

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

**A ESTRATÉGIA COMO ESTRATEGEMA (PLOY):
UM ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA DA
CONSTRUÇÃO CIVIL – SETOR DE EDIFICAÇÕES**

LUIZ CARLOS PISTOIA DE OLIVEIRA

FLORIANÓPOLIS
ABRIL DE 2000

CETA
UFSC
PEPS
1035
2x2

SC-00046829-1

AG. 153059
DOADO POR _____

21 JUN. 2000

REGISTRO 0.320.312-9

DATA DO REGISTRO

BU/DPT

0.320.312-9

OLIVEIRA, Luiz Carlos Pistoia de. *A Estratégia como Estratagema (Ploy): Um Estudo de Caso na Indústria da Construção Civil – Setor de Edificações*. Florianópolis, 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Cristiano José Castro de Almeida Cunha
Defesa: 20/04/2000

Estudo de caso das estratégias enquanto estratagemas [Indústria da Construção Civil] – Setor de Edificações analisando como e por que os estratagemas são utilizados pela organização estudada em relação aos [stakeholders] que fazem parte de seu ambiente.

A ESTRATÉGIA COMO ESTRATAGEMA (PLOY): UM ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL – SETOR DE EDIFICAÇÕES

Esta tese foi julgada adequada para obtenção do Título de Doutor, especialidade 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 Barcia, Ph.D.
Coordenador

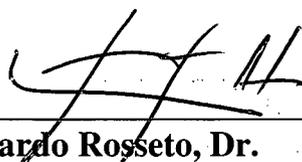
Banca Examinadora:



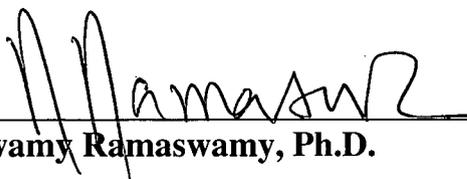
Cristiano José Castro de Almeida Cunha, Dr. rer. pol.
Orientador



Neri dos Santos, Dr.
Membro



Carlos Ricardo Rosseto, Dr.
Membro



Ramaswamy Ramaswamy, Ph.D.
Membro



Carlos Raul Borenstein, Dr.
Membro

LUIZ CARLOS PISTOIA DE OLIVEIRA

**A ESTRATÉGIA COMO ESTRATAGEMA (PLOY):
UM ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA DA
CONSTRUÇÃO CIVIL – SETOR DE EDIFICAÇÕES**

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

FLORIANÓPOLIS, ABRIL DE 2000

**À Ana Jamile, Caroline e Carmela
pela paciência, compreensão, amor e
apoio, que foram fundamentais para
vencer mais este desafio em minha
vida. A vocês três registro meu mais
profundo agradecimento e dedico
esse estudo.**

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Cristiano Cunha, pela orientação fundamental para realização desta tese e pela amizade que foi sendo construída ponto a ponto no decorrer destes anos.

Ao líder e fundador da empresa que colaborou fornecendo os dados para realização deste trabalho, sem os quais seria impossível fazê-lo, meu mais profundo agradecimento.

À Universidade Federal de Santa Maria e ao Departamento de Engenharia Industrial, pela liberação para realizar meu Doutorado.

À Universidade Federal de Santa Catarina e ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, pela oportunidade de realizar o Doutorado.

Aos colegas do NEST, pelo incentivo e apoio no transcorrer deste trabalho.

Aos amigos do IEA, os quais sempre foram incansáveis nas ocasiões em que deles precisei.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	vii
LISTA DE GRÁFICOS	viii
LISTA DE TABELAS	ix
LISTA DE QUADROS	x
RESUMO	xi
ABSTRACT	xii
CAPÍTULO I	
INTRODUÇÃO	1
1.1 PROPOSTA DO ESTUDO	5
1.2 OBJETIVOS	6
1.2.1 Geral	6
1.2.2 Específicos	6
1.3 IMPORTÂNCIA E CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO	7
1.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	7
CAPÍTULO II	
METODOLOGIA	9
2.1 A TRAJETÓRIA DO ESTUDO	11
2.1.1 ENTRANDO NO CAMPO	12
2.1.1.1 A Aproximação Com o Tema: A Definição do Tema e a Formulação do Problema de Pesquisa	12
2.1.1.2 Questões de Pesquisa	14
2.1.1.3 O Processo de Aproximação com as Empresas	14
2.1.1.4 Delineamento da pesquisa	15
2.1.2. FICANDO NO CAMPO	18
2.1.2.1 A Coleta e a Análise de Dados	20
2.1.2.1.1 Coleta de Dados	20
2.1.2.1.2 Análise dos Dados	22
2.1.3. SAINDO DO CAMPO: A devolução dos Dados ao Empresário	24
2.2 AS QUESTÕES RELATIVAS AO RIGOR DO ESTUDO	25
CAPÍTULO III	
REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	27
3.1 ORGANIZAÇÃO E AMBIENTE	27
3.1.1 ORGANIZAÇÃO	27
3.1.2 AMBIENTE ORGANIZACIONAL	29
3.2 ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA	32
3.3 ESTRATÉGIA	35
3.3.1 ESTRATEGIA COMO ESTRATAGEMA	40.
CAPÍTULO IV	
O AMBIENTE DA CONSTRUÇÃO CIVIL	47
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DA CONSTRUÇÃO CIVIL	47
4.1.1 CARACTERIZAÇÃO DO SUBSETOR EDIFICAÇÕES	49
4.1.2 O AMBIENTE OBJETIVO DA CONSTRUÇÃO CIVIL – NO BRASIL	51
4.1.3 O AMBIENTE OBJETIVO DA CONSTRUÇÃO CIVIL – EM BELA VISTA	63

CAPÍTULO V	
A PESQUISA	69
5.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	69
5.1.1 DA INFÂNCIA A COLAÇÃO DE GRAU	70
5.1.1.1 O Estratégema Para Vencer Seus Próprios Medos	70
5.1.1.2 Os Primeiros Passos Na Formação de Um Perfil Austero Empreendedor e Determinado	71
5.1.2 AS PRIMEIRAS EXPERIÊNCIAS NA VIDA PROFISSIONAL	73
5.1.3 A FORMAÇÃO E O CRESCIMENTO DA EMPRESA	79
5.1.3.1 O Estratégema do Testa de Ferro: em Relação a Instituição Financeira (CEF)	83
5.1.3.2 O Estratégema da Manipulação do Orçamento: em Relação à Instituição Financeira (CEF)	87
5.1.3.3 O Estratégema como Processo de Barganha: em Relação aos Fornecedores	89
5.1.3.4 O Estratégema da Manipulação do Cronograma da obra: em Relação à Instituição Financeira (CEF)	91
5.1.3.5 O Estratégema da Isca (“Toma Lá da Cá”): em Relação aos Vizinhos Lindeiros	95
5.1.3.6 O Estratégema do Mascaramento: em Relação ao Cliente	97
5.1.3.7 O Estratégema do Despistamento: em Relação aos Concorrentes	100
5.1.3.8 O Estratégema como Processo de Barganha: em Relação aos Clientes	103
5.1.3.9 O Estratégema do “Testa de Ferro”: em Relação ao Proprietário de Terreno	105
5.1.4 A CRISE E A VOLTA POR CIMA	112
CAPÍTULO VI	
INTERPRETAÇÃO TEÓRICA	137
6.1 PRINCIPAIS ESTRATAGEMAS E SEUS EFEITOS	137
6.1.1 ESTRAGEMA DO “TESTA DE FERRO”	138
6.1.2 ESTRAGEMA DO MANIPULAÇÃO	140
6.1.2.1 Manipulação do Orçamento	140
6.1.2.2 Manipulação do Cronograma	141
6.1.3 ESTRAGEMA COMO PROCESSO DE BARGANHA	142
6.1.4 ESTRAGEMA DA ISCA (“TOMA LÁ DA CÁ”)	144
6.1.5 ESTRAGEMA DO MASCARAMENTO	144
6.1.6 ESTRAGEMA DO DESPISTAMENTO	145
6.1.7 ESTRAGEMA DO BLEFE	146
6.1.8 ESTRAGEMA DO SIMULAÇÃO	148
6.1.9 ESTRAGEMA DO ISOLAMENTO	148
6.2 OS CONTEXTOS NOS QUAIS O TOMADOR DE DECISÃO DA EMPRESA UTILIZOU ESTRATAGEMAS	149
6.3 A CATEGORIZAÇÃO DOS ESTRATAGEMAS	151
CAPÍTULO VII	
CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	152
7.1 PRINCIPAIS TIPOS DE ESTRATAGEMAS E AS SITUAÇÕES NAS QUAIS FORAM UTILIZADOS	154
7.2 OS ESTRATAGEMAS COMO FATOR DE SUCESSO	158
7.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS (DE UM “EX-POSITIVISTA”)	159
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	160
ANEXOS	166
ANEXO 1 – LISTA DOS EMPREENDIMENTOS DA BC ENGENHARIA LTDA. (1982-1998)	156
ANEXO 2 – FORMULÁRIO PARA REGISTRO DA ENTREVISTAS	157

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 3.1 – ORGANIZAÇÃO INSERIDA NO AMBIENTE EXTERNO	29
FIGURA 3.2 – A ORGANIZAÇÃO E OS "STAKEHOLDERS"	32
FIGURA 3.3 – FORMAS BÁSICAS DE ESTRATÉGIA	38
FIGURA 4.1 – SUBSETORES DA CADEIA PRODUTIVA DA ICC	48
FIGURA 5.1 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA B.C. ENGENHARIA LTDA(1989)	107
FIGURA 5.2 – "STAKEHOLDERS" DO PERÍODO (1982-1989)	109
FIGURA 5.3 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA B.C. ENGENHARIA LTDA (1999)	132
FIGURA 5.4 – "STAKEHOLDERS" DO PERÍODO (1990-1998)	134
FIGURA 6.1 – CATEGORIZAÇÃO DOS ESTRATAGEMAS	151

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 4.1 – COMPORTAMENTO DO PIB BRASILEIRO E O PIB DA ICC	50
GRÁFICO 4.2 – FINANCIAMENTOS CONCEDIDOS PELO S.B.P.E. E F.G.T.S., NO PAÍS EM NÚMERO DE UNIDADES (1974-1996)	54
GRÁFICO 4.3 – FINANCIAMENTOS HABITACIONAIS NO S.F.H 1973-1997	55
GRÁFICO 4.4 – LICENÇA PARA CONSTRUÇÃO CONCEDIDAS EM BELA VISTA (1982-1998)	67
GRÁFICO 4.5 – ÁREA TOTAL DE "HABITE-SE" CONCEDIDAS EM BELA VISTA (1982-1998)	67
GRÁFICO 4.6 – EMPRESAS QUE INICIARAM E ENCERRAM SUAS ATIVIDADES	68
GRÁFICO 7.1 – PERÍODOS EM QUE OS ESTRATAGEMAS FORAM UTILIZADOS	157

LISTA DE TABELAS

TABELA 4.1 – PARTICIPAÇÃO DOS SETORES ECONÔMICOS DO MUNICÍPIO	63
TABELA 4.2 – VARIAÇÃO DA POPULAÇÃO URBANA DE BELA VISTA	64
TABELA 4.3 – EVOLUÇÃO DA POPULAÇÃO DE BELA VISTA	64

LISTA DE QUADROS

QUADRO 5.1 – RESUMO DO AMBIENTE GERAL, ESPECÍFICO, SUBJETIVO, EVENTOS,
"STAKEHOLDERS", ESTRATAGEMAS, PLANEJADO, EMERGENTE E EFEITOS 110

QUADRO 5.2 – RESUMO DO AMBIENTE GERAL, ESPECÍFICO, SUBJETIVO, EVENTOS,
"STAKEHOLDERS", ESTRATAGEMAS, PLANEJADO, EMERGENTE E EFEITOS 135

RESUMO

Esta pesquisa teve como proposta compreender como e por que uma organização da Indústria da Construção Civil - Setor de Edificações (ICCSE), utiliza estratégias em relação aos “stakeholders” que fazem parte de seu ambiente. Assim, foi desenvolvido um estudo de caso adotando como estratégia principal a história de vida do fundador e líder da organização. A partir dos sucessivos fatos e experiências vividos pelo informante, foram identificados os períodos dentro dos quais ocorreram situações de conflito entre a organização e seus “stakeholders”, os principais estratégias utilizados nas referidas situações como também seus efeitos. O estudo permitiu constatar que em um ambiente de forte competição e conflito na disputa por recursos escassos, os estratégias se fizeram presentes e revelaram-se um importante fator de sucesso da organização. Nesse sentido, foram identificados nove tipos de estratégias utilizados como forma de contornar diferentes situações de conflito entre a organização e seus “stakeholders”. Isso amplia a perspectiva dos trabalhos encontrados até o momento na literatura do gerenciamento estratégico, os quais, embora abordem a questão das estratégias enquanto estratégias, centram-se basicamente na utilização dessas estratégias em relação aos concorrentes das organizações. Ao focalizar o ambiente da Indústria da Construção Civil – Setor de Edificações dentro de uma perspectiva mais ampla envolvendo todos os indivíduos ou grupos de indivíduos que podem influenciar ou ser influenciados pelas ações da organização, esta pesquisa contribui de forma significativa para um novo entendimento sobre o comportamento estratégico organizacional frente à resolução de seus conflitos com os “stakeholders” que fazem parte do seu ambiente. Pela natureza das informações contidas nesta pesquisa, faz-se necessário salientar que os nomes citados (Estado, Cidade, Empresa e Empresário) são fictícios.

ABSTRACT

This research had as a proposal to understand how and why an organization of Civil Construction Industry – Building Sector uses stratagems (Ploys) in relation to the “Stakeholders” that take part in its environment. So, a case study adopting as a main strategy the life story of the founder and leader of the organization was developed. Beginning with the successive facts and experiences lived by the informer, the periods in which situations of conflict among the organization and its “stakeholders”, the main stratagems used in its referred situations as well as their effects were identified. The study showed that in an environment of great competition and conflict in the fight for little resources, the stratagems were present revealing themselves an important factor of success of the organization. In this sense, nine kinds of stratagems used as a way of solving different situation of conflict among the organization and its “stakeholders” were identified. This increases the prespective of the works found until now in tehe literature of strategic management, which , although approaching the question of the strategies as stratagems , center themselves basically in the use of theses stratagies in relation to the competitors of the organizations. In focalizing the environment of the Civil Construction Industry – Building Sector , in increased perspective, involving all the individuals or group of indivivuals that can influence or be influenced by the actions of the organization , this research contributes in a significant way to a new understanding about the organizational strategic behavior realted to the resolution in its conflicts with the “stakeholders” that take part of its environment. By the nature of the information contained in this research, it is necessary to emphasize that the mentioned names (State, city, organization and Businessman) are fictitious.

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

O estudo das estratégias adotadas pelas organizações nos seus processos de adaptação ao ambiente tem-se revelado, nas últimas décadas, um importante campo de investigação na área do gerenciamento estratégico. Este interesse é decorrente de pelo menos dois fatores significativos:

1. o reconhecimento de que o ambiente externo da organização foi se tornando cada vez mais mutável e descontínuo em relação ao passado e, em consequência, os sistemas administrativos até então vigentes tornam-se inadequados como bússolas-guias da organização às respostas necessárias aos novos requisitos do ambiente;

2. a sociedade em que vivemos depende, basicamente, da capacidade de as organizações se adaptarem a esses ambientes mutáveis e descontínuos para a manutenção e a realização de seu bem-estar.

Com isso, várias abordagens sobre o significado e os principais tipos de estratégias utilizadas pelas organizações são encontradas na literatura. Dentre essas abordagens encontra-se a de Mintzberg (1987a), que fornece uma importante estrutura pela qual a estratégia pode ser conceitualizada. Mintzberg reconhece de forma explícita várias definições para o conceito de estratégia, dentre as quais encontra-se a de estratégia enquanto ploy (manobra). Para o autor citado, estratégias como ploys são manobras específicas planejadas para superar um oponente ou competidor. Nesse sentido, as estratégias podem ser mais bem entendidas como estratagemas, remetendo o processo de sua formação a um âmbito mais dinâmico onde movimentos provocam contramovimentos, característica de ambientes conflituosos e competitivos.

A história é pródiga em exemplos da utilização de estratégias por parte de organizações militares. Os primeiros relatos remontam a 2500 anos na China. Dentre os vários exemplos clássicos de estratégias encontram-se as ações do chanceler Zhuge Liang, do reino de Shu, no conflito contra o reino hostil de Wei:

“Acompanhado de cinco mil tropas, Zhuge Liang, dirigiu-se à cidade de Xicheng a fim de supervisionar a transferência de suprimentos para Hanzhong. Após metade de suas tropas terem deixado Xicheng levando os suprimentos, Zhuge Liang foi informado por mensageiros que o general Sima Yi, do reino de Wei, marchava com um exército de 150 mil homens em direção a Xicheng. Àquela altura, Zhuge Liang dispunha de apenas 2500 homens e alguns funcionários civis. Ele subiu nas muralhas da cidade para fazer um reconhecimento. De fato, na linha do horizonte, imensas nuvens de poeira subiam em direção ao céu, enquanto as tropas do general Sima Yi avançavam.

Zhuce Liang proferiu estas ordens: - Retirai todas as bandeiras e pendões das muralhas da cidade e escondi-as. Cada soldado ao seu posto! Quem abandonar seu lugar será enforcado. Abri totalmente os quatro portões da cidade. Em cada portão, vinte soldados, disfarçados de pessoas comuns, ficarão varrendo as ruas. Quando o exército de Sima Yi se aproximar, nenhuma ação independente deverá ser tomada, pois tenho certo estratégia em mente.

Dito isso, Zhuge Liang se cobriu com um manto de penas de grou, pôs um garboso chapéu de seda na cabeça, apanhou uma cítara e, acompanhado de dois pajens, saiu novamente para as muralhas da cidade. Ali, sentou-se em uma torre de observação bem perto do parapeito, acendeu alguns bastões de incenso e pôs-se a tocar cítara.

Quando os batedores avançados do general alcançaram as muralhas da cidade e viram a cena voltaram rapidamente para relatá-la ao seu comandante. Sima Yi riu incrédulo. Ordenou que suas tropas interrompessem o avanço, montou um cavalo veloz e rumou para a cidade a fim de observá-la de perto. De fato, ali estava Zhuge Liang sentado na torre de observação, um sorriso de contentamento no rosto, tocando cítara enquanto fios de fumaça se erguiam das varetas aromáticas. À sua esquerda, um jovem pajem segurava com ambas as mãos uma espada preciosa e, à sua direita, outro pajem segurava um leque. Perto da entrada, no portão principal da cidade, vinte cidadãos varriam calmamente as ruas, as cabeças inclinadas sobre suas vassouras.

Diante disso, terríveis dúvidas acometeram Sima Yi. Retornou para suas tropas, ordenou à sua vanguarda e retaguarda que invertessem suas posições e fez seus homens marcharem de volta em direção às montanhas ao norte da cidade. No trajeto, seu filho indagou: – Pai, por

que fazes recuar nossas tropas? Zhuge Liang provavelmente armou essa encenação porque está sem soldados.

Sima yi respondeu: – Zhuge Liang costuma se mostrar cauteloso e deliberado em suas ações. Ele jamais fez algo de ousado. Os portões da cidade estavam escancarados hoje. Isso é um sinal de armadilha. Se minhas tropas tivessem penetrado na cidade, certamente teriam sido vítimas de algum estratagema. Crê em mim! Uma rápida retirada foi o lance mais apropriado.” (apud Senger, 1996)¹.

Depreende-se deste relato histórico que estratagemas são manobras enganosas executadas para confundir e influenciar a percepção de um oponente em relação a uma determinada situação.

Para Senger (1996), os estratagemas podem variar desde o mero truque ou da ação espontânea com base na simples presença de espírito até a ação racionalmente planejada, sendo que suas principais metas, dentre outras, são mascarar algo verdadeiro, fingir algo falso, ganhar a iniciativa ou vantagem, ganhar uma recompensa, cerco, atração e fuga.

De acordo com o autor acima citado, uma visão mais abrangente dos estratagemas é encontrada na seguinte citação:

“Os estratagemas são como facas invisíveis, ocultos na mente do homem e só aparecendo quando postos em uso. São usados por militares, mas também por políticos, por homens de negócios e por acadêmicos. Quem é versado na aplicação dos estratagemas consegue mergulhar no caos um mundo ordenado ou trazer a ordem um mundo caótico, consegue produzir raios de um céu claro, consegue transformar pobreza em riqueza, insignificância em prestígio, a situação mais desesperada em promissora. A vida humana é luta e, na luta, necessita-se de estratagemas. Todos estão na linha de combate: um breve momento de inatenção, e algo de seu poder será arrebatado por outrem. Mas quem entende como usar os estratagemas sempre detém as rédeas da iniciativa. Quer em palácios ou em choupanas, os estratagemas são aplicáveis por toda a parte.” (apud Senger, 1996)².

¹ Esta história encontra-se em Senger (1996, p.7-9) sem referência de autor.

² Esta citação encontra-se em Senger (1996, p21) sem referência de autor.

