas operações. Dentre as causas, posso elencar:

1. Influência negativa do governo através dos planos econômicos
2. Defesa ao comportamento oportunístico das firmas (ploy das firmas)

Como medidas restritivas posso elencar:

1. Aumento da burocracia para liberar os empréstimos
2. Redução da parcela financiada

No processo descrito acima, as instituições financeiras assumiram muito do risco total no começo da década. Essa postura, em virtude do crescimento da indústria e da política populista do governo, associada às influências negativas dos planos, causou um rombo no SFH tornando os bancos privados e associações de poupança e empréstimos, bastante cautelosos. Ultimamente a CEF e outros bancos adotaram posturas para transferir o risco para as construtoras, seja reduzindo o valor financiado ou financiando a aquisição.

Uma pergunta que devo ficar atento:

1. Será que toda vez que a empresa tenta mudar o trade-off risco-retorno, querendo ganhar mais como menor risco ela incorre em comportamentos oportunisticos, alguns ilegais, que prejudicam o mercado?

MA: Eventos importantes B&C {0/Th} - rmello
PROCESSO DE MUDANÇA DA
B&C: EVENTOS IMPORTANTES QUE
MODIFICARAM O CONTEXTO DA
EMPRESA

Neste memo eu procuro explicar o caso da B&C em particular utilizando a teoria GT que construi para adaptação estratégica das PCE.

Devo elencar aqui os evento importantes da B&C e os percebidos como mais importantes. Como a GT foi construída a partir do caso da B&C, deve se encaixar perfeitamente. O processo de explicação ou encaixamento deve ser da seguinte maneira:

1. Os incidentes da B&C se encaixam como padrões de variações dimensionais das categorias da GT?

Uma observação é que alguns eventos da história como planos econômicos e o contexto de percepção do risco pelo mercado e credores são os próprios incidentes, visto que não fiz desdobramento dimensional para eles.

A netview com o timeline dos acontecimentos lista os códigos sobre os eventos e características da história da B&C.

1. venda e vinda dos 2 diretores da Alusud
2. plano cruzado, fundação da B&C
3. 1a cisão
4. plano collar
5. 2a cisão , fundação da tetra

MA: Idoneidade da firma {4/Th} - rmello
ANÁLISE SOBRE A IDONEIDADE
DA FIRMA, SUA IMPORTÂNCIA PERCEBIDA
PELO MERCADO E O RELACIONAMENTO
COM OUTROS CONCEITOS

Esse conceito de idoneidade da firma é bastante

interessante para ser investigado. Ele está como um subtema do nível de risco percebido, porque, a meu ver, é um dos fatores que influenciam o risco percebido pelos clientes e instituições financeiras.

Algumas perguntas surgem sobre a idoneidade da firma:

1. Quando ela é mais importante para o mercado? Sob que contextos? Sob que presenças de variáveis intervenientes?
 - 1.1 Contextos em que o mercado é mais pessoal?
 - 1.2 Contextos em função do tipo de obra?
 - 1.3 Contextos em que o mercado já está cético, pela atuação de firmas não idôneas?
2. Como se pode medir a idoneidade?
 - 2.1 conhecimento pessoal, bom histórico, marca forte?
3. Como é a relação entre a idoneidade da firma e o mercado cético que construiu uma imagem do setor, a partir de ações oportunísticas de firmas não-idôneas?

Minhas intepretações sugerem a seguinte proposição sobre a importância da idoneidade:

* O tipo de regime de construção, o grau de pessoalização do mercado influenciam a importância da idoneidade da firma e a consequente forma de medi-la por parte dos clientes.

*uma firma idônea atenua/trasnfere o risco da operação de maneira mais eficiente do que uma não-idônea, utilizando as devidas estratégias.

Essa proposição envolve as seguintes propriedades:

1. Regime de construção
2. Grau de pessoalização do mercado
3. Força da marca
4. Histórico da firma
5. Relacionamentos com a sociedade
6. Grau de ceticismo do mercado

Agora, quero investigar a relação da idoneidade com outros conceitos.

1. Como a idoneidade é construída?
2. Qual o relacionamento da idoneidade com :
 - 2.1 comportamento oportunístico das firmas, ceticismo do mercado;
 - 2.2 as consequencias dos planos econômicos;
 - 2.3 o nível geral de risco percebido
 - 2.5 as estratégias utilizadas para atenuar os riscos
 - 2.6 o ceticismo das instituições financeiras

No caso da citação o entrevistado fala "problema". Isso quer dizer claramente que o sistema a preço de custo ofereceu a oportunidade de ganhos para as empresas às custas da lesão ao cliente, seja como uma forma oportunística de aumentar o retorno com o grau de risco menor.

Por que isso é problema?

R. Por que o cliente fica mais cético, o mercado fica mais cético, o nível de risco percebido aumenta e por consequencia o das instituições financeiras também! As vendas ficam mais difíceis.

CÓDIGOS E NOVAS CONSIDERAÇÕES,
ELEMENTOS E RELAÇÕES: FOLLOW UP
DA ENTREVISTA B1

A entrevista principal que originou a maioria dos códigos e a categoria central foi B1. Nas outras entrevistas irei codificar para os códigos já existentes ao mesmo tempo que estarei aberto a mudanças. As mudanças estarão registradas nestes memos de incremento.

Este é um memo em que procuro aumentar a fundamentação da GT em construção e ao mesmo tempo aumentar a generalização incorporando novas variações dimensionais, códigos e relações.

Este memo refere-se às mudanças originadas em A1:

1. A1 fala muito a respeito da composição dos sócios. Isso é interessante. Devo encaixar os códigos de "bom conhecimento do mercado" e "boa experiência" "relacionamento pessoal do dono"...seriam elementos relacionados com um tipo do contexto estrutural interno? Da mesma forma a questão da perda dos ativos sociais que posso linkar com o contexto estrutural interno "tipo clube". Devo trabalhar melhor os tipos de contextos estruturais internos. Irei codificar para o tipo is a e depois analisarei as citações para recodificar os contextos de ocorrência. Por exemplo: a cisão deixou o contexto cauteloso (sem capital e ativo social). A amizade dos sócios e o conhecimento de mercado foram contextos do tipo clube.

2. O efeito "bicicleta" foi ocasionado pelas empresas grandes de 70 que, em 80, estavam com obras deficitárias e inadimplente, gerando problemas para os recursos do SFH. A falta de vendas que menciona A1 é relativo ao nível de endividamento das empresas que já estavam pedalando há tempos. Esse código está associado aos credores absorvedores descapitalizados. (verificar que PR em sua entrevista, tb menciona este fato).

3. Alta turbulência ambiental é um código do high order schema que quero desenvolver - uma ordenação conceitual - para caracterizar o processo de adaptação.

4. A1 fala muito sobre a cisão que foi consequência do choque de estilos gerenciais e de um prejuízo que deve ser cobrido pelos sócios. Como trabalhar isso na GT? R. A cisão pode ser entendida teoricamente falando como uma forma de descapitalizar a empresa. Isso é uma das dimensões do contexto interno. A consequência da cisão deve ser um código que fundamenta o contexto cauteloso. Por outro lado, o nível de decapitalização da empresa pode ser entendido como uma variável interveniente. Se a empresa tem ou não dinheiro ela executa a estratégia A ou B. **SERÁ QUE TODOS OS ELEMENTOS DO AMBIENTE INTERNO SÃO VARIÁVEIS INTERVENIENTES, NÃO SOMENTE A PERCEPÇÃO DOS DIRIGENTES?** Devo considerar isso novamente, inclusive em novas proposições. Essa consideração pode me ajudar a resumir a GT. Posso considerar uma relação mais simples de causa, p.ex. mercado confiante pode gerar tipo repassador ou absorvedor. O que diferencia são as variáveis

intervenientes (nível de capitalização etc) que fazem com que a empresa atue de forma repassadora, cautelosa e ou oportunística.

4.1 caso o contexto estrutural interno não seja condição causal como considerei até agora, mas seja realmente variável interveniente, devo remover os códigos deflação das receitas, incertezas macroeconômicas e difícil previsão dos custos da netview contexto para mercado confiante: absorvedor e colocar como padrões contextuais do ambiente interno: contexto estrutural: tipo cauteloso.

MA: Incremento da GT em A2 {0/Th} - rmello
INCREMENTO DA GT EM A2

Os pontos principais que devem ser levados em consideração para incremento da GT, encontrados em A2 são:

1. Criei o código reação ao plano cruzado, por entender que a percepção de A2 sobre como se proteger dos efeitos da tablita e do plano cruzado são relevantes. Onde encaixar na GT? Pode ser um tipo de estratégia a parte, p.ex. estratégias de reativas? Ou fazer parte de estratégias de transferência ou absorção do risco? De qualquer forma está de acordo com a essência da GT, pois: a percepção do dirigente e a situação de baixa capitalização intervieram na adoção de estratégias (seja a de reação ao plano como a transferência do risco).

MA: Incremento da GT em A3 {0/Th} - rmello
INCREMENTO DA GT EM A3

A entrevista A3 me chamou atenção para um possível relação, bem interessante. Vou tomar como base a citação 3:2. O que chama a atenção é a dependência entre capitalização da empresa e capitalização dos sócios.

Em outras citações em B2 essa relação também é explícita. O que parece é que a empresa está capitalizada quando o sócio tb está. O inverso pode não ser o contrário!!! Isso é uma característica típica das pequenas empresas.

Logo um grande incremento para GT é:

1. Onde encaixar o código sócios capitalizados? No contexto estrutural interno? Ou a capitalização dos sócios pode ser uma propriedade do contexto interno? Vou trabalhar essa hipótese e possivelmente alterar a GT.

Outras considerações relevantes são:

2. O código Adequação dos contratos começa a tomar mais forma. Fica claro nas entrevistas de A que esse tipo de estratégia foi importante para a sobrevivência da empresa. Eu o categorizei como estratégia de transferência do risco para o mercado. Tem todas as características, inclusive de ser reativa.

3. Criei o código separação da incorporação da construção, referindo-se a terceirização em geral, exemplificado no caso com a criação da Tetra. Entendo como uma estratégia de transferência do risco, no caso o risco específico da operação da construção.

MA: Incremento da GT em B2 {0/Th} - rmello
INCREMENTO DA GT EM B2

1. há uma passagem na citação 5:4 na qual B2 coloca claramente que o conhecimento para construir a obra não é o mais importante. Isso me leva a concluir que é socialmente difundido ou seja, homoganeamente distribuído pelas empresas, não sendo um ativo estratégico. Por outro lado, o conhecimento tácito do engenheiro experiente e tocador de obra se torna aplicável em várias empresas e contextos, visto que o sistema construtivo é compartilhado. Logo os dois não são estratégicos, pois podem facilmente ser transferidos. Isso aumenta ainda mais a importância dos terrenos e a natureza fundiária da operação da construção civil. Devo renomear o código importância estratégica do terreno e colocá-lo como código da ordenação conceitual do processo.
2. A citação 5:9 deixa claro o relacionamento entre o grupo social a que pertencia o sócio com o seu relacionamento pessoal com o mercado. Ao se referir as cooperativas habitacionais do BNH como "esse tipo de coisa", nota-se a influência dos fatores que citei na formação da distância entre a percepção do dirigente da estratégia de construir para baixa renda. O entrevistado B também menciona "tradição" caracterizando ainda mais a inércia a dependência da estratégia original.
3. criei o código Alta velocidade de vendas como contexto de "naquela época", contexto que é consequência das estratégias. Associado a isso está a percepção do mercado confiante e os credores absorvedores.
4. Também apareceu a evidência de relacionamentos do dono com os credores, em especial a CEF. Essa questão do envolvimento com o poder público é muito delicada para ser tratada.
5. Em 5:14 nota-se que "naquela época" a melhoria dos projetos eram ações puramente reativas e não orientadas ao mercado, mas uma reação as influências governamentais. Isso, juntamente com outras estratégias pós-plano cruzado, mostram claramente o caráter reativo das estratégias e sua não orientação para o mercado. Ou seja, o que motiva ação é a transferência do risco e a proteção contra as "intempéries". Acho que devo considerar o código influência governamental negativa como condição causal da grande teoria e depois criar tipos isa (não precisa dimensionar!). Mas antes vou renomeá-la somente como influência governamental. Isso é importante pois todas as estratégias para transferência do risco têm esse caráter. No caso dessa citação em particular minha interpretação é a seguinte: a estratégia de executar designs padrão tipo caixotinho (criarei esse código) é do tipo transferência do risco, pois tem um caráter reativo, pouca orientação para o mercado e é influenciado pelas atitudes governamentais. Note que o fato de o prédio ser pirâmide foi uma reação específica daquela obra ao plano diretor, mas os prédios em geral eram padrões. É desnecessário frisar, até porque é óbvio, que o incorporador visa sempre aproveitar melhor o terreno dentro da legislação permitida. Sendo o design uma consequência disso mostra novamente a pouca orientação para o

mercado.

A transferência do risco ocorre pois o mercado estava confiante e comprador e não exigia diferentes padrões, logo o risco de construir algo novo e mais caro não absorvido pelo incorporador.

5.1. Acho que merece destaque a citação 5:43 que fala sobre a influência governamental, mas abordando a questão do relacionamento dos incorporadores com o poder público sejam burocratas de órgãos públicos ou de agências financiadoras. Onde encaixar isso na GT? Com certeza está associada a influência governamental. Quanto mais a dependência do governo maior a importância desse tipo de relacionamento.

6. A citação 5:18 mostra claramente que C: coping with risk faz sentido. Quando foi exigido aporte de capital próprio para cobrir prejuízos do plano e da descapitalização pela cisão e maus investimentos a firma tornou-se cautelosa. O na teoria mostra o contrário: o investimento na firma pelos sócios busca por maior rentabilidade, no caso, a firma tornou-se mais cautelosa abrindo mão do retorno.

7. Em 5:24 há uma relação interessante. Quando os sócios estão capitalizados não há necessidade de repasse rápido, pois teoricamente não está se pagando juros, logo pode-se esperar para especular. Isso tem implicações para minha GT. Embora há mais recursos próprios na obra citada, ainda é transferência do risco, pois estavam a espera de financiamento, ou seja o contexto ainda é mercado confiante e credores absorvedores, o que caracteriza o contexto de transferência do risco (veja a 5:36). No caso da GT, a capitalização dos sócios é uma variável interveniente: em condições de transferência do risco, quando os socios estão capitalizados permite-se uma política de preços especulativa. Quando não estão deve-se adotar uma política de preços que favoreça a alta velocidade de vendas.

8: B2 tb menciona aspectos de dependência ao mercado nos tempos de hoje. Critica o corretor de imóveis e a dificuldade de comercialização das unidades de fundo "sem vista". Minha análise é que a dependência do mercado fez aumentar as rusgas com os corretores de imóveis que são profissionalizados e sem tanto contato pessoal como havia "naquele tempo".

9. A citação 5:66 mostra uma característica interessante que corrobora a ideia do risco. O banco cético fica mais fácil de liberar o financiamento quando tudo já está comercializado. E a PCE não empatou capital próprio, pois utilizou regime a preço de custo. O financiamento foi para os clientes. Para aquisição.

10. Nesta entrevista tb ressalta a questão da necessidade da empresa se orientar mais ao mercado após o plano cruzado e mais ainda depois do collar. Isso aconteceu em um contexto cauteloso de mercado absorvedor (como manter o ritmo da obra) aumentando em contextos tipo banco e dependentes do credor que tinham que ter venda. Então começaram a aparecer problemas de falta de informações sobre o que lançar.

11. Em 5:85 há uma reflexão importante: tenho que

deixar claro qual o papel do capital própria na construção. A frase que sempre escuto: "construção civil é para quem tem dinheiro" é válida. Toda a questão do risco envolve o aporte de capital próprio pelos sócios. No caso da citação capacidade produtiva fica limitada pela falta de recursos próprios, pelo ceticismo do mercado que não antecipa venda e pela exigência dos credores. A citação 5:87 corrobora e mostra a essência da GT, inclusive ressaltando que atualmente a forma mais eficiente é tipo banco.

11. Esta entrevista tb é muito rica, a exemplo de B1. Na citação 5:102, aparecem as estratégias que a empresa utilizou para enfrentar o mercado hoje, o qual se caracteriza como cético e com credores exigentes. Isso fez com que empresa lançasse mão de estratégias de absorção do risco, seja do tipo banco quando financiou diretamente os clientes do Pausewang, ou do tipo dependentes do credor, no caso dos outros prédios mais recentes. Uma outra estratégia utilizada foi a preocupação com o projeto orientado ao mercado e maior eficiência nos custos que antes não existia. Criei este código que será linkado a um tipo de estratégia.

12. Finalmente o último parágrafo resume toda a história. Reafirma o contexto como variável interveniente. Senão vejamos:

* em condições ("hoje") de mercado cético, credores exigente a melhor alternativa seria estratégias de absorção do risco, do tipo operações bancárias, i.e. financiando direto. Só que isso exige uma a presença da variável interveniente capital da empresa (ou capital dos sócios), i.e. um contexto interno capitalizado. Como o contexto é cauteloso, passa-se a utilizar uma estratégia de dependência do credor que tem como consequência um ritmo menor e (seguro) de obras. A questão da segurança faz parte da percepção do dirigente em não querer se queimar no mercado (o seu endereço) que pode ser influenciado pelo grupo social ao qual pertence. Portanto, o contexto interno estrutural é uma variável interveniente, principalmente nas suas dimensões de capitalização.

MA: Incremento da GT em B3 {0/Th} - rmello
INCREMENTO DA GT EM B3

1. em 6:2 novamente a distância da "coisa popular" do segmento que a empresa decidiu inicialmente servir. Isso foi fruto da percepção do dirigente, novamente a ação da variável interveniente, pois em função do que já estava acostumado e de quem conhecia em seu grupo social, preferiu o segmento medio-alto, apesar de que as condições do ambiente externo favoreciam tb outros segmentos. Mas, o contexto tipo clube, que é outra variável interveniente, tb corroborava com a decisão da estratégia inicial da empresa ser segmento medio-alto

2. Em 6:16 mostra uma passagem de um contexto tipo clube, mas operando na época em que o regime era cauteloso. Essa dimensão do relacionamento do dono nunca acabou, mas diminuiu ao longo do tempo e para os contextos cautelosos e tipo banco.

3. Novamente em 6:20 e 6:36 mostra o Plano Collor como divisor das águas para tornar os credores exigentes.

4. Em 6:51 mostra uma interessante relação que comentei no código importância estratégica do

terreno: quanto mais a necessidade de projetos orientados para o mercado (levando-se em consideração do preço final, tão importante em um mercado cético) menor a importância da localização.

5. Em 6:58 fica claro que a empresa teve que colocar capital próprio, tornando-a mais cautelosa e com ritmo de construção menor, absorvendo o risco dependendo do credor. Nesse caso, apesar de abosrver o risco (com aporte de capital proprio) a empresa agia mais como construtora do que como banco. Logo há o período de cautela e tipo construtora se misturam para a B&C.

6. Nesta entrevista em 6:75 mostra que a forma dependentes do credor exige que se tenha capital próprio, mas em menor quantidade do que tipo opreações bancárias. No entanto grande parte do lucro vai para os credores exigentes.

7. as citações do último parágrafo deixam claro a percepção de B sobre como competir hoje. A B&C é claramente uma empresa dependente do credor, motivada pelas suas variáveis intervenientes de contexto cauteloso e percepção dos dirigentes, influenciada pela personalidade do dirigente na gestão em separar banco de construtora e presos a estratégia inicial da empresa. Outra concorrentes que "atrapalham" como diz B, são claramente empresas que operam como banco, com contextos do tipo banco , i.e. "forte, capitalizada".

MA: Incremento da GT em C1 {0/Th} - rmello
INCREMENTO DA GT EM C1

1. Codifico a citação para aventureiros, lembrando que o termo está citado por C1 com a conotação de empresas "fora do clube". O tipo isa de C: oportunistas aventureiros não somente se aplica a época em que se tentava ganhar a mais do que o permitido nos condomínios, mas aqueles de "fora do clube" que buscavam financiamentos, na época em que haviam os repassadores.

2. Em 7:19 há um aspecto interessante do processo. O fato de a empresa ter entrado no fim do boom do mercado, como era percebido por quem já estava encalhando, mostra que ela entrou já adaptada às condições atuais, coisa que as grandes não estavam. Isso significa que hoje, a B&C passa pelo mesmo problema que as grandes passaram: há empresas entrando para competir no mercado adaptadas à realidade: como bancos. Isso sugere que o mercado é turbulento e se repetem grandes fases nas quais as empresas não conseguem perdurar. Isso é interessante de ser explorado e cruzado com os dados objetivos.

3. Em 7:22 o capital próprio que era colocado não tinha tanto risco pois o financiamento era certo e a venda tb (mercado devedor e credores absorvedores). A capitalização existia no contexto tipo clube, mas com o risco menor, pois ia ser repassado.

4. A mudança para um mercado pessoalizado para um profissionalizado está claro na citação 7:54, quando C1 fala "e olha que eu su conhecido" e o cliente continua cético.

MA: Incremento da GT em D1 {0/Th} - rmello
INCREMENTO DA GT EM D1

1. Já no início da entrevista D1 tb, como todos os outros se reportam a "naquele tempo" e "hoje".

Acho que posso estruturar meu relatório final comparando os dois extremos.

2. Criei o código entrada em segmentos menos abastados, pois é uma estratégia resultante da diminuição do mercado original da B&C em função do menor poder aquisitivo e do mercado cético. Isso mudou a cultura da empresa com relação ao trato com os clientes.

3. O conceito in vivo de campo de visão é interessante e deve ser trabalhado em outros artigos.

MA: Incremento da GT em E1 {0/Th} - rmello
INCREMENTO DA FT EM E1

1. O conceito in vivo de campo de visão é interessante e deve ser trabalhado em outros artigos.

MA: Mercado comprador {2/Th} - rmello
ANÁLISE DAS PROPRIEDADES DO
CONCEITO: MERCADO COMPRADOR

Esta análise é improtante pois a mudança das estratégias das PCE ocorreu em grande parte devido a mudança da capacidade de compra do mercado, seja por tornar-se cético (ver memo de idoneidade), seja como efeito da burocracia dos financiamentos (ver memo).

O mercado torna-se comprador, a meu ver, quando:

1. há pouca concorrência;
2. não está cético devido a pouca idoneidade das firmas;
3. quando as condições econômicas estão favoráveis.

Há uma série de conceitos ligados a este memo. A esta altura da análise, tenho perseguido a idéia da explicação do processo de adaptação através do conceito de risco percebido (e as estratégias de transferência e atenuação do risco) vs retorno. Portanto, devo validar a seguintes idéia:

1. qual a relação entre o mercado estar comprador e o nível de risco percebido/estratégias de atenuação e transferência do risco?

Isso farei quando iniciar as análises na busca dos relacionamentos entre os memos.

MA: Naquele tempo vs hoje {6/Th} - rmello
ANÁLISE DAS MUDANÇAS AMBIENTAIS:
DESCOBRINDO D E P DA MUDANÇA
(CONTEÚDO E PROCESSO) COM
BASE NAS DIFERENÇAS
ENTRE "NAQUELE TEMPO"
E "HOJE"

Este memo foi bastante trabalhado e reformulado ao longo da entrevista BI e considero ele como um resultado de algumas análises, em outras palavras, uma organização de minhas análises. Preferi assim, em vez de deixar todos os passos, por esta síntese não representar grandes perdas para análises análise ou audit trail posteriores. Até por que os outros memos que seguem estão detalhados e, como este, cumprem o seu papel de me sensibilizar para as descobertas.

Após análise da entrevista, eu notei que

o entrevistado fazia sempre a comparação entre "naquele tempo" e "hoje" ou atualmente. Dessa forma, eu criei uma série de memos ligados a este que tratam de aspectos da mudança entre os dois momentos percebidos pelo entrevistado B1.

A possibilidade de comparar duas situações tão diferentes aumenta a variação da teoria e possibilita utilizar situações diversas para validar a análise dimensional das proposições.

(Este parágrafo do memo foi o último a ser inserido, após exaustivas revisões da rede de memos ligada a este. Serve para lembrar que as codificações estão seguindo um caminho que escolhi ser muito interessante: a explicação da mudança através da experimentação ao risco, coping with risk. Por isso, as dimensões listadas abaixo devem ser utilizadas para codificar os eventos no caminho escolhido. A esta altura já tenho um esboço de diagrama risco retorno que auxiliará na codificação final da entrevista na busca da construção das proposições, na axial coding.)

CONTEÚDO DA MUDANÇA AMBIENTAL

Primeiramente, tento inferir as dimensões da mudança ambiental e o processo de mudança. Com relação às dimensões da mudança, com base no texto, nos meus conhecimentos prévios e experiência no setor, algumas propriedades (ou o que mudou) podem ser utilizadas para comparar "naquele tempo" e "atualmente", podem ser:

1. condições de demanda
 - 1.1 mercado comprador
 - 1.2 condições econômicas favoráveis
 - 1.3 disponibilidade de recursos para aquisição
 - 1.4 menor esforço de vendas
2. condições de oferta
 - 2.1 nível de concorrência (# de firmas)
 - 2.2 preços médios
 - 2.3 disponibilidade de recursos para produção
3. tipos de canais de distribuição (imobiliárias)
 - 3.1 via imobiliárias
 - 3.2 via corretores
4. custo e acesso à matéria prima
 - 4.1 ágio dos fornecedores
 - 4.2 escassez de M.O.
 - 4.3 qualidade da M.O.
5. regime e ritmo de construção
 - 5.1 ritmo de construção
 - 5.2 cronograma dos projetos
 - 5.3 risco vs. retorno da construtora
6. tipos de clientes
 - 6.1 Investimento em imóveis
 - 6.2 Investimento em aluguéis
 - 6.3 Residência própria
7. Burocracia para liberação do empréstimo
 - 7.1 redução da parcela financiada
 - 7.2 exigência de comprovação de renda
 - 7.3 aumento da burocracia de tomada e repasse
 - 7.4 medidas de proteção contra comportamento oportunístico das firmas
8. volume de capital próprio requerido
 - 8.1 mudança na natureza do serviço das construtoras: construção vs. banco
 - 8.2 financiamento próprio
 - 8.3 diminuição de financiamentos para produção
 - 8.4 aumento das exigências para financiamento de aquisição
 - 8.5 aumento do risco da construtora
9. volume de capital proveniente das vendas
 - 9.1 aumento do esforço de vendas

- 9.2 função do regime de construção
- 9.3 mercado deve estar comprador
- 10. Conhecimento do mercado e aproveitamento das oportunidades
 - 10.1 tipo de relacionamento do dono
 - 10.2 idoneidade percebida pelos clientes
 - 10.3 valorização da idoneidade percebida
- 11. Natureza das atividades da construtora
 - 11.1 tipo banco
 - 11.2 construção
- 12. dependência do mercado
 - 12.1 pouca importância da capacidade de gerência
 - 12.2 esforço gerencial
- 13. Nível de risco percebido pelos atores
 - 13.1 mercado cético
 - 13.2 fatores que aumentam o risco percebido pelo cliente, construtoras e financiadoras
 - 13.3 idoneidade da firma e do mercado
 - 13.4 estratégias para atenuação do risco dos atores

As dimensões acima devem ficar provisórias. Nos outros memos ligados a este novas dimensões aparecem.

PROCESSO DA MUDANÇA AMBIENTAL

Essas dimensões se combinam para formar contextos, os quais mudaram seguindo um processo não-evolucionário. Isso eu ainda não tenho fortes evidências, mas a primeira seria a do próprio entrevistado se referir a dois momentos "naquele tempo" e "hoje" e não a um processo de foi mudando.

MA: Nível de dependência do mercado {1/Th} - rmello
ANÁLISE DO CONCEITO DE NÍVEL
DE DEPENDÊNCIA DO MERCADO

Em vários trechos o entrevistado B se reporta a "naquele tempo". Isso para mim é claramente uma forma interpretar que os períodos anteriores são os "bons velhos tempos" e que hoje está bem pior. Ele deixa claro em outros trechos da entrevista que o mercado ficou pior e os financiamentos mais rigorosos.

A idéia que interpreto da entrevista B1 é de que a dependência com o mercado aumentou, diminuindo o nível de "agency" ou "volition" que pode ser entendida como margem de manobra estratégica das empresas de um modo geral. Uma forte evidência é a sua citação (4:92) de que a empresa pode estar toda afiadinha, tudo sob controle, mas se não tiver cliente não funciona. Isso mostra claramente a mudança de mentalidade entre "naquele tempo" e "hoje", quando o esforço gerencial é bem maior, ois no mínimo a empresa deve estar organizada. "naquele tempo" nem isso era necessário.

No caso, a interpretação é de que ele tem a firma bem organizada, mas a dependência do mercado é bem forte.

O que acontecia "naquele tempo" era que a firma não precisava estar organizada e tudo funcionava, hoje em dia a preocupação em organizar a firma é maior, e os clientes estão mais difíceis devido a concorrência. No caso em análise o "nível de dependência do mercado" tem as dimensões alta e baixa. Quando as dimensões são altas, outra propriedade apresenta-se relacionada que é o alto "nível de organização gerencial". As duas estão correlacionadas positivamente.

Na última citação irei codificar como alto esforço

gerencial e alta dependência com o mercado.

O nível de dependência ambiental é um importante elemento contextual da utilização das estratégias de atenuação do risco. Ele é a consequência geral de uma série de processos, já citados nos outros memos. Por isso ele está associado com o tipo de atividade da firma e será posteriormente associado com outros memos ligados ao nível de risco.

MA: Nível de risco percebido {1/Th} - rmello
NÍVEL DE RISCO PERCEBIDO PELOS
CLIENTES, PELAS FIRMAS E PELAS
INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Há evidências de que o conceito de risco percebido seja um importante elemento para formação da minha teoria. Uma evidência é a de que o Plano Cruzado foi o mais importante, sendo os períodos subsequentes altamente turbulentos e sendo quando a empresa mais tomou precauções para atenuar o risco.

Além de ser um importante condição para a ação organizacional estratégica, parece ser um importante formador da demanda, obviamente que junto com os fatores econômicos. Só que os fatores econômicos são muitos óbvios e talvez explorar mais o conceito de nível de risco percebido seja mais criativo e atraente.

O nível de risco percebido dever ser analisado do ponto de vista dos diferentes atores:

1. clientes
2. construtoras e
3. instituições financeiras

e deve ser explorado aqui, nas seguintes perguntas:

1. Quais os fatores que afetam o nível percebido?
2. Quais os referenciais de cada ator?
4. Como foi a mudança desses fatores ao longo do tempo, principalmente em função dos planos econômicos?
5. Qual a influência do nível de risco percebido pelos clientes e instituições financeiras nas ações estratégicas da empresa?

A seguir analiso o risco pelos diversos pontos de vista:

DOS CLIENTES

Foi notado em várias citações (ver os códigos) que ações de empresas não idôneas tornam o mercado altamente cético. Os clientes percebem e reagem comprometendo a velocidade de vendas e as vendas "na planta", prejudicando assim a antecipação das receitas por parte das construtoras.

Alguns dos fatores que afetam o risco percebido pelos clientes são:

1. idoneidade da firma
2. idoneidade do setor (imagem do setor)
3. tipo de financiamento
 - 3.1 próprio são menos arriscados para o cliente
 - 3.2 bancário são mais arriscados para o cliente
4. incerteza (ver memo "caixa preta")

DAS EMPRESAS

As firmas construtoras, por sua vez, adotam estratégias para atenuarem seus riscos através de:

1. regimes de construção menos arriscados
 - 1.1 ritmo lento da construção
2. preocupação com a imagem (idoneidade)
3. transferência do risco

Curiosamente, a questão é de transferência do risco, visto que ações das empresas em atenuarem seus riscos, jogam o risco para os clientes. Esta questão das estratégias de atenuação/transferência de risco é digna de ser explorada em um outro memo.

DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

As instituições percebem o risco em função da natureza da operação. No caso da natureza das operações da construção civil, algumas características fazem com que o risco percebido seja maior:

1. longo período de investimento
2. falta de liquidez do bem
3. financiamento de um bem social
4. alta dependência do nível de poupança dos clientes, o que pode aumentar a indimplência.
5. péssimo histórico do mercado através da atuação de firmas não idôneas.

MA: Política de vendas {0/Th} - rmello
ANÁLISE DAS POLÍTICAS DE VENDAS
ADOTADAS COMO IMPORTANTE
ELEMENTO DA ADAPTAÇÃO DAS PCE

Após as análises dos memos sobre nível de risco percebido, ficou claro, pelo menos provisoriamente, que as empresas poderiam atuar "como banco" para manter o retorno. A política de vendas e suas propriedades estão bastante relacionadas pois em função delas definem-se:

1. o fluxo de caixa do empreendimento
2. a quantidade de capital próprio necessário
3. o nível de risco aceito por cada ator
4. o financiamento da produção e questões sobre o repasse.