De acordo com essa visão, o uso de estratagemas não é uma prática exclusiva de pessoas inescrupulosas na busca de seus objetivos. Em muitas situações, um indivíduo ou grupo de indivíduos bem intencionados que buscam o alcance de uma meta honrosa, mas se encontram em posição desvantajosa, só atingem tal meta recorrendo a estratagemas (Senger, 1996).

Devem ser consideradas aqui as características do ambiente social da época em que as leis não levavam em conta a proteção dos indivíduos, a regulação das atividades de produção e de comércio ainda eram incipientes e inexistiam judiciários independentes para salvaguardar os direitos individuais.

No entanto, apesar das diferenças sociais, políticas, econômicas, culturais e tecnológicas da sociedade em que vivemos hoje em relação às sociedades anteriores, o conceito de estratégia enquanto estratagema permanece atual.

Modernas analogias são encontradas na área do pensamento estratégico das organizações empresariais do mundo contemporâneo. Segundo Mintzberg (1987b), uma organização pode ameaçar expandir a capacidade de sua planta e, desta forma, desencorajar um competidor de construir uma nova planta. Para Porter (1991), uma organização pode enviar sinais para o mercado indicando certos movimentos com o objetivo de confundir seus concorrentes e desse modo conquistar ou manter uma posição vantajosa. No primeiro caso, a estratégia real é a ameaça e não a expansão da capacidade e, no segundo, a estratégia real é o despistamento e, como tal, ambas caracterizam estratagemas.

No Brasil, o estudo das estratégias desenvolvidas pelas organizações demonstra-se particularmente importante, pois, nas últimas décadas, apresentou um ambiente turbulento e, atualmente, vem sofrendo profundas mudanças políticas, econômicas e sociais. A indústria da Construção Civil-Setor de Edificações (ICC-SE), como vários outros setores industriais, tem-se defrontado com ambientes cada vez mais incertos, conflituosos e competitivos onde a adoção de estratagemas e a implementação de ações rápidas pode tornar-se uma necessidade à sobrevivência das organizações.

Neste trabalho, pretende-se estudar o uso de estratégias enquanto estratégias por parte de uma organização na Indústria da Construção Civil (ICC) - Setor de Edificações (SE), nos seus processos de adaptação ao ambiente.

Pela natureza das informações contidas neste trabalho, faz-se necessário salientar que os nomes citados (Estado, Cidade, Empresa e Empresário) são fictícios.

1.1 PROPOSTA DO ESTUDO

Este estudo foi desenvolvido em uma organização da Indústria da Construção Civil- Setor de Edificações - que envolve incorporação de imóveis e obras de edificações.

Embora alguns trabalhos realizados neste setor sejam encontrados na literatura (Tatum, 1986, 1988, 1989; Nam e Tatum, 1989; Morrison, 1991; Langford e Male, 1991; Sözen, 1991; Betts e Ofori, 1992; Fellows, 1993; Werna, 1993; Warszawski, 1996; Martignago, 1998; Rossetto, 1998), nenhum deles analisa a utilização das estratégias enquanto estratégias. *Benjamin 100, Salvador 2000, 1999, 2000*

Outros trabalhos como os de (Raiffa, 1982; Schelling, 1995; Lax e Sebenius, 1986; Mintzberg, 1987a; Griffin, 1991; Porter, 1991, 1992), embora abordem a questão das estratégias enquanto estratégias, referem-se a outros setores que não o da Indústria da Construção Civil e todos eles centram-se basicamente na utilização dessas estratégias em relação a concorrentes. No entanto, pode-se ampliar esse foco entendendo-se a dinâmica da relação organização-ambiente como um processo conflituoso, que se manifesta através de ações e reações de uma variedade mais ampla de indivíduos ou grupos que fazem parte do interesse imediato da organização, sendo que cada um destes participantes pode influenciar ou ser influenciado pelas ações da organização. Para entender-se a relação entre as organizações e os diversos elementos ou grupos que são afetados pelas suas decisões, adotar-se-á o modelo dos "stakeholders" (interessados) de Freeman (1984). Para o referido autor, stakeholder é qualquer indivíduo ou grupo que po-

de influenciar o alcance dos objetivos organizacionais, ou ser influenciado pelo alcance destes objetivos.

Este conceito ressalta a necessidade de se entender a relação entre as organizações e os diversos grupos sociais que são afetados pela sua operação: os acionistas, os credores, os gerentes, os empregados, os fornecedores, os clientes, a comunidade local e o governo, pois é deles num sentido estrito que a organização depende para sobreviver (Bowditch e Buono, 1992).

A proposta deste estudo é compreender como e por que o tomador de decisão de uma organização da ICCSE utiliza estratégias nos seus processos de adaptação ao ambiente.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 GERAL

O objetivo geral deste estudo é "compreender como e por que as organizações utilizam estratégias."

1.2.2 ESPECÍFICOS

- Caracterizar quais os principais tipos de estratégias utilizados pelas organizações em relação aos seus "stakeholders".

- Identificar em que contexto os líderes e gerentes das organizações recorrem a esse tipo de estratégia.

- Constatar quais os efeitos obtidos pelas organizações quando da adoção de estratégias como resposta ou antecipação a novos desafios, ameaças ou oportunidades do ambiente.

1.3 IMPORTÂNCIA E CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO

A nova realidade do ambiente industrial brasileiro, em especial aquele que envolve a Indústria da Construção Civil – Setor de Edificações, o qual apresenta-se turbulento e com forte influência governamental, sinaliza como importantes, os estudos que busquem a compreensão/das manobras estratégicas utilizadas pelas organizações como antecipação ou resposta às novas exigências do ambiente. Esta importância aumenta na medida em que não foram encontrados trabalhos com esse conteúdo, particularmente no que se refere à Indústria da Construção Civil – Setor de Edificações. A maioria dos estudos realizados até o momento, em outras indústrias, limitam-se a apontar alguns tipos de manobras estratégicas utilizadas pelas organizações em relação a seus concorrentes, fornecendo poucos detalhes quanto ao conteúdo, o contexto e o processo de formação dessas estratégias.

Ao desenvolver esse estudo, através de uma análise longitudinal, inter-relacionando a história da empresa com a história de vida do seu fundador e principal líder, buscou-se fornecer as respostas necessárias para a compreensão de como e por que o tomador de decisão da organização estudada utiliza estratégias e, com isso, contribuir para um novo entendimento sobre o comportamento estratégico organizacional frente à resolução de seus conflitos com os “stakeholders” que fazem parte do seu ambiente.

1.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Segundo Lüdke e André (1986), as pesquisas de natureza qualitativa levantam questões éticas oriundas da interação entre o pesquisador e os pesquisados. Um deles relaciona-se com a garantia de sigilo das informações, quando estas possam comprometer o informante. Portanto, as entrevistas desenvolvidas neste trabalho, somente foram gravadas a partir da autorização do informante, garantindo-se o sigilo de informações sempre que solicitado.

Outro problema refere-se à subjetividade do pesquisador. Como autor e pesquisador se confundem na mesma pessoa, o estudo torna-se permeável aos valores e preconceitos do pesquisador. Conforme os autores acima citados, em relação a essa questão, existem duas correntes que se colocam em posições extremas. Uma delas defende que os valores e preconceitos do pesquisador não devem afetar a coleta e a interpretação dos dados e, por outro lado, existem aqueles que argumentam ser impossível alcançar a objetividade. No entanto, uma outra posição, que se situa entre as anteriores, é assumida por aqueles que entendem que os efeitos oriundos desta dificuldade podem ser minimizados. A posição adotada neste trabalho, reconhece as dificuldades de separar as questões subjetivas do pesquisador do processo de pesquisa e, neste sentido, foram tomadas precauções para minimizar os efeitos deste problema. Porém isso deve ser considerado no momento da coleta e interpretação dos dados.

CAPÍTULO II

METODOLOGIA

Neste capítulo, em particular, descrevo a metodologia que foi utilizada para realizar a pesquisa proposta, não utilizando a linguagem impessoal, embora típica de textos análogos. O discurso pessoal é priorizado, tendo em vista características específicas da abordagem selecionada.

A pesquisa tem como tema o estudo das estratégias enquanto estratégias utilizadas pelos tomadores de decisão em relação aos “stakeholders” que constituem o ambiente das organizações.

Diferentes são as perspectivas através das quais podemos desenvolver um estudo sobre estratégias. Para escolher entre uma dessas perspectivas, procurei responder a duas questões fundamentais. A primeira em relação ao que constitui a realidade social na visão do pesquisador, ou seja, qual a natureza do fenômeno ou da realidade social que desejava pesquisar (questão ontológica)?

A partir da resposta a esse primeiro questionamento, parti então para a segunda questão, isto é, o que poderia representar conhecimento na realidade social que desejava pesquisar e, através de quais métodos, poderia produzir e demonstrar este conhecimento (questão epistemológica)?

Essas duas questões estão conectadas, pois a busca do conhecimento sobre um determinado fenômeno ou realidade social quase sempre nos leva a questões relacionadas à possibilidade de conhecer o que existe (Hughes, 1980).

Portanto, a escolha da metodologia que utilizei para realizar este estudo esteve relacionada à resposta tanto à questão ontológica quanto à questão epistemológica desta pesquisa.

Em relação aos fundamentos ontológicos desta pesquisa, parti da perspectiva da escolha estratégica assumida anteriormente. Este posicionamento vo-

luntarista considera que as decisões estratégicas nos processos de negociação organização-ambiente são tomadas pelos atores organizacionais (líderes e gerentes) e que estas decisões são resultantes dos significados subjetivos e interpretações que os atores atribuem ao ambiente.

No que se refere à questão epistemológica, considere que, para compreender como, por que as estratégias enquanto estratagemas, são utilizadas, torna-se necessário partir da interpretação dos atores em relação ao ambiente interno e externo da organização procurando evitar a imposição de pressuposições admitidas a priori estranhas à sua ação e compreensão do fenômeno.

Em função das respostas dadas acima, juntamente com o fato de tratar-se de um fenômeno de natureza complexa e ainda pouco conhecida, pois são raros os trabalhos que tratam do tema estratégias enquanto estratagemas, este estudo foi desenvolvido através de uma abordagem qualitativa e interpretativa de pesquisa levando em consideração tanto as percepções que o tomador de decisão tinha em relação ao ambiente da organização quanto as condições objetivas deste ambiente.

Miles e Huberman (1984) defendem o uso de abordagens qualitativas menos estruturadas, argumentando que estas se justificam em estudos que tratam de situações complexas e/ou pouco conhecidas.

Respaldando este ponto de vista, Godoy (1995a, 1995b) argumenta que, em presença de situações pouco conhecidas em que se pretende compreender o fenômeno em toda sua complexidade através de um estudo exploratório de caráter descritivo, é possível que análises qualitativas sejam as mais indicadas. Para a referida autora, um fenômeno pode ser mais bem compreendido a partir da perspectiva dos participantes e dentro do contexto em que ocorre e do qual faz parte, devendo ser analisado de uma forma integrada.

2.1 A TRAJETÓRIA DO ESTUDO

O desenvolvimento dessa pesquisa exigiu um plano de investigação, o qual foi sendo construído, adaptado e realizado através de um conjunto de decisões e ações articuladas, que começaram já nos estudos prévios e perduraram durante todo o processo de investigação.

Neste sentido, Becker (1993) argumenta que os pesquisadores das ciências sociais deveriam se sentir livres para inventar os métodos capazes de resolver os problemas das suas pesquisas. Para o referido autor, os processos de investigação nas ciências sociais assemelham-se à construção de uma casa. Embora existam princípios gerais de construção, não há dois lugares iguais, nem dois arquitetos que trabalhem da mesma maneira e não há dois proprietários com as mesmas necessidades. Assim, as soluções para os problemas de construção têm sempre que ser improvisadas. Estas decisões não podem desprezar princípios gerais importantes, mas os princípios gerais em si não podem resolver os problemas da construção. Portanto, para fazê-lo, temos que adaptar os princípios gerais à situação específica com a qual nos defrontamos.

Durante o transcorrer deste processo de investigação, algumas adaptações ao plano traçado quando da preparação da monografia para o exame de qualificação tornaram-se necessárias. No entanto, essas decisões não tiveram a pretensão de criar um novo método de pesquisa e, muito menos, levaram-me a ignorar princípios gerais importantes de uma pesquisa de natureza qualitativa. Elas foram tomadas em função de algumas circunstâncias com as quais me defrontei em alguns momentos que foram destacados nesse processo de investigação. Esses momentos que passo a descrever a seguir são denominados por Patrício (1996) como “entrando no campo”, “ficando no campo” e “saindo do campo”.

2.1.1 ENTRANDO NO CAMPO

No presente estudo o processo de Entrada no Campo foi orientado por atividades que compreenderam o processo de aproximação e definição do tema, a formulação do problema, a elaboração das questões de pesquisa, o processo de aproximação com as empresas e a delimitação da pesquisa, o delineamento da pesquisa.

2.1.1.1 A Aproximação com o Tema: a definição do tema e a formulação do problema da pesquisa

A aproximação com o tema desta pesquisa deu-se basicamente em dois momentos distintos. O primeiro ocorreu quando da realização das disciplinas Estratégia Empresarial e Estratégia Avançada oferecidas pelo Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSC.

À medida que os assuntos iam paulatinamente sendo abordados e discutidos, sentia que estes aguçavam tanto minha paixão pelos assuntos referentes a questões estratégicas, pois atuo nesta área como professor universitário há alguns anos, quanto meu interesse em relação à perspectiva da aplicação desses conhecimentos dentro da realidade empresarial.

Assim, concluídos os créditos, tinha a noção de que o tema da tese deveria estar relacionado a estratégias. Faltava, no entanto, definir o que pesquisar dentro do amplo campo de possibilidades oferecido pela área em questão.

Veio, então, o segundo momento, no qual, após muita leitura, reflexão e inúmeras reuniões com o professor orientador, defini o seguinte tema de pesquisa: O Estudo das Estratégias enquanto Estratagemas.

Esta definição baseou-se, entre outras, nas seguintes razões:

- trata-se de assunto pouco explorado na literatura do gerenciamento estratégico, pois são raros os trabalhos que tratam do referido tema;

- possibilita uma contribuição nova tanto em relação à literatura do gerenciamento estratégico, quanto em relação aos tomadores de decisão no cotidiano organizacional;
- constitui-se um desafio capaz de conciliar tanto as paixões quanto os interesses do pesquisador.

A partir da definição do tema, passei à etapa seguinte, ou seja, a formulação do problema.

Neste sentido, Mason (1996) argumenta que um problema de pesquisa qualitativa deve ser formulado em torno de algum tipo de “intellectual puzzle” (enigma intelectual), a partir das seguintes questões:

- Qual é o enigma intelectual do pesquisador?
- O que deseja explicar?
- Quais são as questões de pesquisa?

Segundo a referida autora, a resposta a esta questão deve estar conectada às posições ontológicas e epistemológicas do pesquisador e também ao tema de pesquisa escolhido.

Portanto, em consonância com Mason, a partir das perguntas quais, como e por que formulei o seguinte problema de pesquisa:

Compreender como e por que uma organização da Indústria da Construção Civil – Setor de Edificações, na cidade de Bela Vista – UR, utiliza estratégias em relação aos “stakeholders” que fazem parte do ambiente desta organização.

2.1.1.2 Questões de Pesquisa

De acordo com Mason (1996), questões de pesquisa são aquelas para as quais desejamos realmente conhecer as respostas e, neste sentido, elas representam a expressão formal do enigma intelectual do pesquisador.

Este estudo focalizou-se em compreender como, por que as organizações utilizam estratégias.

Para atingir este objetivo parti das seguintes questões de pesquisa:

1. Quais os principais tipos de estratégias utilizados pelas organizações em relação aos seus “stakeholders”? Estas estratégias são oriundas de uma ação previamente deliberada (planejada) ou emergiram sem uma intenção anterior frente a uma determinada situação.
2. Em quais contextos o tomador de decisão da organização utilizou estratégias?
3. Quais os efeitos obtidos pela organização quando da adoção de estratégias como resposta ou antecipação a novos desafios, ameaças ou oportunidades do ambiente?

2.1.1.3 O Processo de Aproximação com as Empresas e a Delimitação da Pesquisa

Após a formulação do problema e das questões de pesquisa passei à questão da sua delimitação. Neste sentido, decidi que ela restringir-se-ia ao estudo das estratégias enquanto estratégias, utilizadas pelo fundador e líder de uma organização da Indústria da Construção Civil - Setor de Edificações, localizada em Bela Vista – UR, um Estado da União.

Esta decisão foi tomada a partir de dois fatores. Primeiro, em relação às características do ambiente do setor. A Indústria da Construção Civil – Setor de Edificações tem sofrido, no decorrer dos últimos anos, grandes transformações e

seu ambiente tem-se caracterizado como conflituoso e competitivo. Conforme Shelling (1995) e Mintzberg (1987b), em ambientes com estas características, o uso de estratégias enquanto estratagemas é particularmente comum.

O segundo fator considerado relacionou-se com a presença de empresas do setor situadas em Bela Vista – UR, que se mostrassem dispostas a participar desta pesquisa. Neste sentido, sabendo das dificuldades que poderia encontrar, em função do tipo de dados de que necessitava para a realização deste estudo, resolvi iniciar o processo de aproximação com as empresas tão logo formulado o problema e as questões de pesquisa. Para tanto, mantive contato pessoal com oito empresas da cidade, tradicionais do setor, cujos proprietários não me eram pessoas estranhas. Dessas empresas, três concordaram preliminarmente em participar da pesquisa na época do exame de qualificação. No entanto, quando fui dar início ao trabalho de campo, após a aprovação na Qualificação ao Doutorado, consegui confirmar a participação somente em uma das três empresas.

Este fato deixou-me frente a duas alternativas. Ir em busca de outras empresas ou dar continuidade ao estudo redefinindo o tamanho da amostra.

Em função das dificuldades encontradas nos contatos que havia mantido anteriormente, decidi optar pela segunda alternativa. Porém a convicção quanto ao acerto desta decisão veio somente durante o transcorrer do processo de investigação.

2.1.1.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Nesta pesquisa adotei uma estratégia menos estruturada, não partindo, portanto, de uma estrutura teórica definida a priori nem de hipóteses claramente especificadas, conforme sugerem diversos autores ao referirem-se a planejamentos de estudos de realidades complexas e/ou pouco conhecidas.

Alves (1991), por exemplo, argumenta que pesquisas nas quais a realidade é múltipla e socialmente construída em uma dada situação, qualquer que seja a teoria escolhida a priori, esta não será capaz de explicar a referida realidade em

sua especificidade e globalidade, e poderá prejudicar a visão do pesquisador, levando-o a não considerar aspectos importantes que não se encaixam na teoria, como também a interpretações distorcidas dos fenômenos estudados.

Neste sentido, planejei inicialmente adotar a estratégia de estudo de multicase visando à obtenção de uma teoria embasada (*grounded theory*), apresentada por Glaser e Strauss (1967), e posteriormente, por Strauss e Corbin (1990).

Três razões, no entanto, levaram-me a reformular esse planejamento prévio. A primeira relacionou-se ao número de empresas que se dispuseram a colaborar para a realização dessa pesquisa, à qual já me referi anteriormente. A segunda decorreu da constatação de que na empresa objeto deste estudo, a coalizão dominante constituía-se no próprio dono da empresa. A terceira veio no decorrer da coleta de dados no campo. À medida que os dados foram sendo coletados, passei a perceber, pela riqueza destes, que o informante não somente possuía os atributos que desejava investigar, como também que a história de sua empresa estava interligada à sua própria história de vida.

Em função das razões acima expostas, esta pesquisa foi desenvolvida através de um estudo qualitativo de caso utilizando como estratégia principal a história de vida do líder da organização e suas interpretações dos fenômenos.

A decisão de desenvolver esta pesquisa através de um estudo qualitativo de caso, é endossada por autores como Yin (1984) e Lüdke e André (1986).

Para Yin (1984), o estudo de caso é apropriado quando se procura responder às questões “como” e “por que” certos fenômenos acontecem, tendo-se pouca possibilidade de controle sobre os eventos, e quando a pesquisa tem como foco de interesse fenômenos contemporâneos dentro de um contexto da vida real.

De acordo com Lüdke e André apud Cunha (1996), sendo o estudo de caso qualitativo, algumas características fundamentais estão associadas ao mesmo:

- parte de uma base teórica inicial que pode se modificar através da identificação de novos elementos importantes que surjam no decorrer do estudo;
- procura interpretar o fenômeno em seu contexto adotando uma visão holística;
- busca “retratar a realidade de forma completa e profunda”;
- utiliza diversas fontes de informação;
- adota um processo indutivo de investigação, deixando que as dimensões e categorias emergjam no decorrer da pesquisa;
- estuda os problemas no ambiente em que ocorrem com interferência mínima do pesquisador (estudo naturalístico).

Por outro lado, autores como (Becker, 1993; Mead apud Becker, 1993; Camargo et al., 1984; Mintz ,1960) respaldam o desenvolvimento de estudos tendo como estratégia principal a história de vida de um ator ou de diversos atores.