No caso das políticas de vendas, com relação a parcela de poupança e financiada são claramente efeitos do determinismo causado pela política de financiamentos vigente. Isso faz com que a construtora incorpore a função de banco e passe a financiar direto, exigindo grande volume de capital próprio e obviamente tornando menos atrativo.

Há uma série de códigos associados a este memo que serão analisados durante a investigação sobre os relacionamentos entre os temas, mais especificamente, e até o momento, na ótica do risco vs. retorno.

MA: Relacionamento entre os dirigentes {0/Th} - rmello
TRATA DE PROBLEMAS CAUSADOS
PELAS DIVERGÊNCIAS ENTRE OS SÓCIOS

De acordo com o meu conhecimento da situação, até o momento da análise, ocorreram os seguintes tipos de divergências entre os sócios:

1. Estilos de gestão
2. Problemas familiares

Como consequência, ocorreram cisões da sociedade. A questão passa a ser:

1. Como esses problemas afetaram o desempenho da empresa exigido pelo contexto ambiental?

2. Esses fatores foram condições intervenientes que aumentaram a probabilidade de a firma engendrar por estratégias de baixo risco - retorno, justamente porque descapitalizaram a empresa e tiraram dela a habilidade de ser banco? (ver memo de estratégias para at...do risco)?

MA: Terrenos e especulação {2/Th} - rmello
IMPORTÂNCIA DOS TERRENOS E
CAPACIDADE DE ESPECULAÇÃO

Acredito que os terrenos mereçam um memo em separado pois considero a alma dos empreendimentos das construtoras, visto que é um recurso de oferta limitada e escasso.

No caso dos terrenos, especificamente na Beira-mar que é atualmente uma área valorizada, acho que "naquele tempo" devido às condições de mercado, era a hora de aproveitar a oportunidade para comprar os terrenos baratos. Pergunto:

1. Por que eram baratos? Pouca procura?
2. Quais as condições que tornam o terreno barato e como se percebia isso?

Em outras palavras, a capacidade gerencial de visão de longo prazo para comprar o terreno antes da sua valorização e especular aparece como importante elemento para o sucesso da empresa.

1. capacidade gerencial
2. escopo de visão futura para especulação

MA: Burocracia para liberação de financiamentos {2/Th} - rmello
ANÁLISES DAS DIMENSÕES DA
BUROCRACIA E SUA MUDANÇA DE
"NAQUELE TEMPO" E "HOJE"

Este memo fala da burocracia, especificamente para liberação de empréstimos. A burocracia, "naquele tempo" era menor, quando ele B1 dizia "bastava". Hoje não basta mais somente um bom projeto.

Fazendo comparações close-in sobre o processo de liberação de financiamentos, posso analisar o processo de liberação de crediário, que possui as seguintes propriedades:

1. volume de informações solicitadas
2. tipo de garantia exigida
3. nível do risco assumido pelo credor que se reflete na taxa de juros
4. tempo para liberação
5. proximidade da decisão de quem libera
6. volume liberado.

Essas propriedades devem guiar minhas amostragens. Posicionando-se dimensionalmente nas propriedades, muitas condições de quando ocorrem variações dimensionais estão presentes no mercado nos níveis nacionais e regionais da cidade.

OC: Categoria (tentativa 1): Transferência de risco {0/Th} - rmello
DESCOBERTA DAS CATEGORIAS OU
FENÔMENOS PARA EXPLICAÇÃO DA
TEORIA: A TRANSFERÊNCIA DE RISCO

Baseado do diagrama RR (risco-retorno), fortemente fundamentado nos dados da entrevista B1, acredito que os fenômenos abaixo sejam

dignas de serem categorias para o estudo, pois suas consequências implicam na explicação do processo de adaptação das PCE.

Como o processo de adaptação foi marcado pela turbulência ambiental, incertezas e choques, que tornaram a empresa mais cautelosa, e que de certa forma, para o entrevistado B1, houve aumento da concorrência e arrocho do mercado, pode-se considerar que o processo de adaptação foi um processo de TRANSFERÊNCIA DO RISCO PERCEBIDO entre os atores do ambiente (construtoras, instituições financiadoras e clientes) ao longo do tempo. Pode-se considerar isso uma categoria, possuindo todas as características de um fenômeno, as quais devo explorar em perguntas do tipo:

1. Quais as propriedades e dimensões da transferência?
2. Quais as condições causais e intervenientes (contexto) que geraram determinadas estratégias de transferência?
 - 2.1 Quais as propriedades do contexto causal?
 - 2.2 Quais as propriedades do contexto das consequências das estratégias adotadas?
3. Como foi a sequência de alterações contexto causal/consequência que caracterizaram o processo de mudança?

É importante ressaltar que o foco é a transferência do risco entre os atores advinda da ação organizacional das construtoras. A parcela de risco transferida e aceita pelos outros atores, bem como suas estratégias não são o foco da teoria, mas entrarão na história como condições causais/consequências.

Quais seriam outras possíveis categorias? Imediatamente vinda da matriz, somente a que foi citada acima. Mas ficarei sempre aberto a novos fenômenos, ou sub fenômenos. Lembro-me de alguns sub-fenômenos (ou partes menores do fenômeno de transferência do risco):

1. Aumento da idoneidade da firma
2. Atividades gerenciais

OC: Categoria (tentativa 2): Coping with risk {0/Th} - rmello
DESCOBRINDO A CATEGORIA DO
ESTUDO C: COPING WITH RISK.
EXPLICAÇÃO SOBRE A TROCA E A
ESCOLHA.

Nesta segunda tentativa de descobrir a categoria do estudo tomei as seguintes precauções:

1. dexei um rastro de memos para serem seguidos pelos avaliadores desde a tentativa 1 até a validação da C: transferência do risco, passando pelo próprio código.
2. Deixei as propriedades da transferência do risco (códigos relacionados) e suas dimensões linkadas a ela.
3. Retirei o link de Ph com o código Adaptação estratégica das PCE e coloquei na nova categoria.
4. As citações ligadas como a código transferência do risco serão mantidas e novas, a partir destas, serão criadas visando suas ligações apenas com a nova categoria.
5. As propriedades da tentativa 1 da categoria serão importantes pois auxiliarão no descobrimento das propriedades das estratégias.

Posso relacionar as causas da mudança da transferência de risco para a nova categoria:

1. não está bem focalizada na ação organizacional, e mistura ações dos bancos e clientes;
2. confunde-se com a estratégia utilizada;
3. transferência pode ser para dentro ou para fora. Logo, a questão da atenuação ou transferência é apenas um lado da estória, visto que o risco pode ser incorporado pela empresa, como foi nos períodos finais do processo. Isso o qualifica como uma das propriedades da estratégia (action/interaction) da categoria.
4. não existe estratégia de "transferência". A empresa adota determinada estratégia para um tipo de posicionamento (risco desejado para um nível de retorno). Como disse antes, essa estratégia pode ter uma característica de atenuar ou incorporar o risco.

A NOVA CATEGORIA

Ainda continuo no caminho escolhido da investigação que se baseia no diagrama risco-retorno descrito no memo. As idéias dos memos-tema (MA) continuam válidas, apenas o foco muda da atenuação/transferência do risco para, exclusivamente, o foco na firma (ver explicações acima).

A nova categoria C: coping with risk está em inglês por falta de um termo adequado em português. "coping with" no sentido de "dar conta" ou "ajustar-se" ou ainda "lidar" com algo que não se pode evitar. Outro termo seria "dealing with", mas este considera um poder de negociação das PCE, o que não se verifica ao longo de B1. Logo, resolvi deixar "coping with".

Poderia nomear C de "posicionamento estratégico", mas como é termo corrente na literatura, poderia causar problemas de interpretação. Até porque a questão da segmentação e do valor entregue ao cliente não foi apontado como relevante por B1.

Por isso, fui fiel aos dados e continuei no que achei relevante para o entrevistado B1 que foi a questão das diferenças "naquele tempo" e "hoje" com relação ao risco corrido fruto das turbulências e como a empresa "has cope with" elas.

REPENSANDO O DIAGRAMA RISCO-RETORNO

Como dito antes, a nova categoria continua baseada na idéia do diagrama RR, contudo com uma mudança de foco da explicação da transferência do risco entre os atores, para a explicação da forma com a PCE lida com o risco (foco nas ações da firma). Neste caso, a transferência é uma propriedade da estratégia e o risco advindo dos atores fazem parte das condições contextuais.

A idéia da nova categoria no diagrama RR é seguinte:

1. Um posição do diagrama fornece um retorno esperado para um nível de risco percebido desejado em um determinado período do tempo.
2. Para alcançar o retorno esperado a empresa utiliza uma estratégia, a qual é utilizada em função das condições contextuais.
3. Uma das fontes de contexto é a consequência

das estratégias de transferência de risco vidas dos bancos e dos clientes (mercado)

4. Ao longo do tempo a empresa se alternou nas posições do diagrama em função das consequências das suas estratégias e da mudança nos fatores contextuais (dimensões da mudança ambiental - ver memo).

5. devo deixar claro que não existe "estratégia de mudança", mas diferentes estratégias para cada posicionamento assumido em diferentes períodos de tempo.

Em suma:

A estratégia adotada para uma posição é "como" a empresa vai "cope with risk" delineada em função de condições contextuais ("por que"), que possibilite a concretização do retorno esperado.

Exemplo de possível proposição:

"quando o mercado era X, as condições econômicas eram Y, os bancos intervinham com Z, a empresa usou a estratégia A para cope with risk".

OC: Dimensões de C: Coping with risk {0/Th} - mello
DESCOBRINDO PROPRIEDADES E
DIMENSÕES DE C: COPING WITH RISK

Este memo procura me sensibilizar para descobrir propriedades e dimensões da categoria, cuja finalidade é aumentar sua especificidade e precisão para futuramente poder classificar os incidentes encontrados no texto em padrões que compartilham as mesmas variações dimensionais.

A categoria é "Coping with risk" que transmite a idéia de "ajustar-se" ou "postura diante do" ou "lidar com" ou "poder conviver" com o risco. Poderia ser entendido como "attitude towards risk".

As PCE have coped com o risco de várias formas. Essas formas ou tipos ou padrões devem ser o cruzamento ou compartilhamento de variações dimensionais das propriedades identificadas para a categoria.

O próprio diagrama RR me fornece algumas propriedades:

1. O nível de risco percebido
2. O nível de retorno desejado

O diagrama RR (o qual foi elaborado a partir dos vários memos tema e de minhas interpretações sobreB1) também me fornece dicas sobre os possíveis movimentos, tais como:

1. a tentativa de iludibriar o mercado, indo contra o trade-off risco-retorno;
2. a percepção da falta de opções estratégicas, gerando um conformismo e indignação

Fazendo comparações, quais as características de alguém que se depara com dificuldades e desafios, das quais não pode se furtar? Por exemplo, o que eu faria se estivesse perdido na selva?

- a. iria atrás de ajuda ou permaneceria no lugar
- b. estudaria uma forma de ser salvo
- c. criaria condições de ser localizados
- d. aprenderia formas de sobrevivência
- e. enlouquecia, começava a ver miragens, etc.

Como eu me sentiria?

- a. com medo
- b. manteria a calma

Posso inferir as seguintes propriedades:

1. enfrenta o risco, sendo agressivo;
2. prefere fugir para situações menos arriscadas.
3. busca proteção repassando o risco para outros;
4. incorpora parte do risco (corre o risco) para continuar existindo;
5. procura "iludibriar" os outros tentando se "safar" do risco.
6. entraria em uma "espiral descendente", até morrer, no melhor estilo "sapo em água em aquecimento".
7. Altera o nível de exigência com relação ao que se pode obter em uma situação difícil (retorno).
8. adquire experiência com relação aos perigos, fica mais "calejado".

Propriedades ligadas ao processo:

1. o número de diferentes alternativas que são tentadas ao longo do tempo;
2. a frequência com que busca diferentes alternativas (relacionada a inércia);

Das propriedades vindas da categoria antiga Transferência do risco:

1. Volume
2. Volition
3. Gradiente
4. Dependência
5. Burocracia
6. Incerteza
7. Credibilidade
8. Via

nenhuma me serve no momento !!

De minhas análises apriori posso identificar possíveis tipos "as is" de coping with risk.

1. tipo "banco"
2. tipo "aventureiro"
3. tipo "lei de gerson"
4. tipo "conformado"

O que eles têm em comum, mas que variam dimensionalmente?

1. aversão ao risco
2. respeitar o trade-off risco-retorno
3. percepção de alternativas (visão)

A partir dessa sensibilização irei validar algumas propriedades na entrevista B1.

OC: Dimensões de C: Transferência do risco {0/Th} - rmello
PROPRIEDADES E DIMENSÕES DA
CATEGORIA C: TRANSFERÊNCIA DE
RISCO

Em várias passagens de B1, as quais estão associadas aos memos tema, aparecem estratégias de transferência do risco associado às operações. A finalidade da estratégia é atenuar o risco incorrido para determinado nível de retorno. Essas estratégias indicam para o descobrimento da categoria C: processo de transferência do risco. A idéia deste memo é me sensibilizar para descobrir as propriedades e dimensões da transferência do risco, que em princípio é a categoria principal do processo em análise para a formação da teoria. A finalidade de descobrir P e D da categoria é conseguir especificidade, buscando dar variação a categoria transferência do risco.

Em outras palavras: quais os tipos de transferência de risco utilizadas e porque elas são diferentes.

Nesse sentido:

Quais as características de um processo de transferência?

1. deslocar algo de um lugar para o outro, da origem para o destino;
 2. sentido da transferência
2. a soma total de todas as partes continua a mesma;
 - 2.1 o tamanho do montante transferido
3. o grau de dependência do recurso pela origem/destino (grau de volition ou agency)
 - 3.1 transferência forçada por terceiros
 - 3.2 transferência consentida
 - 3.3 transferência barganhada
 - 3.4 transferência imposta pelas origem/destino
 - 3.5 transferência desejada
4. finalidade da transferência
 - 4.1 sobrevivência
 - 4.2 crescimento
 - 4.3 ajuste ou troca
 - 4.4 motivos de força maior (imposição de terceiros)

Fazendo uma comparação close-in com uma transferência de fundos entre instituições, surgem as seguintes propriedades:

5. A credibilidade das partes:
 - 5.1 afeta o volume transferido;
 - 5.2 burocracia (tipo e volume de informações) exigida por uma das partes;
6. tipo de tecnologia envolvida
7. clareza das informações ou o grau de incerteza;
 - 7.1 quanto ao volume transferido
 - 7.2 quanto às consequências da transferência
 - 7.3 quanto à realização da transferência em si
 - 7.4 quanto às intenções das partes
 - 7.4.1 legítimas ou falsas
 - 7.4.2 oportunisticas ou normais
 - 7.5 grau de conhecimento da natureza da transferência
 - 7.5.1 socialmente conhecida
 - 7.5.2 natureza desconhecida
8. velocidade do processo de transferência;
9. níveis de acesso entre origem/destino
 - 9.1 número de intermediários
 - 9.2 tipo de participação (ativa, passiva)
10. nível de relacionamento entre as partes
 - 10.1 as partes se conhecem e ajudam mutuamente, visando preservar a credibilidade
 - 10.2 se consideram rivais, sem levar em consideração a credibilidade
 - 10.3 não se conhecem, mas tentam manter a credibilidade.

OC: Validando C: Coping with risk {0/Th} - rmello
VALIDANDO AS PROPRIEDADES E
DIMENSÕES DE C: COPING WITH RISK EM
B1. DESCOBERTA DE NOVAS
PROPRIEDADES.

As citações linkadas para C: transferência de risco foram mantidas. Novas citações foram criadas para linkar com C: Coping with risco.

As propriedades provisórias, inicialmente definidas, também estão dimensionadas em seus respectivos comentários.

Risco (RISC)

CONCEITO: nível de risco incorrido percebido pelas

empresas nas suas atividades.

ALTO (+): alto nível de risco percebido que a construtora incorre em suas operações.

BAIXO (-): baixo nível de risco percebido que a construtora incorre em suas operações.

Retorno (RET)

CONCEITO: nível de retorno desejado para determinado nível de risco percebido pela empresa, em um período do tempo.

ALTO (+): alto nível de retorno desejado.

BAIXO (-): baixo nível de retorno desejado.

Aversão (AVER)

CONCEITO: o grau de aversão ao risco que a empresa possui em determinado período do tempo.

ALTO (+): possui grande aversão ao risco refletindo-se nas suas estratégias.

BAIXO (-): possui baixa aversão ao risco.

Trade-off RR (TRAD)

CONCEITO: refere-se a tentativa de lidar como risco respeitando o trade-off natural entre risco e retorno em um período de tempo.

ALTO (+): a empresa lida com risco respeitando o trade-off RR

BAIXO (-): a empresa lida com o risco indo contra o trade-off RR

Aprendizagem (APRE)

CONCEITO: refere-se ao grau de utilização de experiências passadas para lidar com o risco, as quais "calejaram" a empresa ao longo do tempo.

ALTO (+): alta utilização de experiências passadas na escolha de como irá lidar com o risco

BAIXO (-): baixa utilização do conhecimento acumulado, sendo indicio de que o mesmo não foi incorporado pela empresa.

Agência (AGEN)

CONCEITO: o número de alternativas possíveis percebidas pela empresa em um período do tempo.

ALTA (+): a empresa lida com o risco percebendo sempre a existência de várias alternativas e as analisa antes de escolher.

BAIXA (-): a empresa não reconhece que existem outras alternativas e pode não perceber que está "morrendo" no estilo "sapo na panela".

Mercado (MERC)

CONCEITO: A necessidade da empresa adotar ações orientadas para o mercado.

ALTA(+): a empresa adota ações orientadas para o mercado.

BAIXA (-): a empresa não tem a necessidade de adotar ações orientadas para o mercado.

Análise das citações:

QtB1	RISC	RET	AVER	APRE	TRAD	AGEN	OBSERV/CONTEXTO	
086	+		+-		+-	+		-
fech mas como ritmo menor								
143	-		+		+			-
estraga o mercado								
137	+-		+		-			+
tempo, mercado comprador								
134	+		+-		-	+		-
132	+-		+		+-			+
baixa concorrência								
135	+-		+		+-	+		+
mercado comprador								
151	-		+		+			-
"desmoralizaram" o mercado								
153	+							+
do mercado								
147	-		-		+			-
prec cust apos Cruzado								
152	+		+		-	+		+
concorrentes								
148	+-		-		+	+		-
lento								
142	+-		-		+			-
dependência do mercado								
139	-		+		+	+		+
demoraliz o merc: [concorrente]								
131	+-		+			+		+
mercado comprador e pessoal								
038	-		-		+	+		-
preco de custo								
133	-		+		+	+		-
desmoralizam o mercado: [concorrente]								
130	-		-		+			-
inicial da empresa, cautela e crescim								
149	+-		-		+-	+		-
custo tem risco maior do que cond								
138	+-		-		+-	+		-
menor, mas prec cust impossiv								
140	+-		+		+-			+
risco do banco, margens boas								

DESCOBRINDO TIPO "AS IS": COMPARAÇÕES INCIDENTE-IINCIDENTE

Algumas observações:

1. A propriedade TRAD é uma consequencia de RISC e RET, logo foi retirada.
2. os agrupamentos são posturas ou tipos de firmas.
3. A propriedade MERC foi inserida depois e será colocada direto no comentário do código no netview.

Bucando agrupamentos que compartilham as mesmas variações dimensionais temos:

Grupo: oportunistas

Divisões: aventureiros e tradicionais

Características:

concorrentes que lidam com o risco de forma a desafiar o trade-off RR, buscando obter retornos altos e mediantos para um nivel de risco incorrido baixo. Também apresentam, um alto grau de aversão ao risco, justamente por ter essa postura oportunistica em se proteger em regimes de construção menos arriscados. Podem ser tanto firmas antigas que utilizaram-se da aprendizagem como firmas "aventureiras" que aproveitaram o boom do mercado e o baixo risco. O sinal +- para RET é dado em comparação a obtenção de retornos maiores na época de repassadores, mas no diagrama está transitando entre as duas células.

Citações em B1:

QtB1	RISC	RET	AVER	APRE	TRAD	AGEN	OBSERV/CONTEXTO	
143	-		+-		+			-
estraga o mercado								
151	-		+-		+			-
"desmoralizaram" o mercado								
139	-		+-		+			+
demoraliz o merc: [concorrente]								
133	-		+-		+			-
desmoralizam o mercado: [concorrente]								

Grupo: Repassadores

Divisões: firmas novas e firmas maduras

Características:

Esta forma de lidar com o risco permite que a firma obtenha altos retornos sem incorrer em grandes riscos, visto que as condições contextuais assim permitem. São elas: mercado comprador e pessoalizado, grande parte do risco da operação é possível de ser transferida ou repassada ao cliente e ao banco (o que justifica uma aversão mediana ao risco). Isso também faz com que a firma perceba

alternativas para ação, visto que seu grau de liberdade é maior. O uso da aprendizagem ocorreu na

forma de conhecimento pessoal do mercado, para realizar as vendas, e não quanto aos erros passados. A divisão é quanto a quantidade de risco incorrido em função da idade da firma. No

caso em B1, a firma nova preferiu um risco menor. Acho interessante fazer essa divisão.

Citações em B1:

QtB1	RISC	RET	AVER	APRE	TRAD	AGEN	OBSERV/CONTEXTO
137	+-	+			-		+ + prec fech naquele tempo, mercado comprador
135	+-	+			+-	+	+ + naquele tempo, mercado comprador
131	+-	+					+ + naquele tempo, mercado comprador e pessoal
130	-	-			+		- - postura inicial da empresa, cautela e crescim
140	+-	+			+-		+ + naquele tempo, risco do banco, margens boas

Grupo: Cautelosos

Divisões:

Características:

Observo que este grupo lida com risco adotando um posicionamento em atividades de menor risco e abrem mão de altos retornos, respeitando o trade-off RR. Tal posicionamento foi

fruto das turbulências da economia e da influência governamental negativa que tornaram a empresa

mais "calejada", refletindo em alta dimensão APRE e alto grau de aversão ao risco (AVER).

Também, como consequência, nessas circunstâncias, a percepção de outras alternativas é baixa. O

sinal +- na Qt 149 significa que o risco em regimes de incorporação a preço de custo é maior do que

em condomínio fechado. As Qt 148, 142, 138 e 086 referem-se ao grupo cautelosos porém com outra

estratégia: preço fechado, mas com um ritmo menor, abrindo mão do retorno. Tem um risco maior do

que a inc a preço de custo, porém foi exigência do mercado, devido a ação dos oportunistas que a

empresa absorvesse esse risco abandonando o condomínio fechado e inc a preço de custo. Em todos

a aprendizagem é marcante a a baixa agência também.

Citações em B1:

QtB1	RISC	RET	AVER	APRE	TRAD	AGEN	OBSERV/CONTEXTO
147	-	-			+		+ - mudança para prec cust apos Cruzado
038	-	-			+		+ - mudança para preco de custo
149	+-	-			+-		+ - inc prec de custo tem risco maior do que cond
148	+-	-			+		+ - fase atual, ritmo lento
142	+-	-			+		- - fase atual, dependência do mercado
138	+-	-			+-		+ - hoje, a margem menor, mas prec cust impossiv
086	+	+-			+-	+	+ - retornou para prec fech mas como ritmo menor

Grupo: "tipo banco"

Citações em B1:

Nessa forma, a firma absorve todo o risco da operação, sendo caracterizada como "risk taker". Em

geral utilizam-se auto-financiamentos e a construtora opera como um "banco", carregando a carteira de clientes por cerca de 15 anos. Isso exige grande aporte de capital próprio o que aumenta mais o risco da operação. Exige também um grande numero de obras, fazendo circular o dinheiro e pedalar a bicicleta.

QtB1	RISC	RET	AVER	APRE	TRAD	AGEN	OBSERV/CONTEXTO		
134	+		+-		-		+	-	tipo banco
152	+		+		-		+	+	tipo banco:

concorrentes

Os grupos e suas divisões serão criados e linkados como "is a" na C: coping with risk. Devo ficar aberto em outras entrevistas para mais comparações e possíveis criações de mais variação de C.

OBS.:

1. a Propriedade AVER foi retirada por ser medida em função do RISC. Se uma empresa tem alta aversão ao risco ela adotará uma postura na qual percebeba baixo risco. As duas propriedade estavam medindo a mesma coisa, o que pode ser verificado nas citações acima.
2. A idade da firma pareceu ser uma propriedade interessante, mas preferi não utilizar ainda, por não definir ao certo se o significado de "aventureiro" é o mesmo de firma nova.

REDEFININDO O CONCEITO DE "COPING WITH RISK"

Esta é a categoria central da teoria e refere-se ao fenômeno que as empresas da ICCSE experimentaram ao "lidarem com" ou "se ajustarem ao" risco inerente ao seu negócio ao longo de sua existência. A idéia de "to cope" considera o risco como algo de que as empresas não poderam se furtar. A maneira ou a forma como as empresas experimentaram o risco tem as propriedades relacionadas a esta categoria, cujas variações dimensionais compartilhadas, originaram "tipos de maneiras" ou "posturas" perante o risco.

A interpretação das propriedades e dimensões deve ser feita da seguinte forma:

1. O que SIGNIFICA uma postura de "cope with risk" do tipo, p.ex., cauteloso?

R. Baixo Risco, Baixo Retorno, Alta Apre

A teoria deve descrever quando e sob que condições cada tipo ocorreu e quais estratégias foram utilizadas.

MODIFICAÇÕES NOS TIPOS ISA DE C:

Após analisar o processo da B&C, usando o timeline dos empreendimentos, tentando enquadrar a B&C na minha GT, verifiquei que os tipos is a precisavam de ajustes:

1. o "tipo banco" é na realidade uma subcategoria de absorvedores. Outra subcategoria é o "tipo construtora".

A nova definição do grupo fica assim:

Grupo: Absorvedores

Divisão: "tipo banco" e "tipo construtora"

Descrição:

Nessa forma, a firma absorve o risco da operação, sendo caracterizada como "risk taker". Em geral utilizam-se auto-financiamentos e a construtora opera como um "banco", carregando a carteira

de clientes por cerca de 15 anos. Isso exige grande aporte de capital próprio o que aumenta mais o risco da operação. Exige também um grande numero de obras, fazendo circular o dinheiro e pedalar a bicicleta. Em outra situação a empresa insiste em contratar financiamentos para a produção de credores que não estão dispostos a abosrver o risco. Isso reflete-se em parcelas restritas de financiamento, aumento das garantias exigidas e imposição de venda para a liberação dos recursos.

Citações em B1:

QtB1	RISC	RET	AVER	APRE	TRAD	AGEN	MERC	OBSERV/CONTEXTO
Tipo banco								
134	+		+-		-		+	- tipo
banco								
152	+		+		-		+	+ tipo
banco: concorrentes								

Tipo construtora

QtB1	RISC	RET	AVER	APRE	TRAD	AGEN	MERC	OBSERV/CONTEXTO
151	+-		+-				+	- Não
sou banco								

REFINANDO A GT - PARTE 1

Durante a selective coding, resolvi redefinir os tipos is a de C. Retirei as divisões de Repassadores e Oportunistas. Linkei as citações no tipo principal. Apenas o código aventureiros tinha citações que linkei em efeito dos aventureiros.

Isso é justificado porque as divisões não representam variação dimensional relevante na explicação do fenômeno. Valendo-se da parsimônia eliminei os códigos.

REFINANDO E INTEGRANDO A GT - PARTE II

Durante a redação da story a união entre as partes da GT, ou seja, as subcategorias de C começam a ficar mais claras e urgem por uma redefinição e integração da GT.

Minha decisão agora foi integrar dois tipos isa de C (oportunistas e cautelosos) e deixar mais claros os critérios de classificação. A propriedade principal é o nível de risco incorrido. Logo, a definição de tipos isa de C deve ser em função risco (isso corrobora ainda mais o diagrama RR). Dessa forma, os tipo ficaram assim definidos (e o período em que são evidenciados, no caso da B&C):

1. Repassadores (RISC +-, 80-86): o risco é transferido, mas com a característica de ser repassado do cliente para o credor. As condições externas de sua ocorrência são fortes determinantes das ações e mecanismos de transferência, já o contexto interno não tem muita influência.

No caso da B&C:

1. com repassadora, a empresa tinha capital para arriscar mas preferia trabalhar com o credor e repassar o risco para ele (a carteira de clientes, os orçamentos superfaturados). Isso já fornecia um retorno quase anormal (ver diagrama)

2. Entrincheirados (RISC-, 86-94): A empresa prefere uma posição menos arriscada, finando protegida, e abre mão de maiores retornos. No entanto, em função das características do contexto interno,

principalmente da percepção dos dirigentes, podem assumir duas formas: cautelosos, que respeitam o trade-off RR, mantendo-se focalizado na obtenção de um retorno normal para o baixo nível de risco; e os oportunistas, que não respeitam o trade-off RR, e tentam auferir retornos anormais para o risco que incorrem.

No caso da B&C:

2. como entrincheirada cautelosa: a empresa não tinha capital no início do período pos-cruzado, mas foi se capitalizado em seguida. Mesmo assim, não optou por arriscar e continuou entrincheirada, recebendo uma margem menor mas segura, pois achava que o risco era grande (risco de os orçamentos estourarem, pois mercado havia, vistop que era em plena ciranda financeira). Considerou um problema ter que voltar ao preço fechado pois sairia de uma situação confortável e ainda por cima o retorno não compensaria.

3. Absorvedores (RISC +, 94-2000): A empresa não tem como transferir o risco, nem transferindo do cliente para o credor, nem vice-versa, pois o mercado está cético e os credores exigentes. Devido ao mesmo motivo, também não tem condições de se entrincheirar e acabam por assumir os riscos. No entanto, em função das características contextuais internas, principalmente de sua estrutura interna, pode assumir duas formas: tipo "banco", que absorve mais risco e consequentemente tem os maiores retornos, e tipo "construtora" que tenta se entrincheirar, mas devido às condições ambientais externas acabam por transferir o potencial de lucro das suas operações para os credores (que exigem mais) e para os clientes (que têm maior poder de barganha).

No caso da B&C:

3. como absorvedora tipo construtora: mais uma forma forçada pelo mercado que fazia a empresa assumir riscos, os quais ela tentou compartilhar com o credor exigente que incorria em altos custos financeiros e retornos médios. Aqui a empresa não optou por retornos maiores por uma questão de personalidade do gerente (percepção dos gerentes) e não TALVEZ por não ter capital para isso.

Devo alterar os netviews, organizando-os em função da integração da teoria e modificando os comentários dos códigos. A partir de agora, o que está atualizado são os comentários dos códigos, deixando os memos como histórico do processo de análise.

INTEGRANDO A GT: PARTE III

O objetivo dessas "partes" de integração é registrar meu processo de interpretação dos dados e de contínuas revisões visando achar "buracos" na teoria e integrá-la em um esquema teórico consistente e parsimonioso. Neste memo, a integração diz respeito a categoria central.

Após revisar o storyline, escrever sobre os diagramas RT-RI, RR e sobre a aplicabilidade da hipótese da maximização, resolvi integrar mais ainda as propriedades de todas as categorias, excluindo aquelas que estão fracamente relacionadas com a teoria e que, em nome da parsimônia, não agregam valor a explicação.

Na categoria central resolvi o seguinte:

1. Retirar as dimensões Agência e Aprendizagem por não apresentar grandes variações dimensionais para os tipos encontrados no caso e/ou não agregar poder explicativo a teoria.

INTEGRANDO A GT: PARTE IV

Escrevendo o capítulo de resultados da tese senti a necessidade de incluir como propriedade de C: a questão do risco transferido. Somente estava trabalhando com o risco, mas devido a importância do diagrama na distinção entre os tipos isa, resolvi colocá-lo como propriedade. Dessa forma, tenho que fazer as seguintes alterações:

1. alterar o código risco para risco incorrido (RISC_INC), ficando igual a propriedade das estratégias.
2. criar o código risco transferido como propriedade de C:
3. Devo alterar em todos os comentários pertinentes.

INTEGRANDO A GT: PARTE V

Escrevendo o relatório final resolvi renomear a categoria RET para retorno esperado em vez de retorno desejado. Coloquei mais explicações no final do memo SC: GRANDE TEORIA INTEGRADA. Agora vou reescrever os comentários dos códigos.

REFINANDO A GT: PARTE VI

Após finalizar o capítulo dos resultados no relatório final da tese, resolvi, para simplificar, alterar o nome da categoria principal simplesmente para coping. Conforme defini na tese, a categoria central ficou traduzida para o português como administração do risco. Contudo para não perder o significado de coping, batizei o nome da teoria de coping. Portanto o trabalho é sobre a teoria de coping cuja categoria central é administração do risco.

Devo fazer as seguintes alterações:

1. renomear o código de coping with risk para coping
2. indicar a mudança no seu comentário
3. indicar a mudança no final do memo SC: GRANDE TEORIA INTEGRADA.
4. alterar o nome do netview

Não mudarei nenhum dos títulos dos memos para manter a trilha original, nem traduzirei o nome da categoria central para o português.