Becker (1993), considera que uma das contribuições fundamentais do estudo de caso tendo como estratégia a história de vida, é o sentido que pode dar ao processo, em função da riqueza de seus detalhes. Para o referido autor a história de vida pelas suas características, fornece detalhes desse processo cujo caráter, de outro modo, só seríamos capazes de especular. Ela, comparada a outras formas mais imaginativas e humanísticas, aproxima-se mais do terra-a-terra, e, se bem construída, pode levar a compreensão de fenômenos contemporâneos a partir do relato fiel da experiência e interpretação do sujeito do mundo no qual vive.

Já Mead apud Becker (1993), argumenta que a realidade da vida social é uma conversação de símbolos e significados, no curso da qual os indivíduos fazem movimentos tentativos e depois ajustam e reorientam sua atividade à luz das reações que os outros têm a estes movimentos. Portanto, a formação do ato individual é um processo no qual a conduta é continuamente reformulada de modo a levar em consideração a expectativa de outros, como esta se exprime na situação imediata e como o ator supõe que possa vir a se exprimir. Para o referido autor, a

atividade coletiva da organização ou estrutura social, provém de um processo contínuo de ajuste mútuo das ações dos atores envolvidos.

Por sua vez, autores como Camargo et al.(1984) e Mintz (1960), mostram que a estratégia de história de vida pode concentrar-se em um único ator ou em diversos atores e busca, a partir da obtenção de sucessivos fatos e experiências vividos pelo sujeito (ou sujeitos), a compreensão dos fenômenos sociais objeto do estudo.

Portanto, baseado nos autores acima referidos, busquei atingir os objetivos propostos nesta pesquisa utilizando um estudo qualitativo de caso adotando como estratégia principal a história de vida do líder da organização estudada. O estudo envolveu a análise das estratégias enquanto estratagemas, utilizadas pelo tomador de decisão de uma organização da ICC - SE da cidade de Bela Vista – UR.

2.1.2 FICANDO NO CAMPO

Patrício (1996) define “ficando no campo” como os momentos de interações entre os sujeitos da pesquisa para o desenvolvimento da coleta de dados no campo propriamente dito.

Os primeiros momentos dessa atividade ocorreram após ter recebido a aprovação na Qualificação ao Doutorado. Eles marcaram o reencontro do pesquisador com as três empresas que, em contatos anteriores, haviam concordado com o desenvolvimento da pesquisa.

Foram momentos de apreensão, pois as duas primeiras empresas às quais me dirigi com o propósito de iniciar o trabalho de levantamento de dados, haviam desistido de suas participações.

Frente a essa situação, resolvi mudar a estratégia que adotaria para abordar o proprietário dessa empresa. O reencontro deveria ser o mais informal e descontraído possível. Pensando assim, dirigi-me ao escritório do empresário.

CONTRADIÇÃO

O diálogo, a seguir, retrata alguns trechos do encontro:

- Bom dia, tudo bem...
- Tudo bem... como está indo com teu trabalho?
- Bem...(ele lembrava, era um bom sinal), no mês de janeiro fui aprovado no exame de Qualificação ao Doutorado.
- Ah!...
- Tu recordas que no final do ano passado eu estive aqui e discutimos a minha proposta de trabalho e eu disse que iria prestar o exame e.....
- Sim... Sim, claro.
- Pois é, agora começa aquela etapa de levantamento dos dados que nós discutimos naquela nossa reunião, lembra. Ah!...
- Eu estou contando com a tua participação.
- Hum..., sabe Pistóia que eu ando numa correria danada.....
- Eu imagino, mas quem sabe...

Esta conversa foi continuar a noite com um churrasquinho que fizemos no pátio da casa onde fica o escritório do empresário. Lá, depois de muita conversa, recordações de algumas passagens pitorescas do nosso tempo de serviço militar, o ambiente foi ficando cada vez mais descontraído e num determinado momento começamos a falar a respeito do meu trabalho.

A seguir, são retratados alguns trechos desse diálogo:

- Tu sabes da importância da tua participação para o desenvolvimento do meu trabalho. Esse tipo de colaboração é certamente um elemento importante para a aproximação entre Universidade/empresa a que tu te referiste na outra vez em que estive aqui, lembra.
- Eu concordo, mas acontece que em outras oportunidades eu já tentei trabalhar com outros professores da Universidade e não deu certo.
- Como assim...
- Os caras vinham aqui e acabavam querendo me ensinar o meu negócio. Aí acabou.... a coisa não funcionou.
- Mas eu já te expliquei que esta é uma pesquisa com base nas tuas interpretações. Eu quero compreender...
- Eu sei, eu sei, tu já me explicaste. Tu queres revelar as manobras que a gente utiliza na Construção Civil... só que essas a gente não costuma contar.
- Sim, eu sei disso, mas é por isso mesmo que esse é um trabalho importante. Ele vai mostrar a vida do empreendedor na Construção Civil como realmente ela é..., a partir da tua interpretação.

- Olha, vou te dizer uma coisa. O ambiente da Construção Civil é muito enrolado. Acho que não existe ambiente mais enrolado. Dos caras dizerem que vêm e não vêm, qualquer coisa é culpa do outro... Enfim se tu não estás atento e não aprende a lidar com isso tu não sobrevives...

Depois de algum tempo ficou acertada a participação do empresário. As entrevistas se realizariam de acordo com sua disponibilidade, fora do horário de trabalho e naquele mesmo local. Foi combinado também que as entrevistas poderiam ser gravadas. No entanto, por questão de natureza ética preocupei-me em garantir ao empresário que todos os nomes (da Empresa, Cidade e Estado), utilizados nessa pesquisa seriam fictícios. Garanti também ao empresário manter sigilo nas informações que ele julgasse conveniente.

2.1.2.1 A Coleta e a Análise dos Dados

Neste estudo, a coleta e a análise dos dados constituíram-se num processo de idas e voltas, interagindo de forma dinâmica, retroalimentando-se e reformulando-se constantemente à medida que as informações iam sendo coletadas e analisadas, gerando a necessidade de novos dados (Triviños, 1995; Chizzotti, 1995).

2.1.2.1.1 Coleta de Dados

O início dessa atividade constituiu-se de um levantamento exploratório onde busquei dados que me permitissem delinear o ambiente objetivo da organização objeto desse estudo para posterior comparação com o ambiente percebido pelo tomador de decisão dessa organização.

De acordo com Bowditch e Buono (1992), o relacionamento entre o ambiente objetivo e subjetivo torna-se importante, pois as pessoas agem de acordo com o que percebem e não de acordo com os fatos reais.

Nesse levantamento exploratório procurei obter dados em jornais, revistas especializadas do setor, revistas de negócios e documentos da própria organização que serviram de apoio ao estudo. No entanto, a principal fonte de obtenção

dos dados foram as entrevistas realizadas com o fundador da empresa e seu principal líder.

Planejei inicialmente realizar o trabalho de coleta de dados junto ao tomador de decisão da organização através de entrevistas semi-estruturadas. Porém, na primeira entrevista, as perguntas dirigidas ao informante fizeram com que este se retraísse. A partir dessa constatação, mudei imediatamente de estratégia. Guardei as perguntas que havia previamente planejado para os momentos que julgasse mais oportunos, evitando inibir o informante ou truncar seu relato. Solicitei então ao entrevistado, que relatasse fatos que considerava importantes no decorrer do desenvolvimento de sua empresa. Esse relato teve duração de cerca de duas horas e não foi gravado. No entanto, serviu para que este pesquisador percebesse que a história da empresa estava intimamente ligada à própria história de vida do pesquisado, à sua cultura, seus valores e sua visão de mundo. Além disso, contribuiu para que fosse restabelecido o clima de aproximação e confiança entre pesquisador e pesquisado.

O trabalho foi reiniciado a partir da segunda entrevista. Como não havia gravado a entrevista anterior, solicitei ao empresário se poderia relatar novamente fatos daquela entrevista, os quais julgava importantes para o trabalho. Ele não só concordou como também autorizou que a entrevista fosse gravada.

Adotei como estratégia a entrevista aberta com interferência mínima do pesquisador. À medida que fatos importantes em relação ao tema eram abordados fazia anotações que me permitissem retornar a estes, quando necessário, para que fossem melhor esclarecidos.

O registro dos dados foi realizado de acordo com Patrício (1996). Logo após a realização de cada uma das entrevistas estas eram por mim transcritas em Diário de Campo com margem direita avançada para facilitar as anotações do pesquisador contendo reflexões e questões decorrentes da análise, as quais mereceriam ser novamente discutidas com o informante, para validação ou esclareci-

mento de dados. Isto se caracterizou como um processo de sintonia fina que perdurou até a análise final.

Para atingir os objetivos propostos neste estudo, foram realizadas vinte entrevistas que duraram, em média, uma hora. Destas, dezenove foram gravadas e transcritas em Diário de Campo o qual constituiu-se num volume de mais de 170 páginas.

2.1.2.1.2 Análise dos Dados

Diversos são os trabalhos encontrados na literatura que oferecem orientações claras sobre o processo de construção de teoria através da utilização de técnicas de coleta e análise de dados qualitativos. Entre estes, podemos citar os trabalhos de (Mintzberg, 1979; Bourgeois 1988; Miles e Huberman, 1984; Mintzberg e Mchough, 1985; Mason, 1996).

Todos os procedimentos gerais para a realização de coleta e análise de dados qualitativos constantes dos trabalhos acima citados, se adequam em termos amplos, à maior parte dos estudos qualitativos. Entretanto, neste trabalho, para análise dos dados coletados foram combinados os procedimentos da abordagem da “direct research” proposta por Mintzberg(1979), com os da história de vida propostas por Becker (1993) e Camargo (1984).

A abordagem da “direct research” requer uma perspectiva longitudinal, onde o pesquisador faz uma reconstrução histórica do fenômeno. Esta metodologia proposta por Mintzberg e Mchough (1985), divide-se em quatro etapas:

1) coleta de dados secundários, priorizando informações obtidas em arquivos, relatórios etc... Nesta etapa os autores tratam as entrevistas apenas como complementares;

2) inferência de estratégias e períodos, onde os dados são arranjados de forma cronológica;

3) análise de cada período. Nesta etapa a pesquisa passa a apoiar-se nas entrevistas, buscando as informações que permitam explicar o fenômeno estudado;

4) análise teórica.

Enquanto a abordagem da “direct research”, dá pouca ênfase à interpretação dos atores, a história de vida, ao contrário, busca a compreensão do fenômeno estudado através do relato da experiência e interpretação por parte do sujeito do mundo no qual vive (Becker,1993).

De acordo com Camargo (1984), os estudos qualitativos que adotam como suporte principal a história de vida utilizam a experiência do ator de maneira longitudinal, buscando nas percepções e interpretações dos fatos vivenciados pelo ator a compreensão da origem e funcionamento do fenômeno social objeto do estudo.

A metodologia que utilizei no decorrer deste processo de investigação agregou elementos dessas duas abordagens e pode ser resumida nas seguintes etapas:

1. Coleta de dados de fontes secundárias, seguida de entrevistas.
2. Identificação de fatos da vida do pesquisado que tiveram influência posteriormente na sua forma de agir durante o desenvolvimento da empresa.
3. Construção de uma lista com as principais situações que se caracterizaram tanto pela presença de interesses comuns quanto divergentes entre a empresa e seus “stakeholders”.
4. Identificação dos períodos e dos estratagemas utilizados, nas situações acima referidas, pela empresa em relação a seus “stakeholders”, tomando como base a interpretação do informante e do pesquisador.
5. Interpretação teórica.

Todo este processo de investigação foi conduzido a partir de uma perspectiva, a qual enfatizou o valor da “história própria” do ator. Esta, diferentemente

te de outras, atribui uma maior importância às interpretações que o ator faz de sua própria experiência como explicação do fenômeno vivido. Portanto, para compreender como e por que os estratagemas foram utilizados pelo tomador de decisão, em relação aos “stakeholders” por ele percebidos, parti do pressuposto de que precisava entender como lhe parecia esta forma de agir, com o que pensava que tinha que confrontar, que alternativas via se abrirem para si.

Assim procedendo, à medida que coletava os dados, estes eram revisados, codificados e analisados quanto ao conteúdo e significados, com o objetivo de encontrar respostas para as questões desta pesquisa. No entanto, tenho a humildade de reconhecer aqui, os argumentos de Triviños (1995), Patrício (1996) e Minayo et al (1996), quando colocam que tais “respostas” não passam de aproximações do fenômeno pesquisado.

Por outro lado o conhecimento gerado durante este processo de investigação é do tipo substantivo. Refere-se, portanto, a um contexto específico e está relacionado a um processo específico, não tendo a pretensão de alcançar um alto nível de generalidade.

2.1.3 SAINDO DO CAMPO: A DEVOLUÇÃO DOS DADOS AO EMPRESÁRIO

Um dos momentos destacados por Patrício (1996) dentro do contexto de uma pesquisa é o que denomina de “saindo do campo”. Geralmente, estes momentos caracterizam-se pela devolução dos dados aos informantes.

O saindo do campo foi marcado pelo agradecimento deste pesquisador ao informante e pela reafirmação da importância de sua participação, sem a qual não teríamos conseguido construir o “produto” deste estudo acadêmico.

2.2 AS QUESTÕES RELATIVAS AO RIGOR DO ESTUDO

Os métodos qualitativos de análise, dentre os quais a história de vida ocupa lugar proeminente, têm aumentado cada vez mais seu prestígio frente aos cientistas sociais. Isto fica demonstrado pelo crescente número de trabalhos encontrados na literatura, nas últimas décadas, orientados para a reflexão sobre o método de história de vida a partir de um único ator ou de diversos atores.

Entre estes trabalhos podemos citar os de (Mintz, 1960; Bodgan e Taylor, 1984; Camargo, 1984; Marre 1991; Becker, 1993; Demartini, 1991; Merriam, 1998), os quais mostram diferentes tipos de estratégias que podem ser adotadas relativas às questões do rigor dentro de uma pesquisa qualitativa.

Os autores acima referidos ponderam que a credibilidade de um processo de investigação científica tem seu alicerce no “rigor” adotado pelo pesquisador no transcorrer deste processo.

Este “rigor” começa na própria convicção do pesquisador quanto ao tipo de abordagem a ser adotada no desenvolvimento de seu estudo. Neste sentido, eu não conceberia desenvolver este estudo, pela sua própria natureza, por outro caminho que não fosse o da pesquisa qualitativa.

Por outro lado, compreendi que “rigor” na pesquisa qualitativa diz respeito à “conformidade do estudo”. Esta, para ser alcançada, torna-se necessário que o pesquisador planeje seu estudo de modo a obter credibilidade, transferibilidade, consistência e confirmabilidade (Lincoln e Guba, 1985). ?

Para alcançar as qualidades requeridas a este estudo, utilizei alguns procedimentos, dentre os quais destaco os seguintes:

- 1- Descrição minuciosa de todas as etapas desenvolvidas no presente estudo.
- 2- Discussões constantes junto ao orientador do estudo tanto no que se refere às técnicas de coleta de dados, como também sobre os próprios dados e a forma de interpretá-los e analisá-los.

3- Checagem junto ao informante das questões decorrentes da análise, as quais mereciam ser novamente discutidas para validação ou esclarecimento.

4- Recorri também, em diferentes momentos, a pessoas que pelo seu profissionalismo e experiência em suas respectivas áreas de atuação pudessem, através de seus questionamentos, contribuir para o alcance da “conformidade desse estudo”.

Os profissionais acima referidos tratam-se de: dois Engenheiros Civis proprietários de uma empresa construtora e de um gerente de uma Corretora de Imóveis.

De acordo com Marre (1991), um dos critérios pelos quais podemos alcançar, com um grau suficiente de evidência qualitativa, os achados encontrados a partir da história de vida do sujeito ou sujeitos investigados, refere-se à identificação de pessoas, ligadas direta ou indiretamente ao campo investigado, mas que possam contribuir com seus questionamentos para elucidar temas, fatos, estratégias e juízos vividos pelo sujeito ou sujeitos investigados.

A esses profissionais escolhidos, ao solicitar sua colaboração, tive o cuidado de esclarecer que não poderia, por questões éticas, revelar a origem dos dados constantes neste trabalho.

5- Checagem pelo informante do relatório final desta pesquisa que constitui o corpo desta Tese de Doutorado.

CAPÍTULO III

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo apresenta uma revisão da literatura que serviu como sustentação inicial para a presente pesquisa. Neste sentido, a revisão acompanhou todo o processo de desenvolvimento do estudo, pois será face às interrogativas que surgiram pôde-se conhecer com maior profundidade a necessidade da teoria. ||

Esta revisão bibliográfica trata, na sua primeira seção, das organizações e seus ambientes. A segunda enfoca a questão da adaptação estratégica; a terceira apresenta os vários conceitos de estratégia e a quarta seção aborda especificamente a estratégia enquanto estratagema.

3.1 ORGANIZAÇÃO E AMBIENTE

3.1.1 ORGANIZAÇÃO

As organizações rodeiam o cotidiano da vida humana desde os tempos mais remotos, possibilitando que as pessoas realizem coletivamente tarefas que não seriam possíveis de serem alcançadas individualmente (Aldrich, 1979). “Os faraós delas se utilizaram, para construir suas pirâmides. Os imperadores da China delas se utilizaram, há milhares de anos, para construir grandes sistemas de irrigação. Os Papas criaram uma igreja universal, a fim de servir a uma religião universal” (Etzioni, 1984).

No entanto foi com a evolução da sociedade que as organizações proliferaram e passaram a ser vistas como o instrumento mais racional e eficiente de estruturação individual e coletiva para o atendimento de uma gama maior de necessidades tanto sociais quanto individuais. Com isso, a sociedade moderna, ao

contrário das anteriores, passa a depender cada vez mais das organizações para a satisfação do seu bem-estar.

Contudo, da mesma maneira que as mudanças na natureza da sociedade tornaram o ambiente social mais propício ao desenvolvimento das organizações (Etzioni, 1984), trouxeram também uma série de novas exigências sobre estas.

Assim, as organizações passam a ser inseridas em um meio social, econômico e político denominado ambiente (HAMPTON, 1992; HALL, 1984), com o qual estabelecem um relacionamento dinâmico e conflituoso.

Em consequência, a organização pode estar sujeita a um grande número de pressões decorrentes de vários fatores, tais como:

- aumento da concorrência mundial;
- aumento das regulamentações governamentais em relação a questões sociais como discriminação, segurança do trabalho, proteção ao meio ambiente;
- limitação de recursos;
- maior diversidade da força de trabalho;
- mudança das normas culturais;
- aumento das pressões empresariais, provenientes dos concorrentes, fornecedores, etc..(Rosseto, 1998).

Este conjunto de pressões e o conseqüente aumento da incerteza ambiental trouxe o reconhecimento de que fatos ocorridos fora dos limites da organização podem freqüentemente ser tão importantes quanto fatos que ocorrem em seu interior, ou seja, que é impossível conhecer de modo profundo uma organização sem o entendimento do ambiente no qual ela opera. Com isso, os encarregados da tomada de decisões passam a estar freqüentemente envolvidos no gerenciamento das interações da organização com seu ambiente, isto é, com os atores sociais externos à mesma e dos quais dependem para sua sobrevivência e sucesso (Van Maanen et al, 1996). Para tanto, adotam estratégias na tentativa de se antecipar e

melhor se adaptar a mudanças ambientais, como também, para controlar, ou mesmo criar, seus próprios ambientes (Bowditch e Buono, 1992).

Neste estudo, as organizações são vistas como sistemas abertos (Von Bertalanffy; Katz e Kahn ; Nadler et al., apud Borenstein 1996) pelas seguintes razões, dentre outras:

- a) permitem compreender a interação organização-ambiente como “simbiótica” (Borenstein, 1996) e constituída tanto por interesses comuns quanto por interesses conflituosos, a qual pode manifestar-se através de processos de barganha onde cada um dos participantes influencia e é influenciado;
- b) admitem que os líderes das organizações recorrem a diferentes estratégias como forma de atingir seus objetivos (Borenstein, 1996).

A figura 3.1, a seguir, ilustra o modelo:



Figura 3.1 – Organização inserida no ambiente externo.
Fonte: Autor da Pesquisa

3.1.2 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Diversas são as perspectivas de análise encontradas na literatura do comportamento organizacional que procuram definir o contexto mais amplo no qual estão inseridas as organizações.

Hall (1984) trata o ambiente organizacional como “todos os elementos existentes fora dos limites da organização e que tenham potencial para influen-

ciá-la em seu todo ou em partes dela”. Para Andrews (1992), o ambiente de uma empresa é o padrão de todas as condições e influências externas que afetam sua vida e desenvolvimento. Estas condições e influências estão relacionadas com diversos aspectos do ambiente, como tecnologia, políticas governamentais, economia, sociedade, ecologia, fornecedores, clientes, concorrentes.

Miles (1980) define ambiente como qualquer coisa que não faça parte da organização.

Mintzberg (1983) descreve o ambiente organizacional através dos constituintes internos e externos da organização, os quais interagem barganhando entre si com o objetivo de obter parcelas de poder em relação à organização, formando o que se denomina de coalizão externa (CE) e coalizão interna (CI). Para o referido autor, o ambiente externo da organização é caracterizado pela coalizão externa (CE), que é constituída por indivíduos ou organizações que não atuam como empregados da mesma, mas que podem influenciar os seus resultados.

Os constituintes da coalizão externa podem ser:

- os proprietários ;
- as associações de empregados ; (*não seria*)
- os associados, constituídos pelos fornecedores, aliados, competidores e clientes;
- o público em geral, representados pela imprensa, formadores de opinião, pelo governo em todos os seus níveis e por grupos de interesse especial e pressão, tais como organizações não-governamentais, associações civis, etc. (Mintzberg, 1983).

Outra perspectiva de análise do ambiente externo é a oferecida pelo modelo dos “stakeholders”. Para Freeman (1983), “stakeholder” pode ser qualquer indivíduo ou grupo que pode afetar a obtenção dos objetivos organizacionais ou ser afetado pelo processo de busca destes objetivos. Neste sentido, pode-se incluir como “stakeholders” os acionistas, os credores, os concorrentes, os gerentes, os

empregados, os clientes, o governo, a comunidade local e o público em geral. Essa visão do ambiente organizacional amplia o foco da perspectiva política sobre poder, interesses, influência, coalizões e negociação para além das fronteiras formais da organização, fornecendo uma maneira de avaliar as influências do ambiente – e potenciais influências – sobre a organização e o poder de barganha da organização sobre este ambiente (Van Maanen et al, 1996). Além disso, torna o conceito de ambiente externo mais dinâmico, ao concebê-lo como construído em função do momento considerado e das conseqüências das ações estratégicas a serem tomadas pela organização.

O modelo dos “stakeholders” foi adotado no presente trabalho por possibilitar que considerações analíticas importantes para o desenvolvimento desta pesquisa sejam incluídas, dentre elas:

- Interesses (O que cada conjunto de stakeholders quer? Estão esses interesses claramente definidos? Esses interesses são conflitantes com os interesses da organização? Em caso positivo, que tipo de estratégias a organização utiliza como forma de influenciar os “stakeholders” de acordo com seus próprios interesses?).
- Poder ou influência (Qual é a base de poder ou influência de cada conjunto de “stakeholders”?).
- Comportamento organizacional (permite um comportamento voluntarístico frente a essas questões).

No entanto nem tudo o que faz parte do ambiente real (objetivo) da empresa é significativo para os membros da organização. Este é um fato que está ligado ao processo de percepção dos indivíduos. As pessoas agem de acordo com o que percebem e não com os fatos reais (BOWDITCH e BOUNO, 1992). Portanto, em consonância com os objetivos desta pesquisa, serão considerados os “stakeholders” de acordo com a percepção dos responsáveis pela tomada de decisão das organizações estudadas.

A figura 3.2, a seguir, ilustra o modelo:

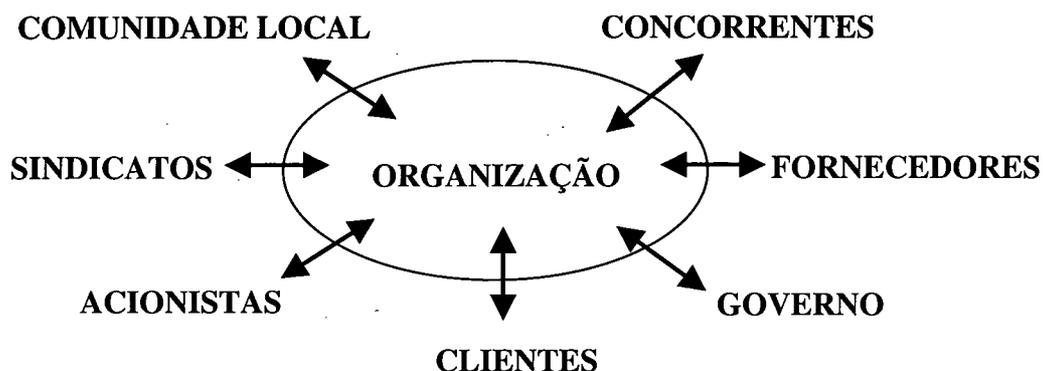


Figura 3.2 – A Organização e os “Stakeholders”.
Fonte: Autor da Pesquisa

3.2 ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA

Várias são as abordagens encontradas na literatura que tratam da questão da adaptação estratégica das organizações aos seus ambientes.

Pode-se dizer, no entanto, que o debate centra-se fundamentalmente no confronto entre duas diferentes perspectivas. A primeira adota uma visão determinista, considerando o ambiente como fator preponderante na determinação das estratégias das organizações e tomando como base os princípios da seleção natural (Cunha, 1996). A segunda assume uma visão voluntarista, argumentando que as organizações têm capacidade de influenciar o ambiente em função de suas condições materiais e organizacionais. Esta perspectiva constitui o grupo que se fundamenta nas idéias da escolha estratégica (Cunha, 1996).

Entre as perspectivas que adotam a visão do determinismo ambiental, encontra-se como a mais citada na literatura a da seleção natural ou ecologia populacional, a qual está associada aos trabalhos de (Aldrich; Aldrich e Pfeffer; Bidwell e Kasarda; Haannan e Freeman; Mckelvey apud Hall, 1990).

Essa abordagem centra-se nas populações de organizações como unidade de análise, fazendo uma analogia com a evolução biológica das espécies. Ela considera o ambiente como elemento crítico na determinação de quais organizações sobreviverão e quais irão desaparecer, selecionando as sobreviventes dentre aquelas que melhor alinham suas características estruturais com os requisitos do ambiente. Com isso, esta perspectiva reduz o papel da ação estratégica da organização ao desconsiderar os processos pelos quais novas estruturas são escolhidas e implementadas. Ecologistas da população, como Hannam e Freemam (1984), defendem esta posição argumentando que fatores internos e externos acabam gerando o que denominam de inércia organizacional. Dentre os fatores internos são considerados como resistentes à mudança a cultura organizacional, as normas, as políticas e a estrutura de poder. Já os fatores externos são caracterizados por barreiras de entrada e saída de uma indústria e pela limitação da capacidade dos indivíduos quanto ao monitoramento e processamento constante de todas as informações disponíveis em ambientes cada vez mais complexos.

Este conceito, no entanto, não significa que organizações nunca mudem, mas que, além de essas mudanças serem pouco frequentes, as organizações raramente são bem-sucedidas ao promoverem alterações radicais na estratégia e estrutura para enfrentar ameaças ambientais (Hannan e Freeman, 1989).

Assim sendo, a perspectiva da seleção natural reduz a possibilidade de adaptação de organizações individuais e a trata como oriunda de um processo evolutivo que ocorre no interior das populações organizacionais.

Para Kanter (1992), este processo evolutivo se desenvolve através de mudança aleatória devido à entrada de novas organizações dentro de uma população, pela seleção ambiental daquelas formas adequadas à sobrevivência, e pela retenção ou reforço dos padrões selecionados, descartando as formas remanescentes da população. Segundo a autora, os ecologistas populacionais têm tentado descrever as características de organizações que tornam mais fácil ou mais difícil sua adaptação às mudanças do ambiente, mas pecam ao considerar o ambiente de um modo não específico e ao negligenciar o papel dos laços inter-organizacionais.

Antagônica à visão do determinismo ambiental, situa-se a visão voluntarista, formada por abordagens como as de Chandler (1962), Child (1972) e Miles e Snow (1978). Essas abordagens defendem que alguns atores (líderes ou coalizões), apesar das restrições impostas pelo ambiente, sempre possuem algum grau de liberdade para realizarem escolhas sobre quais ações estratégicas serão implementadas como forma de atingirem os objetivos da organização (Child, 1972).

De acordo com essa visão, as ações estratégicas não se desenvolvem unicamente em função das condições objetivas do ambiente, mas, fundamentalmente, a partir do modo como determinados atores (líderes ou coalizões) percebem e interpretam seus ambientes, criando o que se denomina de arena cognitiva (Child e Smith, 1987).

Para Miles e Snow (1978) cada organização tem um grupo de tomadores de decisão que se constituem em sua coalizão dominante, que exerce grande influência sobre o sistema. Esse grupo de indivíduos tem a responsabilidade de identificar problemas como também de solucioná-los.

Portanto, o fundamento básico da escolha estratégica é que as decisões são construídas no interior das organizações dentro do contexto político da mesma.

As abordagens que adotam os princípios da escolha estratégica incorporam elementos da teoria da ação, a qual considera que as organizações estão continuamente sendo “construídas, mantidas e modificadas” pela ação dos atores. Esta ação é derivada dos significados subjetivos e das interpretações que os atores atribuem aos seus mundos, na medida em que eles negociam e definem seu ambiente (Astley e Van de Ven apud Cunha, 1996).

Aldrich e Pfeffer (1976), assim como Robbins (1990), argumentam que alguns fatores podem restringir os limites das ações estratégicas organizacionais. Estes podem ser caracterizados por barreiras legais e econômicas, limitando o movimento de organizações para outros mercados ou mesmo impedindo o acesso de novas organizações. Outro aspecto ressaltado como limitador do poder de influência da organização sobre o ambiente diz respeito ao tamanho da organiza-

ção. Pequenas organizações têm menor poder de influir e alterar o ambiente no qual estão inseridas do que grandes organizações.

Entretanto, como afirmam Hrebiniak e Joyce (1985), as organizações sempre terão algum grau de liberdade ou margem de manobra para efetuarem suas opções estratégicas em resposta ou antecipação a novas necessidades do ambiente. Esta margem de manobra manifesta-se através da habilidade dos líderes ou coalizões em alterar suas organizações em função das restrições ou oportunidades do ambiente, como também na sua capacidade de influir sobre os ambientes nos quais suas organizações estão inseridas.

A perspectiva da escolha estratégica foi adotada nesta pesquisa em função dos seguintes motivos:

- a) considera que as decisões sobre as ações estratégicas adotadas pelas organizações na resolução dos seus conflitos são tomadas pelos atores organizacionais de acordo com suas percepções e interpretações do ambiente;
- b) admite que, apesar das restrições impostas pelo ambiente, os atores envolvidos na tomada de decisão organizacional sempre terão algum grau de liberdade para efetuarem escolhas sobre quais manobras estratégicas serão implementadas para influenciar os ambientes nos quais atuam.

3.3 ESTRATÉGIA

A preocupação até aqui foi discutir as organizações, o ambiente organizacional e as principais perspectivas quanto aos limites da ação estratégica nos processos de adaptação da organização ao ambiente. Entretanto, como se mostrou anteriormente, o objetivo principal desta pesquisa é compreender como, por que e em quais situações os líderes e gerentes utilizam estratégias enquanto estratégias na resolução dos conflitos entre organização e ambiente. Portanto, nesta parte do trabalho, mostra-se primeiro de onde se originam as estratégias, quais são seus principais conceitos e finaliza-se abordando a questão das estratégias como estratégias.

Estratégias militares e diplomáticas existem desde os tempos mais remotos, quando a guerra e a política, e não o comércio, eram os meios pelos quais os estados se tornavam ricos e poderosos.

A origem do termo estratégia vem do vocábulo grego “estratégos”, relacionado diretamente à função dos generais no comando de um exército ou ainda à arte dos generais referindo-se às habilidades psicológicas e comportamentais com as quais eles desempenhavam sua função (Mintzberg, Quinn, 1992).

Diversos são os exemplos da utilização de estratégias pelos militares em batalhas que ficaram registradas na História.

As ações de Philip e Alexander na Charetonea (em 338 A.C.) apresentam muitos dos atuais conceitos relevantes (Varner e Alger; Green, apud Mintzberg e Quinn, 1992). Dentre estes conceitos encontram-se análise de pontos fortes e fracos, abordagem indireta, manobras enganosas, concentração de forças e rapidez de movimentação.

Aníbal, quando derrotou de forma humilhante o exército romano na batalha de Cannae (em 216 A.C.), liderou um grupo de esfarrapados contra soldados com armas superiores, mais bem treinados e competentes. Entretanto a utilização de manobras estratégicas criativas fez com que todas as vantagens de seu oponente se revelassem relativamente insignificantes (Mintzberg, 1987b).

Com o crescimento das sociedades, os conflitos tornaram-se mais complexos e estes conceitos estratégicos foram estudados, classificados e testados, fazendo com que um corpo coerente de princípios emergisse. Sob várias formas, esses princípios encontram-se registrados nas obras de (Sun Tzu, Maquiavelli, Von Clausewitz, Foch, Lenin, Hart, Montgomery e Mao Tze-tung apud Mintzberg, Quinn, 1992).

Posteriormente, diversos estudiosos trataram de adaptar, modificar e transferir estes princípios básicos de estratégia, originalmente derivados da área militar, para a área organizacional.

Chandler (1962) foi o pioneiro no estudo de estratégias empresariais com seu trabalho "Strategy and Structures". Para o citado autor, estratégia é a determinação de objetivos básicos de longo prazo, o estabelecimento de trajetórias de ação e a alocação dos recursos necessários para o alcance destes objetivos.

Para Bourgeois (1980), estratégia é definida como os meios pelos quais os executivos de uma organização estabelecem objetivos e buscam alcançá-los através do coalinhamento dos recursos organizacionais com as oportunidades e ameaças do ambiente.

Hofer e Schendel apud Galbraith e Kazanjian (1986) definem estratégia como o padrão fundamental de presentes e planejados recursos disponíveis e interações ambientais que indicam como a organização irá alcançar seus objetivos.

Child (1972) e Aldrich (1979) argumentam que estratégias são os modos fundamentais com que empresas, dentro de uma indústria, competem e prosperam.

Para Andrews (1971), "estratégia corporativa é o padrão de decisões em uma companhia que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para alcançar estas metas e define o conjunto do negócio que a companhia persegue, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser, e a natureza da contribuição econômica e não econômica que ela pretende fazer para seus acionistas, empregados, consumidores e comunidade".

Autores como Hambrick (1980), Mintzberg (1973), assim como Miles e Snow (1978) concordam com a essência da definição acima. Para eles, estratégia significa o padrão em um fluxo de decisões importantes.

Uma importante contribuição para a compreensão do conceito de estratégia é encontrada nos artigos de Mintzberg e McHugh (1985) e Mintzberg (1987a, 1987c).

Mintzberg e McHugh (1985) ampliam a visão sobre o conceito de estratégia mostrando a diferença entre estratégias desejadas e realizadas. Para os referidos autores, essas estratégias situam-se em dois pontos extremos de um continuum.

Estratégia desejada refere-se a um plano, ou seja, um curso de ação conscientemente pretendido que pode ser realizado ou não, ao passo que estratégia realizada refere-se a um padrão em ação. A idéia aqui é de que nem sempre as estratégias são fruto de uma deliberação prévia; elas podem também emergir frente a uma determinada situação. Portanto, assim como existem as estratégias deliberadas, que sugerem intenções realizadas a partir de um processo formalizado, existem também as estratégias emergentes, que se formam sem uma intenção anterior por parte dos tomadores de decisão. Por outro lado, intenções planejadas que não se realizam caracterizam as estratégias não-realizadas. Logo, para os autores acima citados, as estratégias podem ser desejadas, deliberadas, realizadas, não-realizadas e emergentes.

MINTZBERG (1987a, 1987c) reforça a idéia de estratégias emergentes ao afirmar que uma importante parte do desenvolvimento estratégico nas organizações é formada por estratégias flexíveis, pois as organizações reagem de forma não-estruturada, aprendendo com seus próprios erros.

A figura 3.3 mostra as formas básicas de estratégia segundo Mintzberg e McHugh (1985).

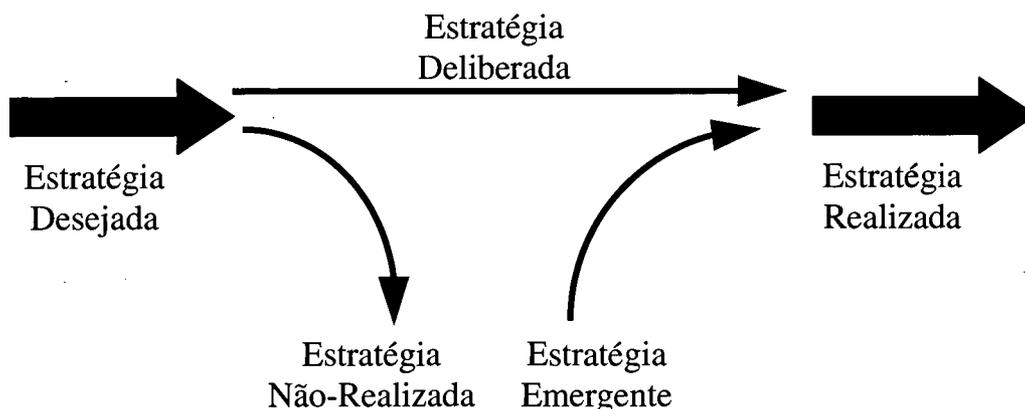


Figura 3.3 - Formas básicas de estratégia
Fonte: Mintzberg e McHugh (1985)

Mintzberg (1987a) contraria a tendência da maioria dos pesquisadores que tentam reduzir o conceito de estratégia a uma única e restrita definição. O autor argumenta que, para a compreensão deste conceito, é necessário o reconhecimento de múltiplas definições. Assim, propõe cinco definições para estratégia: como plano, padrão, posição, perspectiva e como estratagemas.

Como plano, estratégia é um curso de ação conscientemente pretendido para lidar com uma determinada situação. Esta definição mostra o processo de planejamento como algo estático, deixando de considerar os elementos dinâmicos resultantes de comportamentos que podem ser planejados ou não.

Como padrão, a estratégia centra-se na ação. Especificamente, estratégia é um padrão em um fluxo de ações – “a stream of actions” (Mintzberg, Waters, 1985).

A estratégia como posição refere-se especificamente à maneira pela qual uma organização situa-se em relação ao ambiente, isto é, a como as organizações encontram suas posições e protegem-nas para enfrentar a competição, para evitá-la, ou subvertê-la. De acordo com esta visão, as organizações podem ser pensadas, em termos ecológicos, como organismos em nichos lutando pela sobrevivência num mundo hostil e incerto.

Porter (1997) apresenta uma definição similar de estratégia. Para o autor, estratégia é a corrida para uma posição ideal, ou seja, a criação de uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades.

Enquanto esta visão de estratégia tem seu foco dirigido para fora da organização, na busca de uma posição concreta em seu ambiente, a estratégia como perspectiva volta-se para dentro da organização, focalizando questões relativas à intenção e comportamento dentro de um contexto coletivo. Neste sentido, estratégia não consiste simplesmente na escolha de uma posição, mas no modo compartilhado de percepção do mundo pelas pessoas da organização. Ao definir-se a organização como uma ação coletiva na busca de uma missão comum, então a estratégia como perspectiva tem seu foco dirigido para como as intenções e ações se difundem através da coletividade, tornando-se compartilhadas como normas e

valores, e como os padrões de comportamento se tornam profundamente enraizados nesta coletividade.

Cada uma das definições anteriormente apresentadas são compatíveis entre si e com a definição de estratégia como estratagema, objeto do presente trabalho, que será abordada a seguir.

3.3.1 ESTRATÉGIA COMO ESTRATAGEMA

São vários os significados encontrados na literatura para a palavra estratagema.

De acordo com Ferreira (1993), estratagema pode ser assim definido:

- ardil empregado para burlar o inimigo;
- manha, astúcia, ardil, sutileza; estratégia
- logro, cilada, ardil, embuste, engano.

Para Senger (1996) os estratagemas podem variar desde o mero truque ou da ação espontânea até a ação racionalmente planejada, sendo suas principais metas, entre outras, mascarar algo verdadeiro, fingir algo falso, ganhar iniciativa ou vantagem, ganhar uma recompensa, cerco, atração e fuga.

Conforme Giannetti (1998), os estratagemas gravitam em tornos de dois enganos básicos: o engano por ocultamento que se baseia em ardiz de camuflagem, mimetismo e dissimulação; e o engano por desinformação ativa, baseado em práticas como o blefe, o logro e a manipulação.

No primeiro caso, o engano manifesta-se através de uma ilusão negativa. A disparidade entre realidade e aparência consiste em não se fazer notar, em induzir o outro a não perceber a realidade.

No segundo caso, o engano manifesta-se através de uma ilusão positiva. A distorção entre o real e o aparente consiste em levar o outro a formar imagens deturpadas, ou seja, a perceber algo que não é real.

Ansoff (1991) faz referência à estratégia enquanto estratagema através da seguinte citação:

“Estratégia é quando você fica sem munição, mas continua atirando para que o inimigo não descubra.”

De acordo com Mintzberg (1987a), a estratégia como estratagema consiste de ameaças, armadilhas e várias outras manobras que são executadas pelos líderes e gerentes da organização, com o objetivo de enganar e influenciar competidores (ou qualquer outro elemento do ambiente) na tomada de decisões.

Para o referido autor, as estratégias como estratagemas são particularmente comuns em ambientes competitivos, onde empresas lutam pela liderança em seus mercados. No entanto podem, também, ser utilizadas como forma de evitar a competição com concorrentes mais poderosos.

Neste sentido, Mintzberg (1987a) argumenta que uma posição num mercado pode ser almejada e alcançada pela utilização de estratagemas e/ou através de padrões de comportamento.