OC: Validando C: Transferência do risco {0/Th} - rmello
AGRUPANDO OS INCIDENTES EM B1 EM
PADRÕES TIPO "IS A" DE C:
TRANSFERÊNCIA DO RISCO. VALIDAÇÃO E DESCOBERTA DE NOVAS
PROPRIEDADES E DIMENSÕES. ESCOLHA DE NOVA CATEGORIA.

Neste memo eu construo uma tabela para agrupar os incidentes (quotes) que fazem referência a C: transferência do risco (sejam "naquele tempo" ou "hoje") em B1 visando a descoberta de padrões tipo "is a". Ao mesmo tempo procurarei validar as propriedades definidas para a categoria. As que

não se validarem ou serão modificadas ou extintas.

Na tabela abaixo a coluna O-D significa Origem-Destino, para identificar os envolvidos na transação, que são: Empresa, Bancos ou Clientes. Oa sinais significam alto (+) ou baixo (-) valor na dimensão da propriedade.

Qt	B1	O-D	CRED	INC	BUR	VOLI	GRAD	VOL	DEP	VIA	OBSERV	?	?	?
112		B-E		-		+			+		-		+	-
financ restrito hoje														
106		E-C		+		+			-		+		-	+
preço fech-> inc custo após cruzado														
103		E-C		+		-			+		+		-	-
na planta naquele tempo														
121		E-C		= 103										
100		E-C		= 106										
127		E-C		= 106										
110		E-B		-		-			+		+		+	-
financ fácil naquele tempo														
110		B-E		-		-			+		+		+	-
aumento da restr do financi hoje														
098		E-C		+		+			+		+		+	+
regime de cond fechado														
099		E-C		= 99										
003		E-B		= 110										
119		C-E		-		+			+		+		+	-
volta a prec fech->exigencia do cliente														

Tenho encontrado alguns problemas para especificar a categoria transferência do risco. As propriedades estão muito distantes do caso, e tenho dificuldades em encontrar validação claramente.

Decidi retirar as dimensões BUR, GRAD e DEP e incluir VIA.

PROPRIEDADE: via

CONCEITO: refere-se ao grau de "diretismo" da via que ocorre a transferência entre origem e destino. Mais especificamente, a forma a transferência se manifesta.

DIMENSÃO: varia entre os extremos:

DIRETA (+): através de redações contratuais, tornando claro a transferência para o destino.
INDIRETA (-): a transferência ocorre em vias indiretas como ação em conjunto dos atores, forçando por outras vias, a transferência, como por exemplo, a atuação do mercado.

OBSERVAÇÕES: essa propriedade não se sobrepõe a incerteza, pois mesmo em vias diretas as intecões podem não estar claras, ou os contratos podem estar mal feitos, ou ainda não se sabem suas consequências, caso sejam alterações inéditas como ocorreu várias vezes no planos econômicos.

Qt	B1	O-D	CRED	INC	BUR	VOLI	GRAD	VOL	DEP	VIA	OBSERV	?	?	?
116		B-E		-		-			+		?		-	+
financ CEF tipo PRODECAR														

NOTA IMPORTANTE:

Como estou tendo problemas em buscar validação para as propriedades, repensei e resolvi partir para outra categoria. As minhas justificativas para a troca e para a escolha da nova estão no memo ligado a este.

OC: Validando S contextual : Contexto estrutural do ambiente interno {0/Th} - rmello
VALIDANDO S: AMBIENTE INTERNO EM
B1

Posso iniciar com as seguintes propriedades:

Capitalização (CAP)

CONCEITO: refere-se ao nível de capital próprio

que a empresa dispõe para investimentos em futuros empreendimentos, em determinado momento.

ALTO (+): a empresa está bem capitalizada e dispõe de capital para manter ou iniciar novos empreendimentos.

BAIXO (-): a empresa não possui um nível de capital elevado para iniciar novos empreendimentos em grande escala e caso queira deve contar com aporte dos sócios.

Ativos sociais (SOC)

CONCEITO: diz respeito ao nível de estoque de "ativos sociais" que a empresa possui em determinado período de tempo. "ativo social" significa um gerente, ou o (s) dono(s) da empresa que possui importantes relações sociais são importantes para fechamento de novos negócios.

ALTO (+): a empresa possui um alto nível do seu estoque de "ativos sociais", tendo em seus quadros pessoas com importantes conexões com os stakeholders.

BAIXO (-): a empresa está carente de "ativos sociais".

Custos totais (CUST)

CONCEITO: diz respeito ao impacto dos custos da empresa no seu resultado.

ALTO (+): a empresa enfrenta problemas de lucratividade, visto que os os custos estão fortemente impactando nos resultados da empresa.

BAIXO (-): os custos da empresa não estão impactando fortemente nos resultados da empresa.

Esforço gerencial (GER)

CONCEITO: refere-se ao nível de esforço gerencial que os gerentes empregavam em determinado período de tempo.

ALTO (+): os gerentes tinham que lidar com um ambiente dinâmico e competitivo dispondo de recursos insuficientes.

BAIXO (-): os gerentes dispunham de um "folga" de recursos para operar a empresa.

QtBl	CAP	ATIV	CUST	GER	OBS/CONTEXTO			
033	-				+	Impacto do Cruzado: aporte de K próprio		
034	-					+	Impacto do Cruzado: venda da Alusud	
081	+					-	+ Villa Deste, Sorrento e V.Crist (prec cust):	
cobrir cotas								
037	-						+	Cisão descapitaliza e exige K dos socios
052	-						+	Maior exigência de K das vendas (prob de
comerc). CEF rigorosa.								
046	-						+	Prec de cust é alternat a K próprio.
078							+	Collor: atraso no cron gerou aum de custos
prec cust								
007			+				-	Pedro era o ativo "naquele tempo"
035			-				+	Cisão diminuiu o estoque de ativ soc
013			+				-	ativos sociais na contratação
009			+				-	ativos sociais na formação da empresa
008			+					conhec bom do mercado
001			+					ativ soc na form da empresa
077	-						+	cisão descapitalizou a empresa
105	-						+	custo da contruc aum apos cruzado
083							+	não parar a obra:prec custo
092							+	hoje: limitações que exigem da empresa

093 + adequação de contrato: para inadimplência
 094 + idem

ANALISANDO COMPARAÇÕES INCIDENTE-INCIDENTE
 DESCOBRINDO AGRUPAMENTOS

Grupo: contexto "tipo clube"

Descrição:

Estas dimensões caracterizam o ambiente interno da empresa que prevaleceu em determinado período de sua história ("naquele tempo"). A posse de ativos sociais é bem marcante e importante para a realização de negócios, i.e. o conhecimento do mercado, e pelo mercado, dos dirigentes da empresa. Também se caracteriza por exigir um baixo nível de esforço gerencial, quando comparado a outras épocas.

QtBl CAP ATIV CUST GER OBS/CONTEXTO

007			+		-	Pedro era o ativo "naquele tempo"
013			+		-	ativos sociais na contratação
009			+		-	ativos sociais na formação da empresa
008			+			conhec bom do mercado
001			+			ativ soc na form da empresa

Grupo: contexto cauteloso

Descrição:

Esta configuração interna significa que a empresa está descapitalizada e não dispõe de capital para novos investimentos, o que diminui o ritmo das obras. Os custos têm grande peso no resultado da empresa seja por redução das receitas e/ou aumento descompassado dos custos. Mesmo com a adoção de estratégias, o nível de capitalização não é o mesmo de estruturas com alto nível de capitalização.

QtBl CAP ATIV CUST GER OBS/CONTEXTO

033	-			+		Impacto do Cruzado: aporte de K próprio
034	-			+		Impacto do Cruzado: venda da Alusud
037	-				+	Cisão descapitaliza e exige K dos socios
052	-			+		Maior exigência de K das vendas (prob de
comerc). CEF rigorosa.						
105	-			+		custo da contruc aum apos cruzado
083					+	não parar a obra:prec custo
081	+ -			-	+	Villa Deste, Sorrento e V.Crist (prec cust):
cobrir cotas						
078				+	+	Collor: atraso no cron gerou aum de custos
prec cust						

Grupo: contexto "tipo banco"

Divisões:

Descrição:

Esta configuração de ambiente interno exige alto nível de esforço gerencial para tratar com a inadimplência e para enfrentar as pressões do mercado e credores. Está associada a forma de cope with risk do "tipo banco", a qual prevê grande capitalização da empresa e prevê que o trabalho gerencial seja voltado para aquisição e manutenção de fundos provenientes de capital próprio, dos sócios ou vendas.

QtBl CAP ATIV CUST GER OBS/CONTEXTO

092					+	hoje: limitações que exigem da empresa
093					+	adequação de contrato: para inadimplência
094					+	idem
152				+		koerich financia em 15 anos

CONSIDERAÇÕES FINAIS

1. Os nomes dos grupos referem-se ao tipo de contexto interno. Alguns estão com nomes idênticos aos tipos de C, para facilitar a correlação.

2. Outro componente do ambiente interno além deste que validei são as características dos dirigentes que moldam sua percepção.

OC: Validando S: efeito "caixa preta" {0/Th} - rmello

VALIDANDO AS RELAÇÕES
CONTEXTUAIS DOS TIPO DE EFEITO
"CAIXA PRETA"

Este memo decorre na MA feita para o in vivo
code "caixa preta". Tentarei dar validação às
relações do contexto no qual ocorrem os efeitos
"caixa preta"

As propriedades de S: Efeito "caixa preta" são as
seguintes (follow up do memo "caixa preta"):

Incerteza (INC)

CONCEITO: refere-se ao grau de incerteza que o
cliente percebe ao se envolver em um
empreendimento, seja pela sua falta de
experiência, natureza do regime de execução do
produto ou incerteza da situação econômica do país ou sua
situação financeira.

ALTO (+): alto grau de incerteza

BAIXO (-): baixo grau de incerteza

Surpresa (SURP)

CONCEITO: diz respeito à quantidade de
surpresas que se revelaram no mercado por parte
da atuação de firmas "oportunistas".

ALTO (+): grande número de surpresas, ou alta
probabilidade de acontecer uma.

BAIXO (-): pequeno número de surpresas, ou
baixa probabilidade de acontecer uma.

Prejuízo (PREJ)

CONCEITO: refere-se ao impacto dos prejuízos
para o cliente. Um alto impacto significa grandes
dificuldades para o cliente reaver o que foi
investido.

ALTO (+): alto impacto dos prejuízos para o
cliente.

BAIXO (-): o cliente pode reaver com certa
facilidade o que foi investido.

VALIDAÇÃO DAS RELAÇÕES CONTEXTUAIS DE S: EFEITO "CAIXA PRETA"

A seguir são indicadas as consequências diretas nas dimensões das propriedades mais
relacionadas
com o evento da citação.

QtB1	INC	SURP	PREJ	OBS/CONTEXTO
Efeito Encol				
177				+ prejuízo da Encol
Efeito dos "aventureiros"				
143			+	vários aventureiros "estragam" o mercado
Probl no regime a preço de custo (cond fech)				
169	+		+	+ Prejuízo menor do que inc pre fech
164	+		+	+ Prejuízo menor do que inc pre fech
085	+		+	+ Prejuízo menor do que inc pre fech
017			+	
016	+		+	

SINTESE DA VALIDAÇÃO

Claramente as condições causais apontadas
para o efeito "caixa preta" alteram

positivamente pelo menos uma de suas propriedades.

Isso significa que o efeito "caixa preta" é magnificado devido o efeito encol, o efeito dos aventureiros e problemas no regime a prec de custo, os quais estão presentes no instante em que o mercado percebe de forma cética os riscos inerentes a transação com as PCE.

O efeito "caixa preta", por sua vez, é determinante para explicar a ocorrência da desconfiança do mercado no setor da ICCSE.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

1. Considerei que o efeito é muito tênue no contexto de um mercado confiante e não fiz menção a sua codificação na teoria. Isso é facilmente comprovável pelas citações. Por isso não criei tipos "is a".

OC: Validando S: estratégias {0/Th} - rmello
VALIDAÇÃO DE PROPRIEDADES E
DIMENSÕES DAS ESTRATÉGIAS DAS PCE

A minha unidade de análise é a ação estratégica. (pode ser que um conjunto de ações gere um parão estratégico, no sentido de Mintzberg). Isso é importante tb para não confundir com a unidade de análise de P e D de C: que é a postura da empresa quanto a percepção ou administração do risco.

Iniciarei com as seguintes propriedades:

Risco incorrido (RISC_INC)

CONCEITO: está relacionado com o efeito da estratégia adotada sobre o risco incorrido pela empresa, variando de absorção do risco a transferência do risco da operação para o mercado e/ou credores.

ALTO (+): a empresa adota estratégias que absorvem o risco da operação

BAIXO (-): a empresa adota estratégias que transferem o risco para outros agentes.

Comportamento estratégico (COMP)

CONCEITO: refere-se ao comportamento que pode ser inferido a partir da característica proativa ou reativa da ação estratégica adotada.

ALTO (+): a ação adotada tem um caráter proativo, não sendo necessariamente a resposta ou reação direta a um estímulo do ambiente, caracterizando um comportamento proativo.

BAIXO(-): a ação estratégica é um resposta direta a uma contingência do ambiente, caracterizando um comportamento reativo a um estímulo.

Poder (POD)

CONCEITO: a ação estratégica pode ser utilizada para atenuar o poder de barganha de poderosos como o mercado ou credores, ou outros stakeholders.

ALTO (+): a ação estratégica visa defender a empresa de agentes poderosos.

BAIXO (-): a ação não visa defender a empresa de agentes poderosos.

Diversidade (DIV)

CONCEITO: a ação pode caracterizar a busca por novos segmentos ou novos domínios de atuação da empresa.

ALTO (+): busca de novos segmentos ou domínios.

BAIXO (-): a ação não busca diversificar as operações da empresa, mas manter-se no mesmo segmento e domínio de operações.

Orientação para o mercado (OR_MERC)

CONCEITO: a ação estratégica pode ser direcionada para o mercado ou para aumentar a eficiência da empresa.

ALTA (+): a ação tem alta orientação mercadológica, visando aumentar o valor percebido pelo cliente.

BAIXA (-): a ação estratégica visa ganhar vantagem competitiva na eficiência da empresa.

ANALISANDO COMPARAÇÕES INCIDENTE-INCIDENTE

QtB1	RISC_INC	COMP	DIV	PODER	OR_MERC	OBS/CONTEXTO		
019	-			+	-	-	+	Nascimento da
empresa: ritmo lento								
080	-			-	-	-	-	Ritmo lento
hoje: mercado recessivo								
086	+			-	-	-	+	Retorno ao prec
fech devido prob sist prec cust								
083	+ -			+	-	+	-	Prec de custo
permite flex para inand: pres marca								
082	+ -			+	-	+	-	idem
076	-			-	-	+	-	Prec de custo
apos o impacto do cruzado								
042	+			-	-	-	-	Prec fech hoje
não está rentável								
038	-			-	-	-	-	decidir entrar
no sist prec de custo mais seguro								
044	-					+	-	antecip lucro
com o terreno no prec de custo								
050	-			-	-	-	-	forjar orçam era
um ploy para red risco								
059	+						+	Prodecar aum o
risco da empr mas dim custo fin								
057	+						+	idem
055	+						+	idem
028	-			-	-	-	-	ajustes
contratuais: repasse e revenda								
090	+					+	-	risco de
inadimplencia e financ direto								
047	-					-	-	ajuste
contratual para repasse e revenda								
046	-			+		+	-	prec de custo
diminui risc, alt K proprio								
073	+			+	+		+	alternativa as
edificações: loteamentos								

DESCOBRINDO AGRUPAMENTOS

Grupo: Transferência do risco

Divisão: 1o tipo: Alvo mercado, 2o. tipo: Alvo credores

Descrição:

Claramente há um grupo de ações estratégicas que tem uma característica em comum: transferência

do risco da operação para outros agentes. Essas ações podem ser encontradas desde a fundação da empresa até o período em que a empresa decidiu retornar ao preço fechado. Há dois tipos distintos:

o primeiro caracteriza-se, principalmente, pela adoção do regime de construção a preço de custo, seja condomínio ou incorporação. Na inc a prec de custo, o risco é menos transferido, do que no condomínio, às custas de uma melhor preservação da imagem, visto que dá mais flexibilidade para a empresa lidar com a inadimplência. O segundo tipo está associado às ações de empresas repassadoras que transferem o risco para os credores. A diferença é que o primeiro tipo a transferência era, principalmente, para o cliente, enquanto no segundo era para os credores. Quando o alvo é o mercado a estratégia significa uma forma de defender-se contra o poder dos credores e das incertezas macro-econômicas que dificultam a previsão de custos e gerencia do empreendimento de longo prazo.