Uma visão similar de estratégia como estratagema é apresentada por Porter (1991) quando sugere que determinadas indicações de intenções ou metas de um concorrente podem ser blefes. Estes podem materializar-se através de sinais enviados ao mercado com o intuito de iludir os concorrentes, levando-os a executar ou não determinadas ações para beneficiar quem emitiu o sinal. Segundo o autor, estes sinais podem assumir diversas formas, dependendo do comportamento da organização envolvida e do meio empregado para transmitir o sinal. Uma organização pode, por exemplo, anunciar a expansão da sua capacidade produtiva com o objetivo de desencorajar um competidor de construir uma nova fábrica ou para evitar que novas empresas venham se estabelecer na indústria da qual a organização participa. Da mesma forma, anúncios podem ser utilizados por uma organização para sinalizar o lançamento de um novo produto muito tempo antes que o mesmo esteja em condições de ser colocado no mercado, na tentativa de

fazer com que os compradores fiquem na expectativa desse novo produto, não comprando produtos similares de concorrentes.

De acordo com Brock apud Porter (1991), Berkey moveu ação antitruste contra a Kodak, alegando que a mesma fazia anúncios de lançamentos de novos produtos fotográficos muito tempo antes de os mesmos estarem prontos para comercialização com o intuito de manipular o mercado, inibindo as vendas dos produtos concorrentes.

Porter (1992) apresenta diversos estratagemas utilizados pelas organizações na defesa de suas posições em relação a desafiantes (concorrentes estabelecidos e novos entrantes) ou em movimentos ofensivos, buscando conquistar novas posições no mercado.

Segundo o autor, no primeiro caso, os estratagemas são ações que visam a aumentar a ameaça de retaliação percebida pelos desafiantes. Dentre os mais importantes estão:

- intenção anunciada de construir capacidade adequada em antecipação à demanda;
- sinalização de barreiras incipientes, deixando vaziar informações sobre uma nova geração de produtos ou uma nova tecnologia de processo, aumentando o risco percebido pelo desafiante de que o movimento será desencadeado brevemente;
- estabelecimento de coalizões defensivas ou alianças que venham a fornecer posições bloqueadoras ou recursos para retaliação de que a empresa sozinha não dispõe;
- redução de lucros visados de forma a mascarar a atratividade da posição da empresa, reduzindo a indução ao ataque de um desafiante;
- manipulação das suposições de desafiantes sobre as futuras perspectivas da indústria na qual a organização atua.

De acordo com essa visão, as organizações utilizam estratégias na defesa de posições conquistadas no mercado de duas formas: como detenção ou como resposta. Como detenção, os líderes e gerentes agem antecipadamente para evitar que um concorrente ou desafiante em potencial inicie um movimento ou, então, para desviá-lo, tornando-o menos ameaçador. Como resposta, os tomadores de decisão na organização reagem aos desafios procurando reduzir os objetivos do desafiante em relação a um movimento já iniciado ou para fazer com que o desafiante abandone por inteiro o movimento. Em ambos os casos, a meta do estratégia é manipular a expectativa do desafiante com relação à atratividade do movimento pretendido ou já iniciado.

Uma visão similar sobre o uso de estratégias para evitar ou retardar a entrada de concorrentes em um mercado é apresentada por D'Aveni (1995). Para o autor, uma organização pode retardar a entrada de concorrentes no mercado, ameaçando-os com um ataque surpresa, com o objetivo de ganhar tempo, criar uma posição forte e obter ganhos antes que a concorrência responda e force um movimento em direção a esse mercado. Para isso, a organização tem que desenvolver seus próprios mecanismos furtivos e tem que ter a habilidade de enviar falsas iscas para divergir o ataque do oponente.

Um dos exemplos clássicos da utilização de estratégia como reação a um movimento anunciado de um concorrente foi o verificado na disputa da Yamaha com a Honda pela liderança na produção de motocicletas. A Honda, líder do mercado, estava, na época, buscando parcelas de mercado na indústria automobilística. A Yamaha, aproveitando-se da pretensa desatenção da Honda com o mercado de motocicletas, lançou um plano ambicioso de uma nova fábrica para assumir a liderança, anunciando com muito alarde nos mais diversos meios de comunicação japonesa. A reação da Honda foi imediata: enviou sinais ameaçando retaliação caso a desafiante Yamaha continuasse com seu objetivo. Isto fez com que esta voltasse aos meios de comunicação anunciando com o mesmo alarde que seria a segunda na produção de motos (Zaccarelli e Fischmann, 1994).

Com relação a movimentos ofensivos, Porter (1992) sugere que, em mercados oligopolizados, os resultados destes movimentos dependem basicamente das reações de seus concorrentes. Portanto, o movimento deve ser executado de tal forma que evite uma batalha prolongada e dispendiosa, o que causa prejuízos a todos os envolvidos, mas que leve a empresa a superar seus rivais. De acordo com o autor, nesta situação, uma série de manobras são executadas para retardar possíveis retaliações por parte dos concorrentes. Elas se caracterizam por movimentos que buscam confundir os rivais, causando basicamente:

- lapsos de percepção;
- lapsos na montagem da estratégia de retaliação;
- incapacidade de definição do tipo de retaliação;
- lapsos causados por metas conflitantes ou motivações confusas.

Neste sentido, um dos exemplos de estratagema citado por Porter é aquele que se caracteriza por um movimento diversionário executado em uma área afastada daquela que a empresa deseja realmente conquistar.

Ansoff e McDonnell (1993) ressaltam a importância do monitoramento do ambiente para a identificação de sinais, os quais tendem a diferir tanto na quantidade quanto na clareza das informações neles contida. Os autores sugerem que certas questões contêm informações claras, possibilitando que os tomadores de decisão na empresa possam determinar seu impacto e elaborar seus planos de reação. São as chamadas questões com sinal de alta frequência. No entanto, outras questões conterão informações imprecisas, dificultando a interpretação de eventos importantes. Essas são as questões com sinais de baixa frequência, que poderão, mesmo com um monitoramento eficiente do ambiente, não serem identificadas corretamente e transformarem-se em surpresas estratégicas.

Nutt e Backoff (1992) apresentam uma visão similar às de Mintzberg e Porter sobre estratégia como estratagema. Para os autores, essas estratégias são usadas por empresas como ameaças a potenciais competidores que desejam en-

trar em seus mercados, procurando influenciar suas percepções sobre a validade do seu movimento.

Schelling (1995) traz uma importante contribuição sobre estratégia nos processos de negociação de conflitos. Para o referido autor, a teoria da estratégia, ao tomar o conflito como certo e trabalhar com a imagem de participantes que tentam vencer conduz à noção de que, nessas situações, existem tanto interesses comuns como interesses conflitantes entre os participantes. A questão central desta abordagem apóia-se na suposição de que em situações de conflito existe mútua dependência assim como oposição. O conflito puro é um caso especial no qual os interesses de dois antagonistas são completamente opostos; uma guerra de completa extermínio. Por esta razão, vencer em um conflito não tem o significado estritamente competitivo; não significa vencer a um adversário, mas sim ganhar em relação a seu sistema de valores e isto pode ser feito pela barganha, pela mútua acomodação e por evitar comportamentos mutuamente prejudiciais. Se a disputa torna-se inevitável, não existe outra coisa que não seja o puro conflito. Mas se existe qualquer possibilidade de evitar os custos de uma longa disputa, de minimizar seus mútuos prejuízos, ou da coerção de um adversário pela ameaça de uma disputa onerosa, ao invés de sua efetivação, a possibilidade de mútua acomodação torna-se um importante elemento nas situações de conflito (Schelling, 1995). Portanto, conceitos como dissuasão e negociação centram-se no comum interesse e na mútua dependência que pode existir entre os participantes em um conflito.

De acordo com esta visão, a estratégia como estratégia não está centrada na efetivação de intenções anunciadas, mas sim, na exploração do potencial das ameaças nelas contidas. Ela não tem seu foco direcionado para a divisão de ganhos e perdas entre os participantes, mas para a possibilidade de certos resultados serem melhores ou piores do que outros para ambos os participantes.

Neste sentido, o estudo das estratégias toma a visão de que a maioria das situações de conflito são essencialmente situações de barganha onde o uso de estratégias é particularmente comum. A barganha pode ser explícita, como

quando alguém oferece uma concessão; ou pode ser uma manobra tática de ocupação ou abandono estratégico de uma posição no mercado. Ela pode manifestar-se também por ameaças que levem prejuízos a todos os participantes, como, por exemplo, greves, boicotes, guerra de preços ou extorsão.

De acordo com Schelling (1995), para caracterizar as manobras e ações nas situações de conflito como um processo de barganha, é necessário ter presente que, além da divergência de interesses entre os participantes em um conflito, existe um interesse comum em alcançar resultados que não destruam completamente o sistema de valores de ambos os lados. Uma greve bem sucedida de empregados não é aquela que leva à destruição financeira do empregador. Ela pode ser uma que não chegue realmente a acontecer, ou seja, sua ameaça pode levar a resultados que satisfaçam ambas as partes. Neste caso, a ameaça, para se tornar crível e eficaz, pode depender dos custos e riscos associados ao seu cumprimento pelo participante que faz a ameaça (Schelling, 1995).

Este estudo busca compreender como e por que o tomador de decisão de uma organização da Indústria da Construção Civil – Setor de Edificações utiliza estratégias na negociação de seus conflitos com os “stakeholders” que fazem parte do ambiente no qual ela está inserida.

CAPÍTULO IV

O AMBIENTE DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL

Neste capítulo são descritos os principais acontecimentos referentes ao ambiente da Indústria Construção Civil, no período 1980-1998, dentro do qual a organização objeto deste estudo foi constituída. Atenção especial é dada às décadas de Oitenta e Noventa, que correspondem ao período de estudo da organização objeto desta pesquisa. Além disso, são apresentados dados referentes à construção civil da cidade de Bela Vista, por esta constituir a área geográfica de atuação da empresa.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DA CONSTRUÇÃO CIVIL

A indústria da construção civil é constituída por um conjunto de processos de trabalho que resultam em produtos de variadas naturezas, fazendo com que o setor estabeleça uma diversidade de relações com quase todos os setores econômicos, tornando-se, portanto, parte indissociável do desenvolvimento econômico do país.

Os extratos da construção civil gerados através da infra-estrutura de saneamento, transporte, urbanização, energia, assim como a construção de habitações, edifícios comerciais, industriais e os serviços com diversos tipos de obras necessárias determinam que as atividades econômicas do setor façam parte de um grande macrocomplexo.

Segundo Silva (1994), este macrocomplexo é constituído pelas seguintes cadeias produtivas que convergem para o setor da construção civil:

- Indústria de Extração Beneficiamento de Minerais não Metálicos;

- Insumos Químicos;
- Indústria de Cerâmica e Cal;
- Indústria do Cimento;
- Indústria de Insumos Metálicos e Madeira.

Como essas cadeias apresentam uma forte integração entre si, o nível de atividade da construção civil, além de produzir os efeitos de emprego e geração de renda, impulsiona diretamente os segmentos produtivos de todo o macrocomplexo do qual faz parte.

Segundo Formoso (1995), a indústria da construção civil pode ser dividida em três subsetores: construção pesada, montagem industrial e edificações.

Numa perspectiva ampliada a cadeia produtiva do setor da construção civil (construbusiness) é dividida em cinco subsetores, os quais apresentam características distintas, que demandam políticas de desenvolvimento específicas³. (figura 4.1).

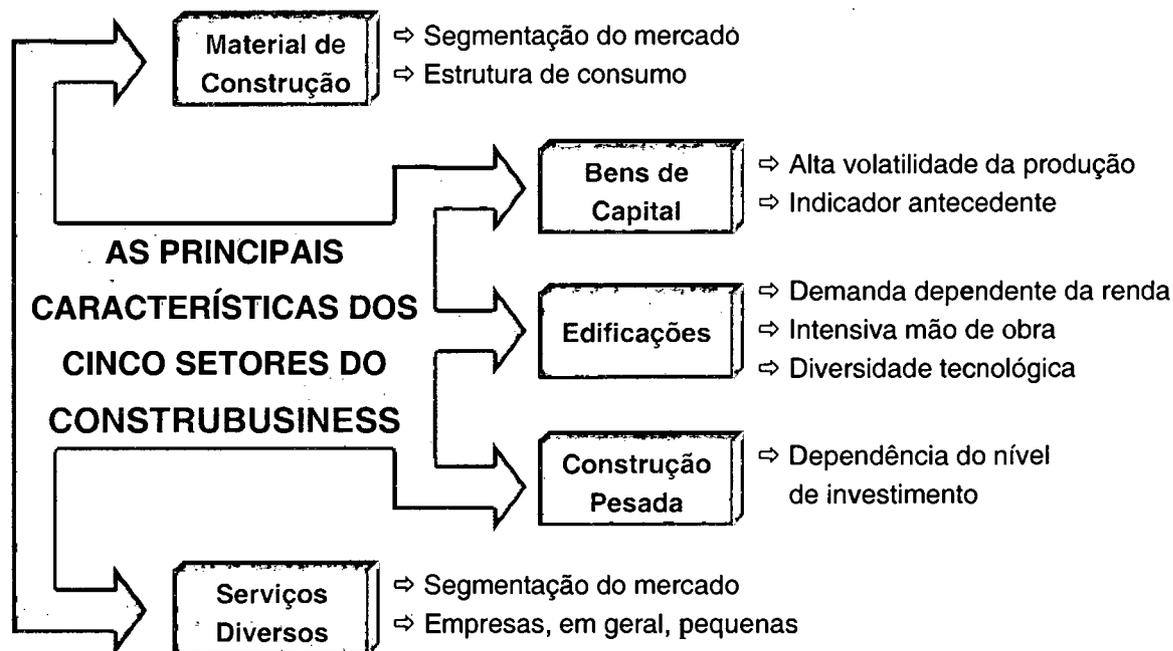


Figura 4.1 – Subsetores da cadeia produtiva da ICC.
Fonte: Análise Trevisan Consultores (1999).

³ Perspectiva apresentada no terceiro Seminário Brasileiro da Indústria da Construção Civil – CIC/FIESP/Trevisan Consultores, 1999.

Em função do subsetor edificações constituir-se na área de atuação da organização estudada, ele será particularmente caracterizado a seguir.

4.1.1 CARACTERIZAÇÃO DO SUBSETOR EDIFICAÇÕES

O subsetor edificações apresenta determinadas características relacionadas ao seu produto e processo produtivo, composição e a associação entre a produção da construção e o volume de investimentos da economia como um todo que não só o diferenciam das demais atividades econômicas como tornam o seu ambiente conflituoso, incerto, competitivo e com forte influência governamental.

No que se refere ao produto e processo produtivo, Nan e Tatum (1989), ressaltam que sua heterogeneidade, imobilidade, complexidade, durabilidade e alto preço são características intrínsecas que atuam influenciando o setor. Como conseqüência destas características, os referidos autores apontam a limitação da produção em massa, regionalismo, sazonalidade e separação do design e da produção.

Além disso, em função da natureza e finalidade de seu produto, esse subsetor envolve um grande número de “stakeholders” que influenciam e são influenciados pelas suas ações, tais como clientes, fornecedores, instituições financiadoras, incorporadores, governo federal, estadual e municipal assim como os trabalhadores.

Isso faz com que os responsáveis por um empreendimento tenham que ter uma grande flexibilidade frente à variedade de decisões que devem ser tomadas no seu dia-a-dia, tanto nos canteiros de obra quanto na organização.

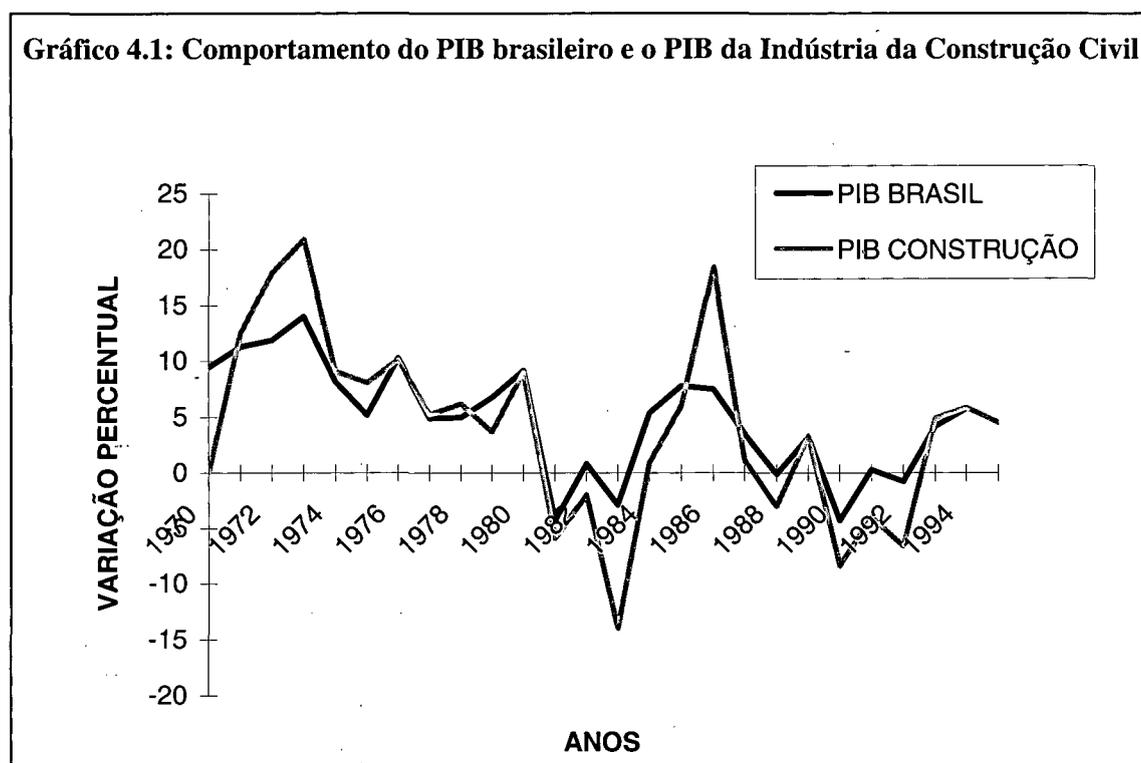
Com relação ao subsetor edificações, a baixa presença de barreiras de entrada e saída⁴, faz com que esse subsetor apresente uma grande heterogeneidade interna marcada por um grande número de empresas com predomínio daquelas

⁴ Porter, 1991.

de pequeno e médio porte, com produtos e serviços que pouco se diferenciam (Betts e Offori, 1992, 1993).

Esta presença de um elevado número de competidores com produtos e serviços que pouco se diferenciam intensifica a concorrência determinando que as empresas estejam constantemente lutando por melhores posições no mercado.

Por outro lado, a dinâmica do setor está intrinsecamente ligada à própria evolução da economia e da forma como são acionados os instrumentos de política econômica. Como a produção dos produtos da construção está associada à formação de capital fixo, ou seja, a investimento, nos períodos de recuperação econômica o volume desses investimentos tende a aumentar, o que se reflete no aumento significativo das encomendas. No entanto, em períodos de crise, quando a atividade econômica global pára de crescer, o setor sofre diretamente seus efeitos pela grande queda das encomendas em consequência da ausência de investimentos (Gráfico 4.1).



Fonte: Relatórios Anuais do Banco Central do Brasil, vários anos.

Esta alta correlação com a atividade econômica global faz com que o subsetor edificações no Brasil, fique sujeito a um processo de valorização cíclica dos imóveis (Prochnik, 1987), em função da grande defasagem temporal entre as variações da demanda e da oferta, as quais são explicadas pelo processo produtivo de longa duração.

Isto provoca aumento de preços e escassez de imóveis nas fases ascendentes do ciclo, e grandes estoques de apartamentos não vendidos, além de falências e concordatas das construtoras, na recessão.

Por último é necessário salientar que o processo especulativo existente nesse subsetor está estritamente relacionado com o baixo ritmo do progresso técnico da construção habitacional. A principal fonte de ganhos das empresas é a sobrevalorização dos terrenos, o que faz com que as atenções e gastos dos empresários concentrem-se na sua escolha e aquisição.

Em função dos fatores acima citados, o ambiente da indústria da construção civil tem-se revelado conflituoso, incerto, competitivo e com forte influência governamental. Dentro deste contexto, as organizações, para enfrentarem os desafios do ambiente no qual estão inseridas e garantirem sua sobrevivência, devem adotar diversos tipos de estratégias, dentre as quais as estratégias enquanto estratégias, que constituem o objeto desta pesquisa.

4.1.2 O AMBIENTE OBJETIVO DA CONSTRUÇÃO CIVIL – NO BRASIL

PERÍODO 1 – (1980 – 1989)

Na década de 80, o país enfrentou as conseqüências da segunda grande crise do petróleo e de uma política governamental de ajuste interno, adotada no final de 1979, para fazer frente ao aumento da dívida externa e da inflação, o que fez com que esta década tenha se caracterizado por períodos de estagnação e recessão, os quais foram interrompidos por breves surtos de crescimento econômico.

Uma forte crise macroeconômica (dívida externa e conseqüente desordem das finanças públicas) imobilizou o Estado, inviabilizando qualquer política industrial e tecnológica para a estrutura industrial brasileira, o que incluiu o fornecimento de financiamentos a longo prazo (Coutinho e Ferraz apud Rossetto, 1998).

Com um quadro de instabilidade macroeconômica, aceleração da inflação, forte crise fiscal, processou-se um ajuste defensivo por partes das empresas, com contração de investimentos, paralisação da produção e queda da renda per capita. Estes fatores afetaram diretamente o crescimento da Indústria da Construção Civil.

A possibilidade de obter rendimentos financeiros com elevada liquidez e sem risco, fez com que o setor privado reduzisse seus níveis de endividamento e passou a aplicar seus recursos em títulos públicos, o que reduziu os investimentos produtivos.

Por sua vez, a recessão da economia que se estabeleceu no final de 1980, trouxe como conseqüência queda de salários, do nível de emprego e elevação das taxas de juros.

Mesmo assim, em função das condições existentes até metade de 1980, as empresas construtoras, estimuladas por uma perspectiva favorável do comportamento dos negócios, compraram terrenos, executaram projetos, aprovaram plantas e contrataram financiamentos para construção, o que propiciou um grande número de lançamentos no início dos anos 80 (Rossetto, 1998).

Isto vai gerar, no final de 1980, um acúmulo de estoques em várias capitais brasileiras, pois muitos empreendimentos já estavam em fase de execução tornando inviável a reversão dos lançamentos.

No final de 1981, com a perda do poder de compra da classe média e da limitação dos recursos do BNH, as empresas passaram a ajustar seu produto em função da nova realidade de mercado existente.

Com isso, houve uma mudança no perfil dos empreendimentos, predominando edifícios constituídos de apartamentos de um ou dois dormitórios, com menor área e preços mais acessíveis.

Prochnik (1987) salienta que as oportunidades de negócios se mantiveram para as empresas que atuavam na faixa de clientes de alta renda, os quais mantiveram seu poder aquisitivo e foram relativamente imunes à paralisação do SFH.

A crise se acentuou em 1983, quando gerou grande capacidade ociosa, não só na construção, mas em todos os segmentos do complexo da construção civil que não participaram do incremento das exportações brasileiras. O PIB da construção teve sua maior queda no ano de 1983 (Gráfico 4.1 p. 50).

Estes fatores fizeram com que a ICCSE no final desse período estivesse envolvida por uma grave crise.

O ano de 1984 iniciou com as empresas sentindo ainda os efeitos da crise que se estabelecera no final do período anterior. Os imóveis voltados para a classe de renda média foram afetados pela perda do poder aquisitivo dos assalariados e pelo desemprego.

Isto fez com que o Governo tomasse algumas medidas modificando as regras de reajustes de financiamento, passando para o plano de equivalência salarial (PES), no qual as prestações eram reajustadas de acordo com o aumento dos salários.

Entretanto essas ações do governo foram insuficientes para diminuir a crise do setor. Somente a partir de 1985, com a liberação de recursos do BNH para a execução das obras contratadas em 1984, é que começou uma sinalização de crescimento, principalmente para as construtoras que tinham atividades voltadas a moradias que se destinavam à área de interesse social.

Além disso, houve melhora nos níveis de renda e emprego, devolvendo ao mercado a confiança necessária para decisões de compra de imóveis novos. Desta forma, com o financiamento garantido aos mutuários, os empreendimentos novos foram sendo vendidos, o que induziu baixa do nível de estoques de imóveis novos à espera de compradores.

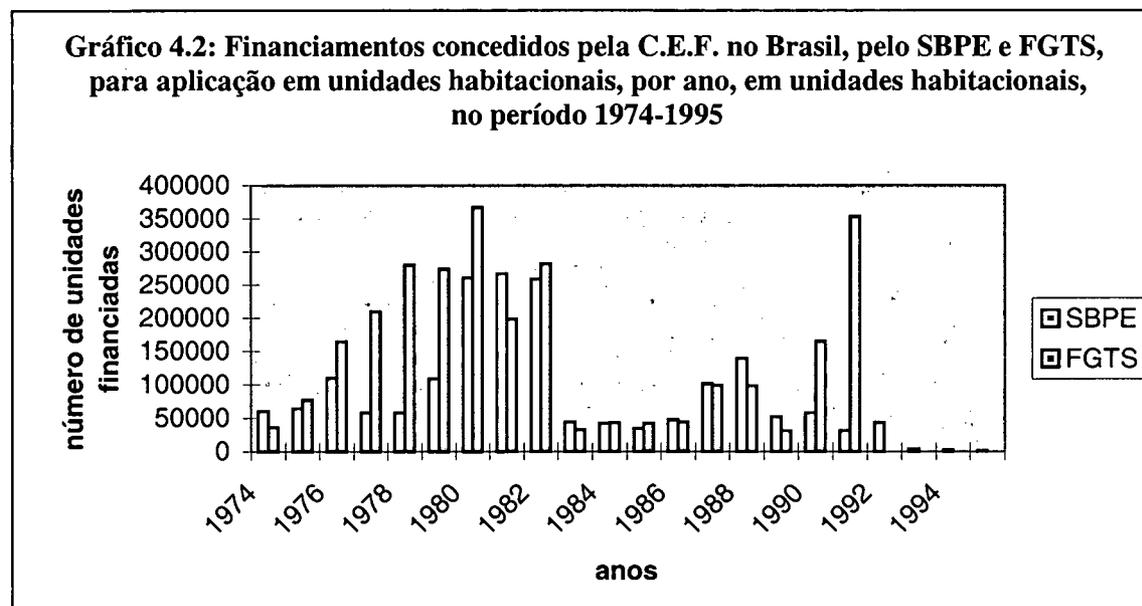
Por sua vez, em função da instabilidade dos depósitos em caderneta de poupança, os agentes do SBPE praticamente fecharam suas linhas de financia-

mento, tanto para construtores quanto para pretensos mutuários, comprometendo, desse modo, o ritmo de construção de novas moradias destinadas à classe média (Conjuntura Econômica, 1986)⁵.

Com o lançamento do Plano Cruzado no início de 1986, houve uma transformação radical da economia, que propiciou um aumento real da massa de salários e, posteriormente, o congelamento dos preços e salários.

A extinção da correção monetária pelo Plano Cruzado eliminou a possibilidade de ganhos no mercado financeiro, para onde eram destinadas grandes partes dos recursos do setor privadas entre 1981 e 1984. Isto propiciou maiores investimentos em ativos reais como imóveis.

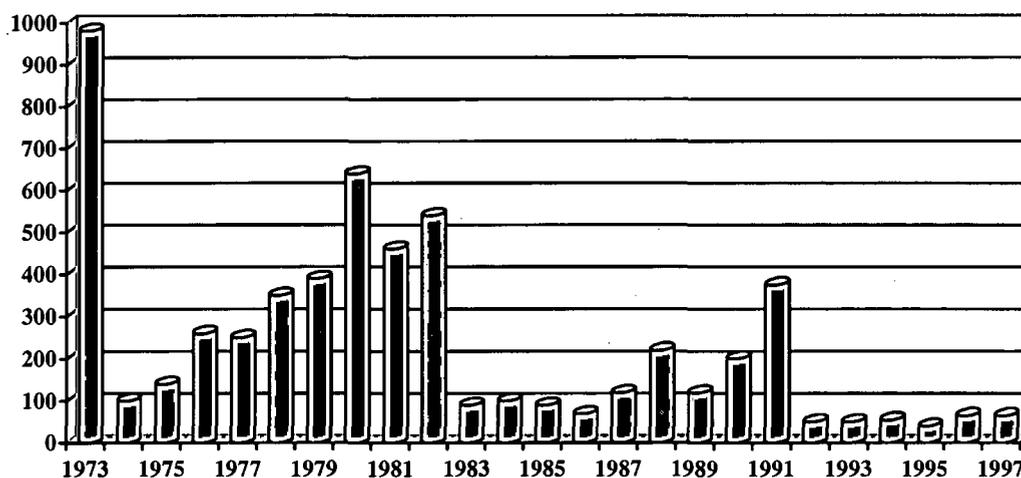
Todavia, o consumo por empreendimentos novos aumentou dentro na faixa de clientes de alta renda que buscavam adquirir imóveis de luxo e aqueles comercializados na planta e a preço de custo, pois as restrições financeiras continuavam praticamente esgotadas (Gráfico 4.2 e 4.3).



Fonte: Caixa Econômica Federal e Ministério do Planejamento e Orçamento, Secretaria de Política Urbana.

⁵ Sondagem da Construção Civil – Conjuntura Econômica, v. 40. n.2, fev, 1986.

Gráfico 4.3: Financiamento habitacionais no Sistema Financeiro de Habitação 1973 - 1997 (Mil Unidades Contratadas)



Fonte: Análise Trevisan Consultores/CIC/FIESP (1999).

Assim, a atividade imobiliária manteve-se com recursos do próprio comprador e/ou do construtor (Conjuntura Econômica, 1986)⁶.

Com o aumento da demanda gerada pelo Cruzado, houve uma elevação no valor real dos imóveis em relação à média dos últimos anos, superior a 100% (Conjuntura Econômica, 1988)⁷.

Os aluguéis, a mão-de-obra, como também os materiais construção tiveram seus preços elevados. Os fornecedores aumentaram os preços burlando o congelamento com pagamentos por fora e aumentando o preço do frete.

Este aumento dos custos da construção civil, como também dos índices de inflação fizeram com que os valores dos financiamentos liberados sem reajuste pela Caixa Econômica Federal fossem menores do que os necessários para a consecução das obras (Conjuntura Econômica, 1986)⁸.

⁶ Sondagem da Construção Civil – Conjuntura Econômica, v. 40. n.8, ago, 1986.

⁷ Sondagem da Construção Civil – Conjuntura Econômica, v. 42. n.5, mai, 1988.

⁸ Sondagem da Construção Civil – Conjuntura Econômica, v. 40. n.11, nov, 1986.

Além disso, em novembro de 1986, apesar de as necessidades de reestruturação do SFH se demonstrassem evidentes, o Governo extinguiu o BNH, passando suas atividades a serem absorvidas pela Caixa Econômica Federal.

No final de 1986, a aceleração inflacionária gerou uma queda no valor dos imóveis e o conseqüente retorno dos investimentos especulativos em aplicações no mercado financeiro de curtíssimo prazo.

Devido ao aumento do estoque de imóveis no mercado, as obras já iniciadas tiveram de ser reprogramadas e seus prazos aumentados.

Além disso, a perda do poder aquisitivo da classe média e a falta de financiamentos compatíveis com o valor dos imóveis no mercado provocaram uma crise nas vendas de imóveis novos (Hasenclever e Carrera, 1988).

Com o lançamento do Plano Cruzado II, em 1987, houve aumento dos financiamentos concedidos pela Caixa Econômica Federal, mas mesmo assim eram considerados insuficientes.

Os investimentos financeiros em 1987, ao contrário do que ocorrera quando do lançamento do Plano Cruzado I, continuaram sendo uma ótima opção.

Os recursos aplicados no mercado imobiliário foram redirecionados para outros ativos mais rentáveis a curto prazo. Os agentes financeiros privados do SFH reduziram significativamente suas operações de financiamento à construção e à compra de imóveis destinados à classe média. Sua preferência foi direcionar seus recursos junto às autoridades monetárias. O encargo do financiamento do mercado imobiliário ficou unicamente com a Caixa Econômica Federal. Com isso em função da escassez dos recursos, o lançamento de empreendimentos por condomínio fechado, a preço de custo, destinados aos consumidores de renda mais alta, tornou-se a melhor alternativa para as empresas construtoras (Conjuntura Econômica, 1988)⁹.

⁹ Sondagem da Construção Civil – Conjuntura Econômica, v. 42, n.8, ago, 1988.

O ano de 1988 iniciou com a economia com altas taxas de inflação e baixas taxas de investimento, polarizando-se as aplicações no mercado financeiro.

Assim, as construtoras continuaram com suas atividades voltadas para empreendimentos destinados às classes superiores de renda - fora do SFH (Conjuntura Econômica, 1988)¹⁰.

No final de 1988, com o aumento dos índices de inflação, os investidores, frente à ameaça de uma possível hiperinflação, buscaram proteção nos chamados ativos reais da economia (Conjuntura Econômica, 1988).

Isso propiciou, por um curto espaço de tempo, que os imóveis novos e usados voltassem a se demonstrar uma alternativa de investimento atrativa, animando os industriais do setor da construção civil. Com a nova Constituição há modificações na legislação trabalhista que vão afetar significativamente o setor.

Em 1989, a centralização das contas do FGTS pela Caixa Econômica Federal fez com que a maioria dos agentes diminuísse a concessão de créditos, em função da escassez de recursos, propiciada pela captação negativa nas poupanças.

A Caixa Econômica Federal passou, então, a constituir-se em um dos poucos a manter sua carteira imobiliária aberta. Porém aqueles que pretendiam comprar imóveis prontos, construídos com recursos não oriundos do SFH, ou imóveis usados, não obtinham financiamento.

Em novembro de 1989, problemas crônicos da ICCSE, como a baixa qualidade e quantidade da mão-de-obra e a alta rotatividade, mantiveram o aumento acentuado dos custos da construção.

Assim, a década de Oitenta termina com a demanda por imóveis reprimida devido à queda dos salários reais, afetando o poder aquisitivo da população, e com o SFH desgastado.

¹⁰ Ibid., pg. 57

Isso fez com que as construtoras passassem a cogitar junto ao Governo a possibilidade de novas formas alternativas de obtenção de capital tais como: emissão de debêntures, criação de fundos imobiliários; consórcios de imóveis; além de modificações na lei do inquilinato, com vistas a estimular os investimentos em imóveis para locação (Rossetto, 1998).

PERÍODO 2 – (1990 – 1998)

O ano de 1990 foi marcado pelo lançamento do Plano Collor e, como consequência, pela redução da atividade econômica e queda dos índices de inflação.

Em função da diminuição da liquidez do mercado, ocasionada pelo confisco de parte dos depósitos em caderneta de poupança, “overnight” e conta corrente, a ICCSE, como outros setores da economia, inicia a década enfrentando problemas de liquidez.

O ambiente da ICCSE continuava apresentando os mesmos problemas enfrentados durante a década de 80 para o desenvolvimento de suas atividades: queda do nível de renda dos agentes econômicos, inexistência de mecanismos eficazes e permanentes para o financiamento habitacional; intervenção excessiva do Governo no mercado imobiliário, inclusive no setor de aluguéis; ausência de políticas objetivas no sentido de reduzir o déficit habitacional e a inexistência de mecanismos que viabilizem parcerias entre a iniciativa privada e o Estado (CBIC, 1994).

Por sua vez, a inexistência de financiamentos pela Caixa Econômica Federal e de recursos para o Sistema Habitacional, a queda do salário real e a contração dos níveis de emprego e mão-de-obra contribuíram para dificultar a aquisição da casa própria.

No âmbito do SFH, somente as empresas que já tinham contratos de financiamento aprovados até março de 90 tiveram os recursos liberados normalmente. As restantes buscaram atingir as faixas superiores de renda, lançando em-

preendimentos novos autofinanciados para sustentar sua atividade imobiliária. As que não possuíam condição de comercializar seus empreendimentos pelo regime de autofinanciamento, direcionaram suas atividades para os clientes de baixa renda, construindo prédios menores e mais baratos.

Tal conjunto de fatores praticamente afastou o consumidor do mercado de imóveis. As empresas enfrentaram problemas de liquidez, devido à redução do capital de giro, perda de lucratividade e dificuldades para a produção e geração de recursos para novos investimentos.

Em 1991, o aumento dos índices de inflação fez com que o governo lançasse o Plano Collor II. Seu objetivo era eliminar a indexação da economia e tornar mais sólida a política de contenção dos gastos públicos.

Entretanto, as atividades da ICCSE continuaram limitadas devido aos seguintes fatores: redução dos recursos à disposição dos agentes do SFH, queda do salário real e contração dos níveis de emprego.

Em 1992, o mercado de imóveis, afetado pela recessão e pela crise política dos últimos anos, apresentava-se em situação crítica. Com isso, a maioria dos incorporadores passou a utilizar diversos mecanismos para viabilizar o acesso ao comprador potencial de imóvel. Assim, facilitaram financiamentos, como também dispensaram a comprovação de renda (Conjuntura Econômica, 1992)¹¹.

No ano de 1993, a melhora das condições econômicas e o retorno do crédito imobiliário oficial aqueceram o mercado de imóveis e a ICCSE apresentou a melhor taxa de crescimento desde 1986.

As atividades de edificações foram o carro-chefe da expansão econômica. O Governo adotou medidas de caráter expansionista, lançando a nova lei que regulamentava o SFH, criou o fundo de investimento imobiliário (FII) e cartas de crédito habitacional através do Banco Central (Conjuntura Econômica, 1993)¹².

¹¹ 63ª Sondagem da Construção Civil – Conjuntura Econômica, v. 46, n.5, mai, 1992.

¹² Conjuntura Econômica, v. 48., n.10, out, 1994.

Essas medidas, associadas a uma melhor adaptação dos produtos à nova realidade do mercado, propiciaram não só um aumento das atividades do setor, como também condições mais favoráveis para os negócios do mercado de imóveis.

Durante o ano de 1993, apesar da expansão de suas atividades, o contingente de mão-de-obra do setor vai apresentar uma queda de 6,6%. Isto parece apontar uma maior utilização de serviços terceirizados.

No ano de 1994, viu-se o início de um período de estabilidade econômica, determinado pela implementação do Plano Real. No entanto, os efeitos imediatos do Plano vão fazer com que o desempenho da construção civil seja menor em relação ao ano anterior.

Por outro lado, fruto da implementação do Plano Real, inicia-se um período de estabilidade econômica. Isto propiciou o gerenciamento das atividades produtivas possibilitando às empresas determinar o custo e o preço real de seu produto e calcular a rentabilidade esperada dos investimentos a longo prazo. Como consequência, os constantes desequilíbrios da estrutura de preços dos empreendimentos e a predominância da especulação financeira, características da década de 80, foram reduzidas.

Mesmo assim, os reflexos imediatos do Plano Real representaram para a ICCSE alguns problemas, tais como: o congelamento dos contratos de compra e venda por um período de 12 meses dificultou os novos empreendimentos, pois as empresas ficaram praticamente impossibilitadas de utilizarem financiamentos com recursos próprios devido à proibição da cobrança de resíduos da inflação¹³; por sua vez os insumos da construção civil foram reajustados de forma abusiva em função dos oligopólios e da reposição das perdas salariais provenientes das regras de conversão de salários à URV (CBIC, 1994).

Além disso, faltou crédito para aquisição de imóveis usados por parte das pessoas físicas como também os Bancos suspenderam a concessão de empréstimos às

¹³ Medida Provisória n. 1059.

empresas construtoras devido ao aumento do recolhimento compulsório dos depósitos em caderneta de poupança e a alta dos juros (Conjuntura Econômica, 1994)¹⁴.

O ano de 1994 vai encerrar-se tendo como principal característica o consumo desenfreado, seguido pela inadimplência em toda a economia e por uma redução significativa do volume de vendas em relação ao ano anterior.

Em 1995, como a escassez de recursos para financiamentos de longo prazo continuava, as empresas buscaram adaptar-se a essa realidade e, passaram a adotar o autofinanciamento com duas alternativas: preço fechado e preço de custo. No entanto, essas alternativas direcionavam-se unicamente à faixa de renda média e média alta do mercado sendo que somente as empresas que tinham maior capacidade financeira foram capazes de utilizá-las (Rossetto, 1998).

Outra característica deste ano foi a falta de credibilidade do setor tanto em relação a autofinanciamento quanto à intermediação bancária. Isto foi consequência da falta de cumprimento de entregas de empreendimentos por parte de empresas que já vinham apresentando dificuldades em anos anteriores.

Por outro lado, o mercado consumidor, em função do alto capital que tinham de dispor na aquisição de um imóvel, aumentou seu poder de barganha passando a exigir produtos mais adequados ao seu poder de compra como também melhores preços e condições de pagamento.

O comportamento da ICCSE no início de 1996 foi influenciado pela mesma situação do ano anterior. Houve uma redução de imóveis financiados pelo SFH e um aumento naqueles construídos através de recursos próprios. Este quadro somente iria se alterar com a flexibilização da política monetária a partir do segundo semestre desse ano.

Devido ao aumento dos depósitos em caderneta de poupança e ao êxito das incorporadoras, as agências financiadoras voltaram a conceder crédito imobiliário às pessoas físicas através de novas modalidades tais como: leasing imobili-

¹⁴ O FII é uma forma de uma captação de recursos da iniciativa privada. O fundo é composto por 18 entidades do mercado imobiliário, mobiliário e financeiro.

ário, carteira hipotecária e empréstimo de recursos externos. Isso proporcionou um grande aumento na oferta de crédito imobiliário no mercado financeiro.

Por sua vez, as classes de mais baixa renda ganharam poder aquisitivo e começaram a adquirir os produtos menores e de menor preço que as empresas começavam a lançar no mercado.

No final de 1997, a ICC demonstra significativo crescimento. A estimativa de expansão do ritmo de suas atividades aponta para uma taxa de 8%. Este quadro positivo é decorrente da entrada do novo sistema de financiamento imobiliário (SFI)¹⁵, o qual vai possibilitar outras formas de financiamento para a produção de moradias. As empresas construtoras, nesse momento, buscam redefinição de seus produtos e mercado, maiores níveis de qualidade e produtividade, como também inovações técnicas e de gestão.