Ambos os tipos têm como características adotarem ações reativas à desestabilização do ambiente, introduzidas pelo plano cruzado (a adoção da inc a preço de custo é revela um comportamento +- reativo), ou ajustes antes do plano como p.ex., ajustes contratuais para garantir o nível de retorno. Estratégias desse grupo têm baixa orientação para mercado e visam a eficiência da empresa, (embora em menor grau do que em estratégias absorção do risco) principalmente mantendo-se no mesmo segmento e domínio.

Citações:

QtB1 RISC_INC COMP DIV PODER OR_MERC OBS/CONTEXTO

1o TIPO: Alvo: mercado						
083	+-	+-	-	+	-	Prec de custo
permite flex para inand: pres marca						
082	+-	+-	-	+	-	idem
076	-	-	-	+	-	Prec de custo
apos o impacto do cruzado						
038	-	-	-	-	-	decidir entrar
no sist prec de custo mais seguro						
044	-	-	-	+	-	antecip lucro
com o terreno no prec de custo						
046	-	+-	-	+	-	prec de custo
diminui risc, alt K proprio						
2o TIPO: Alvo: credores						
050	-	-	-	-	-	forjar orçam
era um ploy para red risco						
028	-	-	-	-	-	ajustes
contratuais: repasse e revenda						
047	-	-	-	-	-	ajuste
contratual para repasse e revenda						

Grupo: Absorção do risco

Divisão: Tipo "operações bancárias" e Dependentes do credor

Descrição:

Neste grupo o risco da operação é absorvido pela empresa que engendra regimes de construção, principalmente, do tipo incorporação a preço fechado em contextos que o risco é mais difícil de ser transferido. Nesse caso, aumenta a dependência do mercado que se reflete em ações de grande orientação para o mercado, principalmete em sistemas de auto-financiamento, e menos em sistemas de financiamento bancário (que atualmente está muito restrito, exigindo venda antecipada).

A diversidade de domínios e segmentos também é alta, na busca de alternativas que distribuam ou diversifiquem o risco da operação absorvido. Isso caracteriza comportamentos mais

proativos do que reativos (reativos no caso de dependentes do credor)

e uma preocupação menor em se defender dos agentes poderosos,

no caso dos dependentes dos credores e grande no caso da adoção de sistemas de auto-financiamento.

Este grupo pode ser encontrado a partir do retorno da empresa ao preco fech nas condições contextuais

de "hoje" e dos concorrentes ao adotarem sistemas de auto-financiamento.

Citações:

QtB1 RISC_INC COMP DIV PODER OR_MERC OBS/CONTEXTO

Dependentes do credor

086	+	-	-	-	+	Retorno ao prec
fech devido prob sist prec cust						
059	+	-		-	+	Prodecar aum o
risco da empr mas dim custo fin						
057	+				+	idem
055	+				+	idem
090	+			+	-	risco de
inadimplência e financ direto						
Tipo "operações bancárias"						
152	+	+	+	+	+	financiamento
direto do Koerich						

Grupo: Alternativas ao domínio principal

Descrição:

Este grupo de ações estratégicas têm dimensões semelhantes ao grupo absorção do risco, mas com alta dimensão de diversidade e poder. Representa a necessidade da empresa diversificar o seu risco partindo para outros domínios de atuação.

Citações:

QtBI RISC_INC COMP DIV PODER OR_MERC OBS/CONTEXTO

073 + + + + + alternativa as

edificações: loteamentos

CONSIDERAÇÕES FINAIS

1. Relacionarei várias ações estratégicas como subtipos dos isa encontrados. As ações serão subdivididas desde níveis mais gerais como os acima, até níveis próximos dos dados como ações

específicas nas funções da empresa entrevistada.

2. cada tipo de estratégia tem contextos específicos e consequências. Devo fazer os links através das

proposições da teoria.

3. Devo fazer um diagrama mostrando polarização entre os tipos "operações bancárias" e

Alvo: credores. Isso valida a minha dimensionalização.

INTEGRANDO A GT

Nesta parte do memo continuo o processo de integração e refinamento da GT, durante a fase de selective coding. A esta altura já defini a storyline e o tema central da teoria. Estou modificando as propriedades e comentários dos códigos. A partir deste momento os comentários estarão atualizados e o memo servirá para registrar a história da minha interpretação.

1. A propriedade DIV não possui bom poder explicativo e devo retirá-la.

2. O tipo de estratégia "alternativas ao domínio principal" é importante e será comentado no relatório, mas não fará parte da teoria, pois não está encaixado no fenômeno de administração do risco.

3. Acrescentarei a questão da manutenção da idoneidade da firma

Apenas organizarei o Netview para seguir o padrão da GT e atualizarei os comentários e os tipos de estratégias.

Processo de pesquisa {0/Me} - rmello
PROCESSO DE PESQUISA

Este memo foi sendo desenvolvido a medida que as análises foram sendo feitas. Mostra o roteiro da minha trajetória nas análises. As informações detalhadas sobre cada tópico estão nos netviews e

nos memos respectivos.

Estão ligadas a este memo, outros que redigi e acho importantes de estarem aqui pois contribuem no resgate de minhas interpretações.

ROTEIRO

1. Análise de B1
 2. Descoberta de memos MA tema e subtema
 - 2.1 Ligação dos códigos aos memos tema e subtema
 3. Descoberta da categoria central
 - 3.1 Tentativa 1: transf do risco
 - 3.2 Tentativa 2: coping with risk
 7. P e D de coping with risk
 8. Groundedness: validando C e descobrindo tipos isa
 - 9: Esquema teórico da Grande teoria
 10. Esquema do ambiente externo
 - 10.1 P e D da percepção do risco pelo mercado
 - 10.1.1 Validando e descobrindo tipos isa
 - 10.1.2 Padrões de contexto dos tipos isa
 - 10.2 P e D da percepção do risco pelos credores
 - 10.2.1 Validando e descobrindo tipos isa
 - 10.2.2 Padrões de contexto dos tipos isa
 11. Divisão do ambiente interno em contexto estrutural e percepção dos dirigentes
 18. P e D das condições estruturais do ambiente interno
 - 18.1 Validando e descobrindo tipos isa
 19. Sensibilização das características da percepção dos dirigentes
 20. P e D das estratégias
 - 20.1 Validando e descobrindo tipos isa
 21. Elaboração das proposições e descoberta das consequências e var interv a partir da elaboração do processo da B&C usando o timeline dos empreendimentos
 22. redação das proposições provisórias
 25. análise e tese das proposições nas demais entrevistas segundo roteiro presente no netview
 - Roteiro de análise: Saturação teórica.
 26. Selective coding: refinamento e integração dos códigos visando maior groundedness e density; amostragem visando aumentar a variabilidade das dimensões; identificação de buracos na teoria (a grande teoria); redação da storyline; verificação da saturação teórica em novas amostragens (ponto onde nenhuma propriedade ou dimensão nova aparece para uma categoria).
 28. Renomear os netviews, revisar os códigos e comentários e organizá-los em função dos elementos do paradigma de C.
 29. Escrever o processo de mudança da B&C usando os códigos e elementos da teoria.
 30. Check com os entrevistados e criação de notas de checagem
 31. testes de validação atacando o modelo com querytools e supercodes para novas relações ou descoberta de relações esquecidas e peerchecking
 32. Redação do relatório final e novas integrações e refinamentos registradas em SC: What is it all about? e SC: GRANDE TEORIA INTEGRADA:
- VERSÃO FINAL.

COMENTÁRIOS SOBRE O PROCESSO BÁSICO DE ANÁLISE E NOTAÇÃO DOS TERMOS UTILIZADOS

1. O roteiro proposto é o resultado final do método que utilizei para analisar os dados. Este memo foi constantemente alterado, sempre que adaptava o método e descobria formas mais eficazes de operacionalizar a análise.

2. Organização dos PD's. No Atlas, os entrevistados foram codificados por letras, seguido do respectivo número da sequência da sua entrevista concedida. Os PD's estão identificados pelo nome da empresa e código do entrevistado/entrevista.

3. Microanálise é feita em cima de parágrafos ou passagens relevantes em função da idéia identificada. Memos MA são digitados. Códigos são criados provisoriamente e poderão ser padrões (cruzamento de D's) C, P, D ou ainda S.

4. Volta-se aos dados, comparando o texto com os códigos provisórios, relacionados ao open coding. Busca-se identificar a Core Category (phenomenon), suas P e D. Faz-se amostragem teórica para a P e D.

5. Faz-se amostragem teórica para a axial coding, utilizando os códigos provisórios da microanálise, utilizando a C identificada, como norteadora. Memos MA são escritos. Códigos são criados para S (padrões de P e D), inclusive P e D das condições e consequências.

6. Dentro da axial coding, caso seja necessário em função dos dados encontrados, deve-se analisar o processo e seus subprocessos, verificando a mudança da estrutura (condições) em função de uma série de ações/interações.

7. Da mesma forma, deve-se investigar fatos relevantes, na busca por conjuntos de condições em outros níveis da matriz condicional e descrever a cadeia de influências.

8. Percorre-se o texto buscando deixar as proposições com (G)roundedness e (De)ensity.

9. Seleciona o próximo entrevistado A. Amostragem teórica em função da teoria B. Existe algo diferente? Repete-se o mesmo processo acima.

TIPOS DE MEMOS RELACIONADOS COMO FAMILIAS

MA: microanálise com jogo de comparações para buscar D, P, C, S, Ps e Ds.

AT: amostragem teórica

OC: open coding: identificar categorias

AC: axial coding: identificar proposições

SC: memos sobre a codificação seletiva: descoberta da categoria central e integração da teoria.

CO: comentários

SIGLAS IMPORTANTES

Pa: padrões encontrados no texto

C: core category ou fenômeno principal ou categoria central

P: propriedade de C

D: dimensão de C

S: subcategoria de C

Ps: Propriedade da subcategoria S

Ds: Dimensão da subcategoria S

G: groundedness

De: density

Questão de pesquisa {0/Co} - rmello
ESCLARECIMENTO SOBRE A QUESTÃO

DE PESQUISA

Este memo inicial serve para deixar clara a questão de pesquisa desta tese, através da construção de uma grounded theory:

- * Como as pequenas empresas construtoras de edificações (PCE) adaptam-se estrategicamente a um ambiente turbulento com forte influência governamental?

Devo portanto delimitar a pesquisa, neste ponto que em inicio formalmente a análise dos dados:

1. o que busco é contruir uma GT que explique a ação organizacional: suas estratégias, e as respectivas consequencias, em função de determinadas condições. Para consguir isso tenho como base a percepção dos dirigentes da organização.

1.1 O estudo é de caso simples. A teoria formulada deve ser geral o suficiente mas fundamentada em um caso. Com certeza, em outro caso, os dirigentes iriam chamar atenção para outros temas que poderia guiar para outra core category. Caso essa nova categoria não anule primeira, mas a complemente, deve ser incoroprada a teoria para ação organizacional.

2.o nível organizacional é uma grande fonte de condições, mas devo ficar atento à condições e consequencias relevantes que originam-se no nível nacional, comunidade, individual e familiar;

2.1 os dados para o nível nacional e comunidade podem ser complementados pelos outros trabalhos do NEST, inclusive minha dissertação.

3.o estudo é longitudinal e processual. Entretanto devo verificar de que realmente trata esta pesquisa. Será que o processo de adaptação estratégica pode ser explicado por subprocessos, sendo o fenômeno principal? Ou o processo de adaptação estratégica não precisa ser explicados analisando para o processo (coding for process)? Neste caso me refiro a processo não somente a determinados períodos do tempo, mas algum fenômeno processual (p.ex. formação da inércia, depersonificação do mercado, etc);

4.o design é de estudo de caso simples. A teoria busca ser geral somente para a área substantiva da adaptação estratégica de PCE, e utiliza a B&C como a primeira fonte de dados.

5. muitas coisas estão pro trás de "adaptar-se estrategicamente". Isso eu terei que ver nos dados, tendo em mente alguns pressupostos teóricos como o conceito de estratégia e mudança estratégica.

SC/AT: Diagrama risco vs. retorno (versão 1 da GT) {0/Th} - rmello
PRIMEIRA TENTATIVA DE SELECTIVE
CODING PARA FORMULAR A GT:
IMPLICAÇÕES PARA O MÉTODO

Acho que é um pouco cedo para se falar em selective coding. Mas, em função das minhas características pessoais e da não linearidade do método, acredito ser um caminho viável a tentativa do estabelecimento de grandes orientações para guiar a investigação (ou o que procurar). Tais orientações apresento na forma de um diagrama risco vs retorno.

As idéias contidas nesse diagrama foram elaboradas a partir de uma séries de MA e codificações da entrevista B1, a primeira a ser

analisada. Acredito que tais idéias são forma uma boa explicação do processo de adaptação estratégica das PCE.

Como resultado para o método, retornarei aos dados em busca da identificação das categorias e suas propriedades, que aparecerão relacionadas ao diagrama (memos Open Coding).

Em seguida, codificarei para formar o paradigma dessas categorias, também relacionados às idéias do diagrama (memos Axial Coding). Primeiramente para a entrevista B1, depois para as outras.

O diagrama Risco vs Retorno ilustra as seguintes idéias:

0. Risco é o risco percebido pela empresa como aceitável para ser incorrido na operação. Retorno é a rentabilidade percebida como desejada pela empresa para determinado nível de risco incorrido.

1. O processo de mudança estratégica das PCE pode ser entendido como posicionar estrategicamente a empresa, ao longo do tempo, no trade-off risco-retorno. As estratégias usadas tanto "naquele tempo" como "hoje" devem ser contempladas no diagrama que deve conter relações gerais, cujas variações dimensionais abriguem as evidências das transferências em diferentes períodos do tempo.

1.1 O posicionamento estratégico significa decidir sobre quanto do risco envolvido na operação será transferido entre cliente-construtora-financeira, em detrimento da queda no retorno, para determinado contexto.

2. Alto risco, alto retorno: em geral, operam regimes de incorporação a preço de custo, onde o risco para o cliente é menor, com exceções onde o imóvel é hipotecado e a empresa não for idônea. O risco do banco tb é menor, como sempre foi.

3. Pouco risco, pouco retorno: em geral, operam regimes de construção a preço de custo e incorporação a preço de custo (que tem um nível de risco menor para o cliente, mas que a construtora utiliza para proteger a sua idoneidade). Em condições de pouco risco para a construtora, que admite receber um retorno menor. Isso pode ser causado por um contexto altamente turbulento e ceticismo das instituições financeiras.

4. Alto risco, médio retorno: seriam os regimes de construção auto-financiados, que exigem um aporte de capital próprio grande, de custo maior do que o de terceiros, o que diminui a rentabilidade da operação. Contudo o risco para o cliente pode ser aumentado (tornando médio o risco para a empresa) na medida em que a empresa se utiliza da "bicicleta" para defasar cronogramas e conseguir caixa.

5. Baixo risco, alto retorno: essa posição é conseguida fruto de movimentações oportunistas que tiveram como consequência o aumento do grau de ceticismo do setor e um aumento da importância da idoneidade da firma.

Por enquanto essas são as posições que apareceram no texto. Devo em seguida, codificar a entrevista e descobrir as categorias e suas propriedades e dimensões, e posteriormente, as subcategorias. Todas elas são derivadas de questionamentos do diagrama, tais como:

0. Quais as categorias e propriedades que estão envolvidas no processo de reposicionamento no diagrama?

0.1 Do específico para o geral, há vários

fenômenos representados nos temas: nível de risco percebido, idoneidade da firma, mercado comprador, "caixa preta" e outros temas. Cada tema tem variações dimensionais nas células do diagrama.

1. Durante o processo de reposicionamento, quais as condições que fizeram a empresa mudar e suas consequências, ao longo da história descrita pela empresa?
2. Em cada célula do diagrama:
 - 2.1 Quais as condições para operar no posicionamento indicado?
 - 2.2 Quais as condições intervenientes que geram ações alternativas?

Tudo isso é provisório e devo verificar nos textos.

SC: GRANDE TEORIA INTEGRADA: VERSÃO DEFINITIVA {3/Th} - rmello
GRANDE TEORIA INTEGRADA:
VERSÃO DEFINITIVA

Este memo é um follow up dos memos SC e uma reformulação das minhas idéias iniciais explicitadas no memo SC/AT sobre o diagrama RR.

Aqui eu exponho a integração definitiva dos conceitos da GT, e torno claro as relações do paradigma da categoria central, visando eliminar possíveis "buracos" na lógica da GT.

RISCO DA OPERAÇÃO E RISCO DO NEGÓCIO

Apesar de os memos tem a subtema estarem claros a respeito, acho que se faz necessário relembrar o conceito de risco da operação e do negócio. O risco da operação inerente a natureza de uma transação imobiliária, no caso, consiste-se em:

1. risco da inadimplência
2. quantidade de capital próprio utilizada
3. velocidade de vendas e antecipação de receitas
4. custo financeiro
5. longo período de construção e cumprimento do cronograma
6. sensibilidade às variações macro-econômicas
7. oscilações no custo dos insumos

Já o risco do negócio é a parte do risco da operação que é incorrida pela empresa.

O DIAGRAMA RT-RI E A CATEGORIA CENTRAL

Além do diagrama R-R (ou RR ou Risco-Retorno), introduzo outro diagrama, base para o RR, que é central para a lógica da GT

O diagrama RT-RI é composto por duas propriedades dimensionalizadas, que se referem a percepção dos dirigentes sobre o risco transferido e risco a ser incorrido:

RT (Risco Transferido):

CONCEITO: refere-se ao quinhão máximo do risco total da operação que é possível de ser transferido das firmas e que é, consequentemente, absorvido pelos credores e mercado. Representa a situação em que o risco incorrido pela firma é o mínimo possível para determinada configuração ambiental.

É importante escrever em termos de equações para simplificar a simbologia e a explicação:

RM= Risco mínimo: é menor quantidade de risco que a empresa pode absorver, para determinada configuração ambiental. É o complemento do máximo risco transferido.

$$RM=f(RT)=1-RT$$

ALTA: os credores e o mercado estão dispostos a absorver grande parte do risco da operação. A firma, por sua vez, incorre em um pequeno risco no negócio, pois incorre em uma pequena parcela do risco da operação.

BAIXA: credores e consumidores não aceitam incorrer em grandes riscos, impedindo as firmas de transferirem o risco, tornando o seu negócio arriscado, na medida em que devem absorver grande parte dos riscos da operação.

RI (Risco Incorrido)

CONCEITO: refere-se a quantidade de risco incorrido pela firma. É o somatório do Risco Mínimo (RM) possível de ser incorrido, para determinada configuração ambiental, mais o incremento que a empresa decide absorver (IR).

Voltando às formulas:

$RI=RM+IR$,
IR = Incremento de risco que a empresa decide absorver.

ALTA: A empresa está absorvendo grande parte do risco da operação tornando seu negócio arriscado.

BAIXA: a empresa está absorvendo um quinhão pequeno do risco da operação.

É importante explicitar aqui que o tamanho de IR é definido pelas características internas da empresa (percepção dos dirigentes e condições contextuais internas), que são influenciadas pelas seguintes questões:

- a) Qual a variação do retorno para cada unidade de incremento de risco (retorno marginal)? Vale a pena correr o risco, na percepção dos dirigentes?
- b) O nível de risco resultante do incremento vai de encontro às características pessoais do líder?
- c) A firma está preparada para gerenciar mais uma unidade de incremento de risco?

Os itens a) e c) são fatores no cálculo do custo de oportunidade exposto adiante para a maximização da função utilidade do decisor quanto ao tamanho de IR.

Estas definições tornam claro o conceito da categoria central, C: coping with risk, que aqui traduzo por administração do risco:

Administrar o risco é analisar qual o quinhão máximo do risco total da operação que pode ser transferido, para determinada configuração ambiental externa, e decidir o incremento do risco que a firma se dispõe a

absorver, considerando a configuração ambiental interna.

No estudo foram identificadas 5 posições no diagrama RT-RI:

RT + RI -
Entrincheirados cautelosos
Entrincheirados oportunistas

RT +- RI +-
Repassadores

RT - RI +-
Absorvedores tipo construtora

RT- RI +
Absorvedores tipo banco

Cada tipo identificado pressupõe um mecanismo diferente de administração do risco. A GT deve explicar sob que condições, porque e como cada mecanismo desse opera.

Uma figura ajuda a visualizar as diferenças entre os tipos e os mecanismos de administração do risco.

Entrincheirados (cautelosos e oportunistas)
|**CRE**|*EMP*|*****MER*****|
 O----->

Repassadores
|****CRE****|**EMP**|**MER**|
 <-----O

Absorvedores (tipo construtora e tipo banco)
|**CRE**|****EMP****|**MER**|
 O-----> <-----O

As setas indicam o sentido e a forma de transferência do risco.

No caso dos entrincheirados, o risco é transferido das empresas para o mercado, resultando em alto RT e baixo RM. Já o risco incorrido nessa situação foi próximo do RM, ou seja IR perto de zero.

Para os repassadores, o RT é considerado médio, visto que está em um nível intermediário entre o que é possível de ser transferido na configuração ambiental dos entrincheirados e dos absorvedores. Já o RI incorrido varia acima do nível mínimo RM, sendo o IR determinado em função de características internas (as quais como será visto adiante são constituídas pelas características do dirigente e pelo contexto estrutural com o nível de capitalização dos sócios e da empresa). O risco é repassado dos clientes para os credores, que se tornam devedores e absorvedores, respectivamente.

Finalmente, quando as condições ambientais não permitem a transferência de um quinhão razoável do risco pelas empresas, elas se tornam absorvedoras. A diferença entre tipo construtora e tipo banco está no tamanho do IR. Na primeira, o IR é próximo do RM, enquanto na segunda a empresa decide absorver uma parcela maior do risco almejando maiores retornos. A decisão do tamanho do IR tb reside nas características internas. Como mostra a seta o risco flui de credores exigentes e de um mercado cético para as empresas.

A GT explica quando, porque, sob quais condições cada tipo identificado administram o risco e quais os mecanismos utilizados.

PS.: As duas posições restantes, possíveis mas não identificadas no estudo são:

RT - RI -

?: o risco excedente é absorvido por uma parte diferente dos mercado, empresa ou credores.

RT + RI +
Impossível.

DIAGRAMA RR E A APLICABILIDADE DA HIPÓTESE DE MAXIMIZAÇÃO DO RETORNO

Aqui abordo a questão do retorno em dois aspectos:

1. a questão do retorno para cada posição de RT-RI que gera o diagrama RR, previamente mencionado; e
2. A questão da hipótese da maximização do retorno x otimização do risco como principal objetivo da empresa, conteúdo da "escolha estratégica" e determinante na decisão do IR.

Primeiro o diagrama RR. O Risco que compõem o diagrama RR e constitui uma das propriedades de C: coping with risk é o RI definido acima. Quanto RI compõe com o retorno desejado para o nível de RI da empresa, forma o diagrama RR (como comentado em prévios memos). Os 5 tipos isa de C: são posicionados da seguinte forma:

RISC - RET -
Entrincheirados cautelosos

RISC - RET +
Entrincheirados oportunistas

RISC +- RET +
Repassadores

RISC +- RET +-
Absorvedores tipo banco

RISC + RET +
Absorvedores tipo banco

Traçando uma "linha de normalidade" que respeite o trade-off RR (divide o diagrama em 45º), verifica-se que os entrincheirados encontram-se fora da normalidade e os repassadores no limite da normalidade. Retornos anormais são definidos como aqueles acima do que seria normal de ser conseguido para determinado nível de risco incorrido RI.

O que se conclui é que determinadas condições ambientais externas e internas favoreciam a presença de retornos anormais. Por exemplo, no caso dos repassadores, claramente a configuração ambiental era externamente favorável para a realização de altos retornos com RI baixo. Já no caso dos oportunistas, a inclinação do dirigentes por manter os retornos altos com nível baixo de RI foi uma influência interna.

Essa discussão mostra outra faceta da questão de como os direntes tratam o retorno que nos remete

a discussão sobre a aplicabilidade da hipótese de maximização dos retornos como principal objetivo da empresa.

No diagrama RT-RI, a dimensão RT é determinada pelo ambiente. A "escolha estratégica" (entre aspas por se tratar de um termo da literatura) ou decisão gerencial dos dirigentes, diz respeito ao tamanho de IR. Ou seja, um deslocamento horizontal no diagrama RT-RI.

Aqui um ponto extremamente importante que discorro em dois casos. Consideremos o caso 1, dos entrincheirados vs. repassadores, que mesmo ocorrendo períodos distintos, corroboram o deslocamento horizontal, na medida em que foram as empresas que resolveram diminuir o IR. O interessante, é que este caso mostra que paralelo a diminuição do IR, houve um aumento no RT, decorrente da ação conjunta das empresas "institucionalizando" (ou legitimando) um reg de construção que possibilitava aumentar o RT (reg a preços de custo). Nesse caso houve uma variação em RT devido à ação das empresas.

O mesmo processo, mas em sentido inverso, ocorreu no caso 2, dos entrincheirados vs. abosrvedores, que devido a magnificação do efeito "caixa preta" que diminuiu a confiança no setor tornou o mercado cético e diminuiu o RT. Paralelo a isso, os credores por motivos de arrocho econômico tornaram-se mais exigentes, tb influenciando na diminuição de RT.

Ambos os casos mostram a movimentação bidimensional do diagrama causado pela ação das empresas e pela ação da influência governamental.

Também fornecem a base para a discussão da aplicabilidade da hipótese de maximização dos resultados como objetivo principal da empresa.

Meu argumento é que a preocupação central dos dirigentes é, em última instância, a otimização do risco, visando a sobrevivência da empresa em um ambiente hostil (onde são possíveis apenas retornos normais). Otimizar o risco, significa analisar o ambiente para o RT e decidir sobre o IR.

No caso 1, as empresas passaram a adotar IR mínimos, próximo de zero, ao mesmo tempo em que o ambiente institucionalizava uma forma que aumentava tb o RT. Em condições de retornos normais, os dirigentes abriam mão de retornos maiores em nome de "uma rentabilidade menor, mas segura" (qt B1). Tal decisão de diminuir o IR, e a adoção de reg a preços de custo, visou a otimização do risco, e a não maximização do retorno em nome da sobrevivência em um ambiente hostil e foi influenciada por variáveis internas relacionadas com a percepção do dirigente quanto a contribuição marginal do retorno em função do risco, ao seu estilo e personalidade e às condições contextuais internas, como a capitalização, necessárias para a atuação na posição escolhida.

No caso 2, o fato de o mercado mudar, diminuindo o RT e forçando as empresas em "sair das trincheiras" foi considerado um problema pelos dirigentes, apesar de proporcionar margens maiores. Ademais, como um abosrvedor, a B&C optou por diminuir ao máximo o IR, atuando como tipo construtora. Esta decisão foi tomada pelo fato de que a tipo banco não estar alinhado com a

personalidade e estilos de gestão do dirigente.
Como BI coloca, "não sou banco".

A questão agora é: Como o IR é definido?

Nos dois casos o retorno parece ser variável independente, sendo o RI a variável dependente. Como coloquei antes, uma das influencias na "escolha estratégica" de RI é a percepção dos dirigentes (avaliação do risco) quanto a projeção da contribuição marginal do retorno em função do aumento de mais uma unidade risco. Se o retorno "valer a pena" pelo nível de risco exigido, IR é aumentado.

Um contra-argumento seria a consideração de que os dirigentes estariam, sim, maximizando o retorno (benefícios - custos) subjetivamente, onde os custos seriam o RI e o retorno os benefícios.

Minha resposta é que isso está correto, mas é apenas um cálculo intermediário. A "escolha estratégica", se entendida como a maximização de uma função, teria, no caso da GT, a seguinte composição:

EE (escolha estratégica) = B - C

B (benefícios) = ganhos percebidos em longevidade, sobrevivendo em um ambiente hostil, devido a atuação com menos risco.
C (custos) = custo percebido de oportunidade por estar abrindo mão de maiores retornos em nome da minimização do risco. O custo de oportunidade é calculado como o retorno da melhor situação menos o retorno obtido pela situação de risco minimizado.

Tomemos o caso de uma empresa que decida aumentar o IR, absorvedores tipo banco. Muito provavelmente essa decisão está de acordo com a percepção do líder de que o "retorno vale a pena", pois a empresa deve estar capitalizada para tal ou consegue um aporte de recursos baratos. Nesse caso o custo de oportunidade tende a aumentar, aumentando a parcela do custo na equação, invertendo a equação e levando o decisor a não minimizar o risco.

No outro extremo, uma empresa que decida passar de repassador para entrincheirado o faz devido a percepção dos dirigentes de que o risco "não vale a pena". Assumindo que não há problemas de alinhamento com a personalidade do dirigente, a decisão do dirigente de diminuir o IR em nome da sobrevivência do risco, se deve ao fato dele perceber que o custo de oportunidade não é tão grande assim. Isso se traduz em dificuldades de aporte de capital, dificuldades de previsão dos custos, ágio dos fornecedores, etc.

A questão é muito perigosa para uma conclusão agora e merece ser trabalhada. Por enquanto, resumindo:

1. A otimização do risco é o principal conteúdo das "escolhas estratégicas" dos dirigentes.
2. O retorno esperado não é o benefício na função utilidade da "escolha estratégica" mas sim o custo, sendo representado pelo custo de oportunidade ao abrir mão de melhores retornos.

A questão do processo de escolha estratégica de IR, se maximiza ou não, deve ser levada em

consideração na conclusão do trabalho. Devo voltar a escrever a storyline, sem no entanto, levantar essa questão, mas descrever o que esta GT trata: a questão da administração do risco.

RETORNO ESPERADO

Escrevendo o relatório final da tese, resolvi definir o retorno do diagrama RR, como retorno esperado. Antes havia chamado de retorno desejado. Mas esperado é a melhor definição pois é o mais provável para a forma escolhida. "desejado" tende a ser sempre o máximo retorno, afinal, quem não quer sempre ganhar mais?? Vou reescrever os comentários do código, propriedade de C: coping with risk, RETORNO.

ALTERAÇÃO DO NOME DE C:

Trecho do memo: OC: validando C: coping with risk:

"Após finalizar o capítulo dos resultados no relatório final da tese, resolvi, para simplificar, alterar o nome da categoria principal simplesmente para coping. Conforme defini na tese, a categoria central ficou traduzida para o português como administração do risco. Contudo para não perder o significado de coping, batizei o nome da teoria de coping. Portanto o trabalho é sobre a teoria de coping cuja categoria central é administração do risco.

Devo fazer as seguintes alterações:

1. renomear o código de coping with risk para coping
2. indicar a mudança no seu comentário
3. indicar a mudança no final do memo SC: GRANDE TEORIA INTEGRADA.
4. alterar o nome do netview

Não mudarei nenhum dos títulos dos memos para manter a trilha original, nem traduzirei o nome da categoria central para o português."

ATIVOS SOCIAIS

Os ativos sociais mostraram-se sempre ser importantes para coping. Dois tipos de ativos sociais foram identificados: relacionamento com o governo e com o mercado. Resolvi categoriza-los após o relatório final estar pronto, durante a integração final dos códigos.

O estoque da B&C de ativos variou ao longo do tempo, como determinado pelas formas identificadas de contextos intrínscos.

SC: Storyline da GT {0/Th} - rmello
IDENTIFICAÇÃO E
DESCRIÇÃO DO CASO:
STORYLINE DA GT

Este memo resume toda a análise em uma storyline, i.e. um resumo que mostra o fenômeno estudado e suas relações principais, explicando a teoria construída.

A storyline contém grande explicação analítica na medida em que utiliza os conceitos que compõem a

GT.

Antes de escrever a storyline é aconselhável escrever alguns parágrafos descritivos, história descritiva sobre o que parece ser o caso em análise ("what is going on?"), sem utilizar os conceitos analíticos. A história descritiva deve responder as seguintes perguntas:

1. Qual a questão principal percebida pelos respondentes?
2. O que me deixa intrigado nas respostas?
3. O que está subentendido, mas não explicitamente dito nas entrevistas?

A finalidade da história descritiva é resumir todos os achados até o momento, proporcionando um base para que a categoria central seja descoberta e nomeada. No meu caso, realmente C: coping with risk vem se mostrando uma boa forma de entender o fenômeno nos dados e tentarei durante a escrita me sensibilizar para mais descobertas.

Como irei submeter a stroyline para os respondentes a fim de checar a aumentar a validação interna da GT, vou escrever no Word e em seguida colar neste memo.