No início de 1998, a elevação abrupta dos juros ocorrida no final do ano anterior e o anúncio do pacote fiscal do governo afetaram negativamente as expectativas dos agentes econômicos, impondo limites nas condições e prazos para a concessão de crédito impactando desfavoravelmente a demanda interna (CBIC, 1998).

Com isso, as medidas de flexibilização do SFH e do novo sistema de financiamento (SFI) adotadas no ano anterior, vão ser insuficientes, frente às altas taxas de juros para evitar a inibição de investimentos na ICC. Como consequência houve uma diminuição significativa nos lançamentos dos novos imóveis (CBIC, 1998).

Estes fatores vão frustrar a expectativa inicial de um crescimento de 6% na ICC em 1998. O cenário no final do ano vai mostrar taxas de crescimento próximas de zero e com perspectivas ainda piores para 1999 (CBIC, 1998).

A saída encontrada pelas empresas do setor para enfrentar estes problemas foram os empreendimentos lançados através de auto-financiamento.

¹⁵ O FII é uma forma de uma captação de recursos da iniciativa privada. O fundo é composto por 18 entidades do mercado imobiliário, mobiliário e financeiro.

4.1.3 O AMBIENTE OBJETIVO DA CONSTRUÇÃO CIVIL - BELA VISTA

O Município de Bela Vista possui uma área de 3.314 Km² e localiza-se no centro geográfico do Estado.

Geograficamente está dividido em 08 distritos, além da sede municipal, que se subdivide em 23 bairros.

A cidade tem grande poder de atração populacional o que a transformou em importante Centro Regional, resultado de sua posição geográfica, e a alta capacidade de atrair comércio complementar e a prestação de serviços especializados.

Seu principal suporte econômico é o comércio e prestação de serviços seguido em ordem de importância pela indústria e agricultura (Tabela 4.1).

Tabela 4.1: Participação dos setores econômicos do município.

Setor	Participação
Primário	11,61%
Secundário	16,25%
Terciário	72,15%

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Esses setores caracterizam-se como subsistemas da economia do País, sendo, portanto, dependentes da forma como são acionados os instrumentos da política econômica, pois os elementos que determinam seu desenvolvimento são os mesmos que influenciam a economia do País.

Isto significa que, respeitando algumas características próprias da região, o desenvolvimento da Indústria da Construção Civil depende tanto do comportamento do setor como um todo quanto do desempenho da economia no país.

Bela Vista possui um desenvolvimento urbano recente. Na década de 50, a cidade contava com 83.000 habitantes, sendo que atualmente possui aproxima-

damente 226.063 (tabela 4.2). Sua população é formada por um elevado número de funcionários públicos federais, estaduais e municipais.

Tabela 4.2: Variação da População do Município de Bela Vista

Ano	População	Variação %
1950	83.001	-----
1960	120.975	45,75%
1970	156.929	29,72%
1980	181.685	15,77%
1991	217.584	19,75%
1996	226.063	3,89%

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

O processo de polarização exercido por Bela Vista em relação aos municípios da Região Central do Estado demonstra-se claramente pela evolução dos níveis de concentração urbana da cidade Tabela (4.3).

Tabela 4.3: Evolução da população de Bela Vista de 1950 a 1996.

Ano	Pop. Total	Pop. Urbana	Pop. Rural	Pop. Urb. %	Pop. Rural %
1950	83.001	47.904	35.097	57	43
1960	120.975	84.014	36.961	69	31
1970	156.929	124.288	32.641	76	31
1980	181.685	154.619	27.066	85	15
1991	217.584	196.347	21.237	90	10
1996	226.063	212.417	13.646	94	6

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Esse processo de urbanização aliado aos interesses dos capitais fundiários da cidade vai gerar um processo de verticalização do município.

É dentro deste contexto que a ICCSE de Bela Vista vai desenvolver-se.

O traçado urbano do município já dava mostras de sua configuração desde a década de 40.

A expansão e a verticalização da área central da cidade representavam o interesse de vários segmentos da sociedade e são refletidas no espaço urbano de Bela Vista.

O centro é o local de residência da elite urbana que, em grande parte, representa a elite fundiária constituída principalmente pelos proprietários tradicionais.

No início dos anos 60, a criação da Universidade Federal de Bela Vista vai gerar uma elevada procura de residências para estudantes, principalmente os filhos de proprietários rurais que ingressavam na Universidade.

Isso associado ao aumento de unidades do Exército e da Aeronáutica devido a sua importância como centro militar, vai criar um aumento da demanda por infra-estrutura habitacional o que vai propiciar um significativo crescimento da ICCSE da cidade. No entanto, seu impulso definitivo veio com a nova política habitacional instituída a partir de 1964.

Nos anos 70, as empresas da ICCSE em função do aquecimento do setor, vão lançar empreendimentos buscando atingir tanto a classe de renda alta quanto as classes de renda média, média baixa e baixa do mercado motivadas pela facilidade de obtenção de financiamentos via BNH.

Entretanto mantém-se a preferência pelo lançamento na área central da cidade ou próximos a ela. Isso é consequência da grande concentração das atividades comerciais e de prestação de serviço nesta área, como também devido ao fato de que a maioria das atividades da Universidade eram realizadas em dois prédios localizados no centro da cidade.

Nesta época a maioria dos prédios do Campus Universitário ainda estavam sendo construídos.

Mesmo com a drástica redução dos financiamentos do BNH, registrados no final da década, os níveis de desempenho do setor mantiveram-se aceitáveis. Isto foi possível devido à grande concentração de funcionários públicos na cidade, os quais mantiveram seu poder aquisitivo.

A Década de 80

A partir do início de 1980, a redução dos financiamentos através do SFH e com os funcionários públicos começando a perder seu poder aquisitivo, faz com que as empresas da ICCSE local unam-se, criando a Associação da Construção Civil, atualmente SINDUSCON, visando a defender seus interesses através do aumento de sua representatividade política.

A recuperação do desempenho do Setor da ICCSE, ocorrida no decorrer do período 1980-1982, vai refletir-se positivamente nas empresas construtoras locais. Entretanto, a partir de 1983 vai novamente enfrentar dificuldades devido ao aprofundamento da crise no País e falta de financiamentos pelo SFH.

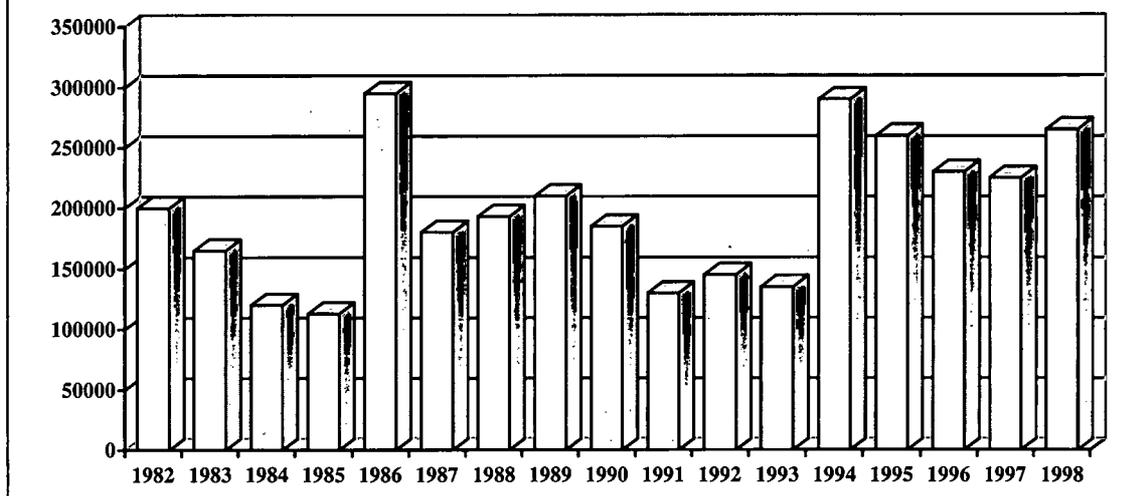
Isto levou as empresas a buscarem outras alternativas para o financiamento de seus empreendimentos, como forma de enfrentar a crise.

Começaram então, a construção de condomínios fechados a preço de custo, obras pelo regime de autofinanciamento, com também aquelas realizadas com recursos oriundos da poupança dos clientes.

Em 1986, com o lançamento do Plano Cruzado, melhora o desempenho da economia no país e com isto as empresas construtoras locais lançam novos empreendimentos no mercado propiciando um aumento do nível da atividade tanto para licenças quanto para os “habite-se” (gráficos 4.4 e 4.5).

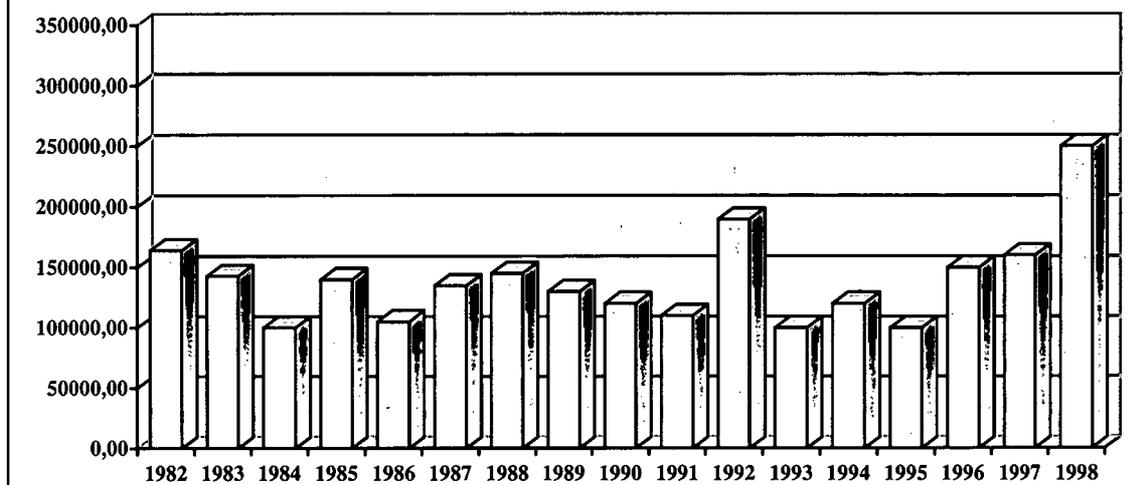
Mesmo assim, das 252 empresas construtoras em atividade no decorrer da década de 80, em seu final, 97 haviam encerrado suas atividades (gráfico 4.6).

Gráfico 4.4: Licenças para construção concedidas na cidade de Bela Vista, em m² (1982-1998)

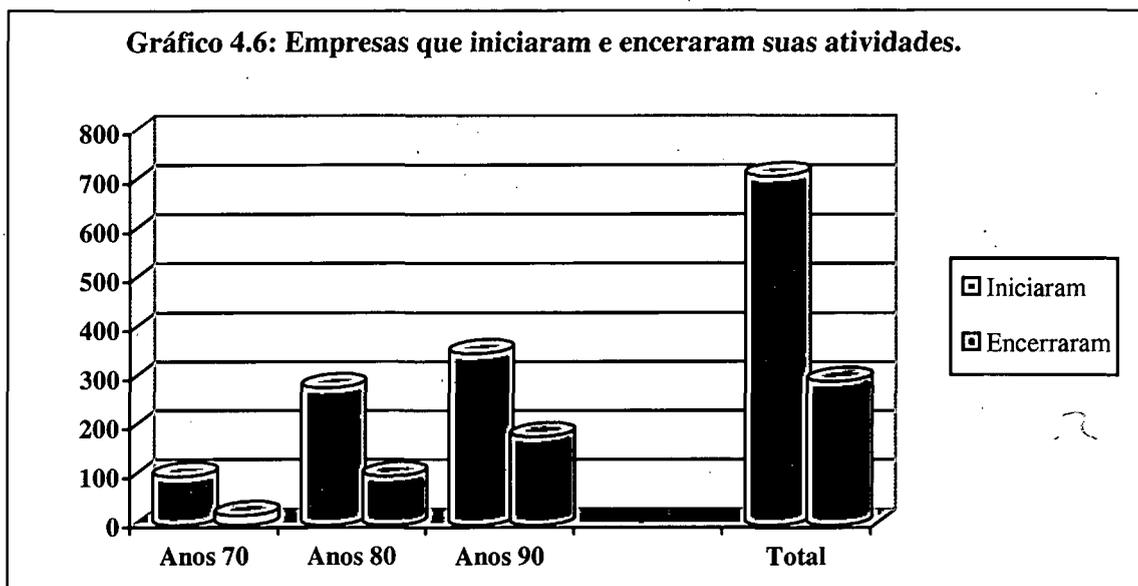


Fonte: Prefeitura municipal de Bela Vista (UR)

Gráfico 4.5: Área total de “habite-se” concedidas por ano no município de Bela Vista, (1982-1998).



Fonte: Prefeitura municipal de Bela Vista (UR)



Fonte: Prefeitura municipal de Bela Vista.

A Década de 90

O início dos anos 90 foi marcado pela implementação do Plano Collor e, em consequência do enxugamento da liquidez do mercado, via principalmente, confisco dos depósitos em caderneta de poupança e em conta corrente, o setor teve sua crise agravada. As empresas reduziram o ritmo de suas atividades, tanto pela falta de recursos próprios para bancar a construção e o financiamento, quanto pela falta de recursos dos condomínios.

Com o lançamento do Plano Real inicia-se um período de estabilidade econômica no País. Houve um aumento do poder aquisitivo das classes de renda mais baixa e como consequência um aumento do consumo. Isto possibilitou um aquecimento nas atividades do setor terciário do município principalmente as relacionadas ao comércio. Isso gerou um aumento na demanda por imóveis comerciais o que vai motivar empresas de centros maiores a desenvolverem estudos de viabilidade para o lançamento de empreendimentos dessa natureza na cidade.

Às empresas da ICCSE local, não restou outra alternativa que não fosse buscar redução de seus custos, através da adoção de melhores prática gerenciais e de gestão, como também buscar um padrão maior de qualidade para suas obras.

No ano de 98, o setor vai apresentar crescimento, principalmente em função do lançamento de novos empreendimentos com menor área e de menor preço e também de empreendimentos comerciais.

CAPÍTULO V

A PESQUISA

Conforme explicitado no capítulo II (metodologia) esta pesquisa foi desenvolvida através de um estudo de caso tendo como estratégia principal a história de vida do fundador e líder da organização estudada.

Neste capítulo apresentam-se os dados e a análise realizada.

5.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A empresa BC Engenharia Ltda. foi constituída juridicamente em 24/6/82 pelo seu líder e principal administrador até os dias de hoje.

A história desta empresa está intimamente ligada à história de seu líder e fundador, à sua visão de mundo, do mundo da vida, e a seu perfil austero, empreendedor e determinado, cujos primeiros traços começam a ser delineados no relato de fatos que foram marcantes na vida do empreendedor já na sua infância.

“Para que a pessoa possa entender a história da minha empresa é preciso que eu me reporte a muitas coisas que aconteceram na minha vida desde minha infância. Eu lembro de fatos marcantes que hoje analisando estes fatos vejo uma vinculação forte com a minha forma de atuação na empresa.”

Para que se possa compreender como e porque as principais estratégias enquanto estratégias foram utilizadas pelo líder da organização em relação aos “stakeholders” por ele percebidos, dividiu-se este estudo nos seguintes períodos:

5.1.1- Da infância à Colação de Grau (1962-1972).

5.1.2- As Primeiras Experiências na Vida Profissional (1972-1982).

5.1.3- A Formação e o Crescimento da Empresa (1982-1990).

5.1.4- A Crise e a Volta por Cima (1990-1998).

Os dois primeiros períodos foram adotados, tendo em vista a ocorrência de fatos marcantes na vida do empresário, os quais tiveram influência posteriormente na sua forma de agir na empresa.

Nos períodos seguintes, descreve-se a história da empresa, enfatizando os estratagemas utilizados pelo empresário para contornar as situações de conflito entre a organização e os “stakeholders”, de acordo com a percepção do informante. Fez-se uma análise teórica dos fatos relatados relacionando-os com a fundamentação teórica apresentada no capítulo III e com a descrição do ambiente organizacional da ICCSE (capítulo IV).

5.1.1- DA INFÂNCIA À COLAÇÃO DE GRAU (1962-1972)

O primeiro fato relatado pelo diretor da empresa refere-se a quando tinha 12 anos de idade e mostra como ele venceu o desafio a seus próprios medos.

Ele morava numa casa que tinha um pátio em cujo fundo havia um galpão crioulo e algumas vacas de leite. Esse galpão crioulo era equipado com luz elétrica, fogo de chão e todas essas coisas que caracterizam um galpão gaúcho.

Muitas vezes, ele ou um de seus irmãos tinha que ir, à noite, a pedido de seus pais buscar alguma coisa no galpão. Como todos tinham medo do escuro, cada vez que isso acontecia era um dilema. Então em determinado momento, resolveu enfrentar o desafio e vencer seu medo do escuro.

5.1.1.1 O Estratagema Para Vencer Seus Próprios Medos

“Sempre que eu chegava ao galpão e estava escuro eu pensava que lá dentro pudessem ter monstros, fantasmas etc... para pegar a gente, então acendia a luz imediatamente.

Então eu usei um artifício para vencer esse medo: toda a vez que eu ia ao galpão eu acendia a luz rapidamente e via que não havia nada, nenhum problema e apagava a luz, mas ficava com a mão no interruptor. No momento em que eu não agüentava

mais, quando o medo me assolava, acendia novamente a luz e os monstros que estavam me perseguindo desapareciam e eu novamente apagava a luz. Assim eu fui fazendo até que venci o medo do escuro.

Um belo dia me mandaram ao galpão, à noite, buscar alguma coisa e os meus irmãos brincaram comigo que eu não iria por causa do medo do escuro. Então disse a eles que não só eu iria como não acenderia a luz pois não tinha mais medo do escuro. Efetivamente fui, busquei o que tinha que buscar e não acendi a luz. Com isso eu me senti muito bem porque virei um herói naquele momento por ter vencido o desafio.”

5.1.1.2 Os Primeiros Passos Na Formação De Um Perfil Austero, Empreendedor E Determinado

Três outros fatos relatados pelo diretor da empresa demonstram a formação dos primeiros traços de seu perfil empreendedor, austero e determinado.

O primeiro deles refere-se a quando com certa idade, começou a receber uma quantia em dinheiro de seus pais, uma mesada. Conta o diretor da empresa que se sentia extremamente mal recebendo aquele dinheiro, pois tinha um sentimento de que só deveria receber algo por coisas que tivesse feito por merecer. Este sentimento o levava a administrar sua mesada com bastante austeridade.

“Às vezes quando viajavamos durante o período de férias, para a Capital, nós ficávamos na casa de um tio nosso e ele seguidamente nos levava a praia. Quando isso acontecia, ele sempre nos dava algum dinheiro para gastarmos no passeio. Como eu sempre fazia tudo com bastante austeridade eu economizava e sempre voltava para casa com mais dinheiro do que tinha quando havia saído de casa.”

O segundo mostra a sua primeira iniciativa empreendedora.

Como sua avó era dona de uma loja de moda feminina, nesta loja havia muita miçanga, vidrilhos e canutilhos, enfeites que se usava nos bordados dos vestidos que confeccionava. Também tinha uma tia proprietária de uma pequena

boutique afastada do centro da cidade e vendia enfeites e utensílios em geral. Um certo dia pensando em arrumar uma maneira de fazer alguma coisa que lhe rendesse algum dinheiro foi à loja de sua avó e pediu que lhe desse alguns daqueles enfeites, um de cada tipo. Então comprou ferragens que se usa em chaveiros e passou a confeccionar chaveiros decorados para vender. Para isso recorre a sua tia e pede para ela colocar os chaveiros por ele produzidos à venda em sua loja.

“Eu não tenho certeza se minha tia efetivamente vendeu os chaveiros, se meus pais compraram para ajudar o jovem que estava fazendo seu primeiro negócio. Eu sempre desconfiei disso, mas não pesquisei muito, porque, se fosse verdade, eu iria ficar muito frustrado e resolvi deixar assim.”

O terceiro fato diz respeito à determinação demonstrada no sentido de lograr êxito no exame vestibular para Engenharia Elétrica, na Universidade Federal de Bela Vista.

Quando ainda estava no segundo ano do segundo grau, já começava a sua preparação para prestar o exame vestibular, o que iria acontecer somente dali a dois anos. Para tanto, inscreve-se num curso pré-vestibular da cidade iniciando seus estudos em todas as matérias.

No ano seguinte, faz novamente curso pré-vestibular em todas as matérias e a partir do mês de setembro decide que iria dormir todas as noites às 23 horas e levantaria às 6 da manhã para estudar.

“Eu sempre tive obstinação para alcançar as coisas que queria. No mês de setembro eu tomei a decisão de que, a partir daquele momento, dormiria todas as noites as 11 horas e levantaria às 6 horas da manhã para estudar até o dia do vestibular com exceção dos domingos e das quartas-feiras, que seriam os dias em que eu iria passear e namorar.”