IDENTIFICAÇÃO DO CASO

ESTÓRIA DESCRITIVA

STORYLINE

SC: What is it all about? {0/Th} - rmello
CODIFICAÇÃO SELETIVA PARA A GT:
REFINANDO E INTEGRANDO PARA
DESCOBRIR A ESSÊNCIA DO FENÔMENO E
SEUS LIMITES

A codificação seletiva serve para identificar a categoria central, refinar e integrar os códigos, ao mesmo tempo em que mostra os "buracos" na lógica da GT. Nesse processo, devo ficar atento as categorias que devem ser mais fundamentadas e atribuir mais variação para que a amostragem teórica seja feita nesse sentido, buscando a saturação teórica de cada categoria envolvida.

Tenho que sempre ter em mente a característica da parsimônia na construção da GT e a característica principal de todo estudo de GT que é a impossibilidade de a GT ter sido desenvolvida a priori, insinuando a possibilidade de ter sido forçada nos dados.

A CATEGORIA CENTRAL

Durante as etapas iniciais de minha análise, quando estava me sensibilizando e construindo a rede de memos tema e subtema, a questão do risco apareceu como uma boa fonte e explicação da ação organizacional.

Fiz duas tentativas para descobrir a categoria central. Na primeira considerei C: transferência do risco e não obtive sucesso. Na segunda, a categoria central foi C: coping with risk. Toda a GT foi desenvolvida (o paradigma) ao redor dos tipos isa de C: coping with risk. Contudo, a descoberta da essência da GT ou do "what is it

all about?" somente ficará totalmente claro no momento em que estiver terminando a redação do relatório final.

Neste ponto, todas as entrevistas já foram codificadas para a grande teoria com C: coping with risk e os incrementos estão registrados nos memos. As proposições tb estão registradas nos memos.

Corbin e Strauss na p. 147 listam 6 critérios para escolher a categoria central. O principal é que a categoria central tem que ter "poder analítico" de relacionar as outras categorias e explicar as variações do fenômeno.

Todos eles parecem estar contemplados aqui:

1. subcategorias estão todas relacionadas a C:
2. todas as entrevistas apontaram para C:
3. a lógica do relacionamento emergiu de C, sem que fosse forçada nos dados. A validação dos relacionamentos (proposições) está comprovada nas citações.
4. O label de C, está em inglês por captar a essência do fenômeno e ser geral para permitir a extrapolação. No entanto administração do risco parece ser uma boa tradução.
5. O conceito de C foi ao logo das análises integrado de forma que o paradigma pudesse ser construído.
6. C: e seus tipos isa são capazes de explicar a variação da teoria. Ou seja, a ocorrência do fenômeno em diferentes situações (padrões contextuais) explicados de maneira geral pelas variações dimensionais. Na minha pesquisa, embora tenha sido um caso com 5 envolvidos, o caso foi longitudinal, resgatando a história da empresa nos últimos 20 anos. Isso foi primordial para que houvesse variação na amostra e pudesse ser incorporada a variação dimensional.

A categoria central da GT é C: coping with risk. O "nível de risco percebido" é uma importante propriedade. Como comentei em outros memos, os tipos isa de C encontrados podem ser colocados em um diagrama RR (risco e retorno), mostrando o cruzamento de duas propriedades. o diagrama RR é o elemento central da GT, visto que a partir dele o paradigma será construído, explicitando as proposições da teoria.

A GT é um método que visa construir um teoria substantiva, i.e. para um contexto específico, que explique a ocorrência de um determinado fenômeno no contexto. Os fenômenos são, geralmente, processos sociais nos quais indivíduos (no meu caso organizações) participam e interagem. Apesar de ser substantiva, a GT não necessariamente deve ficar restrita nas proximidades do nível dos dados, i.e. pode conter códigos mais gerais sobre o fenômeno social estudado, buscando generalização e o desenvolvimento de uma teoria mais geral, para outras áreas substantivas (Na prática, isso pode ser conseguido formulando proposições utilizando as dimensões e propriedades).

ESTRUTURA DA PESQUISA,
NÍVEIS DE ANÁLISE E GENERALIZAÇÃO:
OS LIMITES DA GT

Fazendo comparações (aqui tb!), no paper de Simmons que analisou as estratégias dos leiteiros junto aos clientes, o autor deixou claro que os leiteiros é um exemplo, uma situação no contexto

específico que a teoria substantiva está sendo desenvolvida. A GT, segundo o autor, é sobre estratégias de "cultivated relationships" que são utilizadas no contexto de "power assymetry" na prestação de serviços, justamente para reverter a assimetria. No caso, os leiteiros são um bom exemplo disso. O autor generaliza as estratégias identificadas pela GT extrapolando para outros serviços com assimetria de poder, inclusive relações como o casamento. Estruturando o trabalho de Simmons, eu o organizei da seguinte maneira (1, 2 e 3 definidos a priori):

1. Área substantiva (contexto):
prestação de serviços com assimetria de poder.
2. Questão de pesquisa:
como ocorre o trabalho das partes que negociam ou interagem em situações com assimetria de poder?
3. Grounded:
O caso dos leiteiros e seus clientes.
4. What is the GT all about?
O fenômeno que emergiu dos dados foi a busca pelo balanceamento do poder através de estratégias em uma "cultivated relationship". A atividade social estudada foi "cultivating".

O autor então apresenta o trabalho como sendo um estudo sobre o fenômeno de "cultivating" em situações de assimetria de poder, apresentado o caso dos leiteiros como exemplo.

**

Dessa forma, minha pesquisa considera as PCE apenas um bom exemplo do contexto específico no qual a teoria substantiva está se referindo. Eu enxergo que a minha pesquisa está organizada da seguinte maneira (1, 2 e 3 definido a priori):

1. Área substantiva (contexto):
Estratégias de pequenas empresas em ambientes turbulentos com forte influência governamental.
2. Questão de pesquisa:
Como as empresas se adaptaram estrategicamente ao ambiente descrito pelo contexto acima nos últimos 20 anos?
3. Grounded:
O caso das PCE no Brasil e em Florianópolis nos últimos 20 anos.
4. What is the GT all about?
A adaptação das empresas ao ambiente ocorreu através de mecanismos de transferência e absorção do risco da operação. A adaptação pode ser explicada pela forma como as empresas lidam com o risco, administrando o risco do seu negócio em função das restrições ambientais. O processo social estudado pode ser entendido como "coping".

A minha pesquisa é, portanto, um estudo sobre um processo social, ou atividade social, de administração do risco (coping with risk, ou coping) como forma de adaptação estratégica a um ambiente turbulento com forte influência governamental. O caso das PCE é um bom exemplo.

**

Devo deixar bastante claro que o que eu sabia a priori ao estudo refere-se a motivação para

realizá-lo ou seja: a desconfiança de que as teorias sobre mudança estratégica e adaptação formuladas para ambientes relativamente estáveis não eram capaz de explicar o processo na área substantiva escolhida. E a ICC apresentava-se como um bom exemplo, uma boa amostra (devo deixar isso claro no relatório final, bem como o porque da escolha da ICC).

Ou seja, a área substantiva, a questão de pesquisa e o caso em estudo foram definidos apriori. O item 4 foi que emergiu das análises até o momento.

A atividade social ou fenômeno ou processo social que a GT "is all about" é a administração do risco (coping: "how firms cope to hostile environments?) como forma de adaptação estratégica em ambientes turbulentos com forte influência governamental. A GT deve ser capaz de explicar como, quando, em que condições e porque o risco é administrado pelas empresas.

A GT pode ser extrapolada para outras indústrias além da ICC, beneficiando pequenas empresas de outros setores na explicação de como elas se adaptam ao ambiente e qual sua drive force, mas desde exista na indústria que haja alta dimensão da turbulência e influência governamental. Tenho, até este ponto, o conceito influência governamental bem codificado. Devo portanto:

1. Separar em tipos is a, ou dimensões, o conceito influência governamental. Isso me ajudará a estabelecer os limites da área substantiva e ajudará a descrever o contexto de ocorrência do fenômeno necessário para servir de base de extrapolação da GT para outras indústrias. Vou criar um memo para isso.

Com isso identificado, outras indústrias podem se beneficiar da GT. Para isso, as proposições devem ser feitas sem levar em conta as especificidades da ICC, mas em termos de dimensões e propriedades, mais gerais e conceituais. Isso é útil para o futuro desenvolvimento de uma teoria mais geral que envolva, inclusive, outras áreas substantivas.

REFINANDO E INTEGRANDO: SELECTIVE CODING

Durante a codificação, os labels são atribuídos e memos são escritos visando descobrir categorias. As categorias na OC são dimensionalizadas. Na AC, as categorias previamente identificadas na OC são relacionadas umas as outras, sendo que algumas aparecem ser subcategorias na medida em que explicam como e porque acontecem o fenômeno representado nas categorias. A SC deve integrar as categorias e seus paradigmas em um grande teoria, capaz de integrar todos as categorias e suas relações na explicação do fenômeno. Deve, aliás, descobrir qual é o fenômeno, ou a categoria central. A categoria central deve ser entendida como um tema que explica o fenômeno ou "what is it all about" e que pode ser retirada ou não das categorias existentes. A partir da identificação da categoria central as outras devem ser relacionar a ela. Na storyline da p. 150 de Corbins e Strauss, verifica-se que a categoria central deve ser mais um tema integrador (obviamente com os elementos do paradigma tb, que são as categorias) do que uma categoria rigidamente definida

por um paradigma.

Aqui vale a pena uma observação sobre o método.

No roteiro utilizado por mim, a sensibilização ocorreu durante a elaboração de memos tema e subtemas, quando vários códigos foram criados e organizados, categorias e relacionamentos surgiram ainda incipientes e provisoriamente. Após esse período de sensibilização, tentei duas vezes identificar uma categoria que integrasse todas as idéias descobertas e que realmente explicasse "what is it all about". Como descrito neste memo, a categoria foi C: coping with risk. Com base nela, foi feita toda a codificação do paradigma, na "grande teoria" e aqui estamos. Ou seja, em vez de construir vários relacionamentos (netviews) para cada padrão ou categoria e deixar para juntar tudo depois, na SC, eu já desenhei a grande teoria de C após a sensibilização. É apenas uma forma de trabalhar, um estilo, mais estruturado em que a integração ocorre mais cedo e o trabalho fica mais organizado, visto que os paradigmas de todas as categorias (a serem descobertas) estariam facilmente visualizados na "grande teoria". A implicação disso na nomenclatura utilizada é que me referi a C: como sendo a central e todas as outras categorias seriam S de C.

O problema é que o momento que iniciei a SC, já construindo o esboço da grande teoria, pode ser entendido pelos avaliadores como um "atalho" que pode ter riscos de forçar C: aos dados. Atalho no sentido de que não esperei que várias categorias aparecessem em um sentido bottom-up, mas parti da grande teoria em C: e fui desmembrando-a no sentido top-down.

A minha defesa para essa possível percepção por parte dos avaliadores é a seguinte. Não é pelo fato de que não havia "formalmente" identificado e integrado várias categorias (que virariam subcategorias) antes de identificar C: que o processo não foi legitimamente indutivo. Verificando meus memos tema e subtema e depois os memos das tentativas de identificar C:, pode-se presenciar que já tinha dados suficientes e estava suficiente sensível para identificar C como a categoria integradora de toda a lógica do fenômeno. Nem que tivesse sido após a segunda tentativa (!!)

Naquela altura, após a construção da rede de memos tema e subtema, a "grande teoria", que agora se apresenta na netview, já estava desenhada na minha cabeça, em uma versão ainda preliminar, tanto que foi sendo modificada. Portanto, o meu roteiro de análise foi legitimamente indutivo, porém sem deixar formalmente codificado todas as etapas, e que resultou em uma GT densa, com várias categorias, dimensionalizadas e relacionadas.

O fato de ter iniciado a SC naquele momento tem suporte em Corbin e Strauss. Basta comparar o que seria uma história descritiva, fundamental e base, para auxiliar na descoberta da categoria central (p. 149) com o memo que escrevi para descoberta de C: e sobre o digrama risco-retorno.

Acredito que um procedimento de codificação que se propõe a formalmente identificar, definir e relacionar, várias categorias (e seus próprios paradigmas) deixando para integrá-las em uma "grande teoria" C: no final é extremamente burocrático e gera um número

incontrolável de informações, correndo-se o risco de se tornar um fim em si mesmo (como no exemplo da p. 154 e 157 - dimensionar C na SC!!). Além do mais, tal procedimento somente é aconselhável para projetos com vários pesquisadores compartilhando a pesquisa em caráter de multi-autor. A única vantagem de tal procedimento é que a identificação a posteriori da grande teoria de C deixa a OC e AC mais solta e de certa forma diminui a probabilidade de o pesquisador decidir ir por um caminho que pode dar errado depois e perder todo o trabalho (como fiz na tentativa 1).

O que importa é que em nenhum momento após definir C: estive forçando o conceito de C dos dados, ou estive fechado às críticas e abordagens alternativas. Acredito que com os memos e o procedimento adotado, qualquer avaliador é capaz de seguir minhas interpretações em um audit trail e ter as condições de concordar com meu ponto de vista para C:, bem como sugerir alternativas, desde que não anule a minha, que com certeza está correta.

Ademais, o método da GT é abduutivo o que caracteriza a ida e a volta do nível dos dados aos conceitos, da descrição a teoria. Portanto, definir aquela altura C: foi uma ida ao nível mais alto dos conceitos. O processo abduutivo foi continuado pois novas categorias ao redor de C: emergiram e o relacionamento entre elas foi testado. O próprio C foi redefinido, enquanto novas descobertas redefiniam a lógica da GT.

Um último ponto é que mesmo tendo percorrido por esse aparente "atalho" a verdadeira resposta a "what is it all about" ainda vem sendo trabalhada, a medida que os códigos foram refinados, e novas interpretações para o significado de C: foram surgindo. Somente com os próximos memos e a tentativa de escrever a storyline a teoria vai ficando mais integrada e lógica.

Em suma, da forma como estruturei o método, colocando estruturadamente o paradigma de C, a storyline e a selective codign ira'em fornecer a ligação ou o que, como, quando e sob que contextos aconteciam as ocorrências da categoria central. Tenho isso na cabeça, preliminarmente, mas, somente na SC, a coisa toda será explicitada e interligada.

Após conversa recente com meu orientador, a resposta a esta pergunta ficou mais clara, o que me possibilitou escrever este memo.

Neste ponto com todas as entrevistas codificadas e uma "grande teoria" relativamente densa e testada nas entrevistas, devo proceder em mais integração e refino da GT

As técnicas analíticas de integração, ou seja de relacionamento da categoria central com as outras, sugeridas por Corbin e Strauss são:

1. escrever a storyline com base em C:
2. elaboração de diagramas
3. revisitação e organização dos memos

Os procedimentos que adotarei são os seguintes:

1. elaboração de um quadro resumo de todas as categorias da GT.
2. redação da stroryline, utilizando como base a

história descritiva dos primeiros memos SC principalmente sobre o diagrama RR e as categorias desenvolvidas, integrando as categorias, explicitando as relações entre elas e dando coerência e estrutura a teoria.

2.1 escrever as proposições em forma de frases

3. Validação da storyline de duas formas:

3.1 retorno ao nível dos dados da B&C, checando a ocorrência dos padrões das categorias, ao mesmo tempo em que o fluxo do processo de mudança da B&C é explicitado.

3.2 checagem com os respondentes.

4. Refino da teoria: aumento da densidade e parsimônia.

OBS.: a teoria construída pode ser apresentada em termos de proposições bem definidas ou em termos da storyline. No Atlas a integração pode ser uma netview única com os conceitos gerais, que reúnem os paradigmas das outras categorias. Da forma como fiz, a teoria está no netview como "a grande teoria" cujos paradigmas estão em netviews próprios, sendo linkados pela storyline.

OBS: os itens 2.1, 3.1 e 4 serão desenvolvidos durante a redação do relatório final

REFINANDO E INTEGRANDO: SELECTIVE CODING II

Durante a redação da storyline, fiz várias tentativas de estruturar a GT e dar coerência. Alguns "buracos" ficaram a mostra, bem como a explicação da verdadeira essência dos dados, como por exemplo, a veracidade da afirmação sobre a não-maximização dos resultados pelos gerentes, mas a administração do risco como a principal preocupação gerencial.

Ao longo desse exercício intelectual, fiz algumas modificações na grande teoria, principalmente integrando códigos:

1. Integrei os tipos isa de C, para 3 em função do risco.
- 2 Integrei os mercados confiante e credores absorvedores, colocando menos ênfase nas divisões.

Como resultado elaborei o esquema teórico definitivo, pelos menos até o momento, que explicita a essência da categoria central C: coping with risk. Esse esquema eu explico no próximo memo e servirá de base para a storyline.