Ocorre que, neste planejamento, esquece os dias 25 e 31 de dezembro, ou seja, da semana natalina onde normalmente todas as famílias costumam reunir-se

e fazerem suas comemorações. Mesmo nesses dias, como já tinha traçado aquela meta, não a descumpre seguindo a mesma rotina a que vinha submetendo-se.

“Como eu tinha tomado aquela decisão, mesmo nesses dias eu fui dormir às 11 horas da noite e levantei-me às 6 horas da manhã para estudar.”

Assim fez, até o dia em que iniciaram os exames logrando aprovação para o curso de Engenharia Elétrica em 18º lugar.

“Classifiquei-me em 18º lugar e fiquei tremendamente frustrado, pois considerei pouco para mim o 18º lugar.”

5.1.2- AS PRIMEIRAS EXPERIÊNCIAS NA VIDA PROFISSIONAL (1972-1982)

Recebendo o grau de Engenheiro Elétrico no ano de 1972, inicia sua vida profissional na Universidade Federal de Bela Vista onde assina contrato de 20 horas como professor e 20 horas como funcionário pois pretendia montar o Núcleo de Manutenção da Universidade. Devido aos entraves burocráticos e dificuldades encontradas para realização das coisas que pensava implementar resolve, após um ano e meio, vendo frustradas suas expectativas, sair da Universidade.

“Senti que aqui na nossa cidade eu não teria espaço para crescimento, pois não possuía maturidade profissional. Então decidi, numa atitude bastante arrojada para a época, pedir demissão da Universidade, do serviço público, que naquele tempo era de grande valor. As famílias valorizavam muito um emprego seguro, salário garantido etc... Pois eu abdiqueei de tudo isso. Eu queria mudar de ares, libertar-me para crescer, então fui trabalhar na Capital do Estado.”

Na Capital, começa a trabalhar numa grande empresa de construção, na área de instalações que era sua especialidade. Esta empresa estava executando

somente na Capital grandes empreendimentos, tendo ainda obras em Florianópolis, Curitiba e São Paulo em parceria com outras construtoras.

Devido a sua determinação e responsabilidade profissional não leva muito tempo para receber algum destaque em relação aos seus colegas o que lhe possibilita o contato com algumas decisões importantes tomadas pelos diretores da empresa. Começa então, o acender de sua centelha empreendedora, demitindo-se da empresa e aceitando convite de um dos diretores para constituir uma empresa de construção civil em Curitiba mesmo como sócio minoritário.

“Eu observava tudo o que acontecia em relação à empresa. Desde a parte técnica até as decisões dos diretores da empresa. Aquele universo todo envolvendo um grande número de pessoas realizando empreendimentos enormes, enfim eram decisões muito importantes que representavam grandes valores envolvidos e isso tudo de certa forma mexia comigo. Chamava-me a atenção o negócio da construção em si. Eu queria mesmo saber qual era o segredo, o que levava a geração daquelas grandes decisões. Tudo isso mexeu muito comigo e provavelmente tenha contribuído na minha tomada de decisão de ir para Curitiba. O fato de ir mesmo como sócio minoritário participar da diretoria de uma empresa me atraía porque vislumbrava a oportunidade de aproximar-me mais das respostas que estava procurando para as minhas perguntas, ou do meu desejo de saber coisas.”

No entanto, a ida para Curitiba, em janeiro de 1976, não lhe satisfaz. Mesmo trabalhando dentro de uma diretoria, a condição de ser um jovem, sócio minoritário junto a homens já bem mais maduros, acaba estabelecendo uma relação de respeito dele para com os outros sócios o que provoca um paulatino distanciamento entre eles até começar a se sentir excluído de determinadas decisões o que faz com que acabe saindo da sociedade.

“Eu fiquei morando um ano em Curitiba, e nesse período, as coisas em termos de trabalho modificaram-se um pouco em relação ao previsto, surgiram algumas animosidades no nosso relacionamento e acabamos quebrando os pratos e eu saindo da sociedade. Como sócio minoritário, jovem, os outros eram bem mais maduros do que eu, estabeleceu-se um certo respeito e um certo distanciamento e comecei a não ficar sabendo de tudo.

Quem sabe eu tenha me tornado inconveniente ou desnecessário e forçaram minha saída. Entretanto, valeu para mim entender como é que é uma empresa.”

Ao deixar a empresa, passa uma semana em Curitiba, buscando alguma perspectiva em relação ao que fazer. São momentos difíceis, pois tudo que tinha feito até então, havia dado certo e aquela decisão tinha se mostrado absolutamente errada.

“Aqueles momentos de rompimento da sociedade foram bastante pesados para mim. Não fazia parte do que eu queria, desavenças, desentendimentos, brigas. Eu não sabia, até então, me conduzir nesse tipo de conflito.”

Neste contexto, resolve procurar um amigo de seu pai, única referência que tinha na cidade na busca de alguma orientação. Esse senhor era um advogado e dono de uma grande revenda de carros da GM.

Enquanto esperava na sala de espera, nota que, em cima de uma mesa de centro, estavam escritas algumas frases, sendo que uma delas vem a lhe ajudar a ter um discernimento em relação ao que estava acontecendo e lhe acompanha até os dias de hoje.

“Estou na sala de espera sozinho e havia uma mesa sobre a qual estavam colocados alguns ditados, umas frases e eu li aquelas frases e uma me marcou bastante. Ela dizia assim:

A gente nunca deve colocar a felicidade no impossível e nem a infelicidade no inevitável.

Pois isso me ajudou a fazer uma análise do porquê eu estava infeliz naquele momento. Afinal aquele rompimento podia me levar a uma felicidade e não à infelicidade. Então esta frase me acompanha até hoje, porque o objetivo de todo ser humano é buscar a felicidade seja ela qual for. No entanto, às vezes, a gente se atrapalha porque coloca a felicidade no impossível e a infelicidade no inevitável e aí não tem jeito é um caos.”

A partir de então, assume a perspectiva de que se tivesse a habilidade de escolher as coisas que ia fazer na vida, não colocando a felicidade no impossível e nem a infelicidade no inevitável, se tornaria capaz de atingir o que desejasse.

Decide então, retornar à Capital do Estado de UR. No entanto, esse período em que esteve nessas duas empresas e o assumir dessa nova perspectiva de encarar os fatos, virão demonstrar-se muito importantes nas suas decisões futuras.

“Na verdade, o período em que estive nessas duas construtoras serviu para me despertar curiosidades e de que com fogo não se brinca. Despertou-me para o fato de que as pessoas que tomavam aquelas grandes decisões, que me chamavam tanto a atenção, não tinham nada de diferente de mim. Então afinal o que elas tinham que lhes permitia tomar decisões tão grandes, tão importantes, que eu não tinha? O que eu precisaria ter, ou me preparar ou me desenvolver para que eu pudesse ter aquilo? Hoje relembro, eu acho que levei todo esse período de 8 anos em que fiquei fora de Bela Vista para obter essas respostas, ou seja, completando o meu amadurecimento, nem tanto profissional, mas sim empresarial, cuja semente eu nem tinha me dado conta que havia acontecido.”

Com o retorno à Capital, no início de 1977, arruma emprego numa empresa de instalações elétricas, empresa a qual contratava como empreiteira de determinadas obras em seu primeiro emprego. Trabalha três meses nessa empresa e sai por tratar-se de uma empresa, segundo seus critérios, muito desorganizada.

Recebe a seguir uma proposta para trabalhar numa empresa de projetos de instalações que estava precisando de um engenheiro para coordenar seus projetos.

Nessa empresa tem a oportunidade de coordenar projetos considerados bastante interessantes como, projetos elétricos, hidráulicos, contra incêndio e instalações de gás.

Durante esse tempo, pela natureza do trabalho desenvolvido, tem a oportunidade de estabelecer relacionamento com um bom número de arquitetos. Os arquitetos, de uma maneira geral, têm uma necessidade bastante grande de um as-

sensoramento para preverem nos seus projetos tudo o que será necessário na etapa das instalações para diminuir no futuro riscos de alterações nos projetos.

Percebendo essa necessidade por parte dos arquitetos com os quais mantinha contato, esmera-se no assessoramento dos mesmos, procurando dar sempre um pouco mais do que esperavam nesse assessoramento.

“Muitas vezes eles tinham clientes que contratavam seus projetos e não tinham a quem recorrer para tirar suas dúvidas sobre a parte de instalações. Então me consultavam e eu sempre dava aquele algo mais.”

Isto faz com que tenha seu trabalho apreciado por um grupo significativo de arquitetos, o que vem a perceber como um pequeno mercado de trabalho e como uma oportunidade de se estabelecer por conta própria. Deixa então a empresa em que trabalhava, aluga duas peças e monta seu próprio escritório, passando a prestar serviços para os arquitetos já referidos.

“Esta decisão fez com que eu começasse a criar um pouquinho de asas, pois estava prestando serviços por conta própria. Embora, de certa forma, não fosse muito seguro em termos financeiros, era muito bom em termos de satisfação pessoal.”

Sentindo-se mais seguro com o andamento de sua atividade, começa a pensar em comprar um local para estabelecer seu escritório e melhor organizar-se. A oportunidade surge através de um de seus clientes que havia colocado uma das garagens de um prédio que estava construindo à venda. Como esta garagem tinha acesso direto para a rua e era separada do prédio e o preço estava dentro de suas possibilidades, compra a garagem e instala seu novo escritório.

“Eu comprei a garagem e instalei ali meu escritório. Por sorte, saiu logo em seguida uma legislação da prefeitura permitindo a legalização de imóveis irregulares e para isso dava um prazo de três meses. Então corri, fiz um banheiro pequeno num canto da garagem e legalizei o local como escritório.”

Estabelecido em seu novo escritório continua recebendo serviços de assessoria e realização de projetos. Para melhor atender seus clientes, contrata uma secretária e um desenhista para o desenvolvimento dos projetos. No entanto, embora tivesse consciência de que havia conquistado uma fatia do mercado, começa a perceber que fazer projetos e prestar assessoria não era exatamente um bom negócio. Apesar de ter serviço em quantidade aceitável, as cobranças eram normalmente difíceis e a receita não era estável.

“O escritório não me atraía como negócio definitivo. No entanto, com essa atividade eu sempre estava, de uma maneira ou de outra, em contato com empresas. Com isso eu tinha a oportunidade de conversar com os empresários, falar dos negócios, dos empreendimentos e isto me atraía, pois eu acabava sempre estando ligado aos assuntos de negócios e formando minhas próprias idéias, minha forma de trabalhar e de enxergar as coisas.”

Com o surgimento da primeira grande crise do petróleo, na década e 70, cresce no país a preocupação com a exploração de novas fontes alternativas de energia. O governo passa a apoiar projetos nessa direção e a Universidade Federal do Estado de UR, cria um curso de Pós-Graduação em fontes alternativas de energia.

Vislumbra então, uma oportunidade de algum dia empreender dentro dessa área. Para tanto, resolve inscrever-se no referido curso escolhendo dentro das linhas de pesquisa oferecidas a de energia eólica.

“Veja, eu continuava com o escritório fazendo projetos, dando assessorias,mas sempre tentando me complementar. Logo fui fazer o curso de Pós-graduação. Embora as maiores possibilidades despontassem na área de energia solar, escolhi a de energia eólica pois queria fazer algo que fosse diferente. Eu vislumbra uma oportunidade de quem sabe, algum dia, empreender alguma coisa dentro dessa área.”

No decorrer do curso de Pós-Graduação, em uma de suas visitas de final de semana aos seus pais, tem conhecimento de que o Departamento de Engenha-

ria Elétrica da Universidade Federal de Bela Vista, estava abrindo concurso público para a contratação de dois professores.

Como já havia percebido a impossibilidade de expansão de seus negócios na Capital, enxerga aí um novo caminho.

“Eu pensei: quem sabe não seja um caminho. Eu não tinha condições financeiras para fazer outros negócios na Capital, quem sabe não seria um caminho para eu retornar a Bela Vista. A Universidade era boa, o ambiente era bom, já havia trabalhado lá e como sentia que ia acabar voltando, resolvi ver o que iria acontecer com relação a essa oportunidade.”

5.1.3- A FORMAÇÃO E O CRESCIMENTO DA EMPRESA (1982-1990)

Prepara-se então para o concurso e logra aprovação em terceiro lugar entre os doze candidatos escritos. Apesar da aprovação, como só havia duas vagas sendo oferecidas, vê afastada a possibilidade de seu retorno a Bela Vista. Continua então com suas atividades em seu escritório de projetos e no curso de Pós-Graduação. No entanto, um ano após a realização do referido concurso, abre outra vaga no Departamento de Engenharia Elétrica e, como seu concurso ainda estava dentro do prazo de validade, é chamado pela Universidade.

Para que pudesse assumir como professor na Universidade, faz um acerto com o chefe do departamento para cumprimento somente do horário de suas aulas, pois ainda mantinha atividades no seu escritório na Capital, além de estar na fase de conclusão de sua dissertação de mestrado.

Começa então a preparar seu retorno a Bela Vista. Para tanto, trata de ganhar algum dinheiro com a venda de seu escritório.

“Bem, como eu já havia decidido voltar para Bela Vista, comecei a preparar o terreno. Então eu chamei um corretor e não lembro bem os valores, mas fiz uma proposta nos seguintes termos: digamos que se eu vendesse por 100 fosse um valor um pouco caro. Como o valor do aluguel era na base de 1% do valor do imóvel, eu propus ficar alugando o mesmo por 1,5% e,

eu só venderia nessa condição, pois ainda precisava do escritório para concluir projetos que ainda estavam em andamento. Com isso eu criei um atrativo para a venda e com esse artifício consegui vender bem o escritório.”

Concluído o Curso de Pós-Graduação, instala-se em definitivo em Bela Vista. Com isso, começa a elaborar projetos no sentido de, através da Universidade, transformar Bela Vista num pólo de energia eólica maior que o da Capital. No entanto, depara-se novamente com o ambiente que o havia levado a desistir da Universidade logo que se formara, ou seja, um ambiente de dificuldades e não propício ao seu crescimento de acordo com o desejado.

“Eu construí uma casa perto da Universidade, e resolvi aproveitar meu Pós-Graduação em energia eólica para desenvolver projetos na área e empreender dentro da Universidade. Ledo engano. Elaborei os projetos, encaminhei a carta de aprovação e de solicitação dos recursos que viabilizariam os projetos e houve reação contra dentro dos próprios mecanismos da Universidade.”

Frente às dificuldades encontradas para colocar suas idéias em prática, começa a vislumbrar que sua saída da Universidade era uma questão de tempo. Aquele não era o espaço adequado para empreender como chegara a pensar inicialmente. Isto vai levá-lo a mudar o propósito inicial que o trouxera para Bela Vista, ou seja, já que não era possível ser um empreendedor dentro da Universidade, o seria fora dela.

Embora na década de 80 o país estivesse enfrentando as conseqüências da segunda grande crise do petróleo e de uma política governamental de ajuste interno para fazer frente ao aumento da dívida externa e da inflação, o que levava a um quadro recessivo com efeitos negativos em todos os setores produtivos e, em particular no Setor da Indústria da Construção Civil, o empresário percebe o ambiente da Construção Civil em Bela Vista como oportuno para empreender.

“Eu vim para Bela Vista para ser um empreendedor dentro da Universidade e quando senti que não dava mudei de direção(...). Era só questão de eu estruturar um trabalho para sair

da Universidade porque lá eu seria infeliz. Eu prefiro viver as dificuldades criadas por mim, sobre as quais eu tenho controle pois posso mudá-las do que viver as dificuldades criadas pelos outros onde eu não tenho nenhum tipo de interferência(...).

Eu pensei: estou na minha cidade, minha família tem tradição comercial de longos anos, tenho a cabeça feita, tecnicamente estou bem mais desenvolvido que os outros construtores daqui, pois passei oito anos vendo como os construtores de grandes centros trabalham e a Construção Civil em Bela Vista não se desenvolveu nada. Ainda existiam aquelas construtoras onde os proprietários tinham sido pedreiros, depois construtores, depois os filhos tiraram engenharia e continuaram trabalhando da mesma forma que os seus pais trabalhavam. Não inovaram em nada. Logo estava fácil. O campo estava fértil, existia a necessidade, eu sabia fazer, já havia visto fazerem, tinha essa vontade e me sentia pronto para empreender. Conclusão: vou meter os peitos. Pensando desta forma resolvi tornar realidade esse meu desejo esse meu espírito empresarial que eu havia adquirido maturando-o ao longo desses anos.”

Assim pensando, no dia 24 de junho de 1982, constitui juridicamente a empresa BC Engenharia Ltda. e parte de imediato em busca das condições que lhe permitissem a realização do seu primeiro empreendimento imobiliário. Para o empresário a matéria prima principal para a realização de um empreendimento imobiliário chama-se terreno e a negociação com seus proprietários um ponto chave do negócio.

“Sem terreno tu não fazes nada, com terreno tu fazes tudo. Então o terreno é a matéria prima principal. Logo, as negociações que a gente faz com os proprietários de terreno são sempre um ponto chave dos negócios(....). Eu dependo sempre deste fornecedor, deste cliente que para mim é o de maior valor dentro do empreendimento(...). Além de ele teoricamente fazer uma compra dos apartamentos, dos imóveis dando o terreno como pagamento, ele é quem confia primeiro no empreendimento. Ele precisa entregar seu patrimônio para a empresa antes de receber o pagamento pelo patrimônio e depois ficar torcendo para que tudo dê certo para no final receber o pagamento. Então ele é um cliente muito especial.”

Procura então o proprietário de uma imobiliária que era seu amigo e estava há bastante tempo no ramo, para ver da possibilidade de com ele conseguir um terreno, reunir um grupo de pessoas e construir um edifício em forma de condomínio.

O terreno é conseguido junto ao pai de um dos corretores da própria imobiliária, cuja família conhecia há bastante tempo, fato que veio a facilitar a negociação, a qual resume-se numa permuta do terreno por área construída no edifício em questão.

Resolvida esta questão, começa a busca das demais condições que lhe permitissem dar início ao empreendimento propriamente dito; um escritório onde pudesse estabelecer-se, o projeto da obra e a busca de pessoas interessadas no empreendimento.

Como no terreno adquirido havia uma casa velha e a prefeitura exigia um recuo de quatro metros em relação à calçada para a construção do prédio, resolve demolir parte da casa, mas conserva as quatro peças da frente e ali monta seu escritório. Esta decisão trazia em si dois elementos importantes naquele momento: a primeira é que aquela localização permitiria que ele estivesse sempre próximo da obra. A segunda era o não pagamento de aluguel, uma vez que o montante de recursos de que dispunha eram poucos e pretendia colocá-los diretamente na obra.

Começa a pensar então na concepção do projeto da obra. Como o terreno possuía 15 metros de frente por 60 de fundos, a ocupação do mesmo teria de ser bem estudada, uma planta inteligente, compacta, sem desperdício de área e que apresentasse elementos diferenciados em relação às demais construções que conhecia em Bela Vista. Para tanto, procura um dos arquitetos para o qual já tinha prestado serviços na Capital para a execução do projeto. Como não dispunha de recursos, estabelece com ele um contrato de risco, ou seja, o pagamento só aconteceria mediante a consecução do empreendimento.

O projeto elaborado atende as suas expectativas. Um projeto de quatro andares, formado por dois blocos um ligado ao outro acompanhando as caracte-

rísticas do terreno. Os apartamentos de dois dormitórios, com dependência de empregada e no subsolo garagens para cada apartamento.

“O primeiro destaque que senti desta obra com relação ao mercado, foi que os apartamentos tinham uma planta bastante inteligente, bem encaixada, bem estudada para ser uma obra econômica e ao mesmo tempo tinha um fator novo que até prejudicou um pouco a comercialização, mas que fazia parte da cultura da Capital.

O apartamento tinha a cozinha completa mas muito pequena para a cultura de Bela Vista, cidade de italianos, alemães, onde todo o mundo gosta de cozinha grande onde possam fazer as refeições. Mas em compensação, aqueles clientes mais modernos, mas viajados, com uma visão mais ampla, achavam interessante o apartamento. Então a partir desse exemplo, eu comecei a fazer uma leitura do mercado, pois até então eu não tinha uma experiência direta nesse tipo de atividade e isso foi somando como experiência para outros empreendimentos.”

O referido projeto é então encaminhado à prefeitura para a devida aprovação. No entanto, faltavam os recursos necessários para dar início ao empreendimento. A primeira idéia já referida anteriormente, era a de construção de um prédio em condomínio a partir de um grupo de pessoas interessadas. A tarefa da busca desses possíveis clientes seria da própria imobiliária onde havia conseguido o terreno.

5.1.3.1 O Estratagema do “Testa de Ferro”: Utilizado em Relação a Instituição Financeira (C.E.F.)

Ocorre que durante esta etapa, vem a Bela Vista o Superintendente da Caixa Econômica Federal para dar uma palestra com relação a crédito imobiliário. Tomando conhecimento da referida palestra o empresário vai assisti-la. Na oportunidade são apresentados planos com relação a financiamentos imobiliários de longo prazo, para imóveis de baixo custo destinados a população de baixa renda.

Como Bela Vista é uma cidade cuja maioria da população é assalariada, esse tipo de financiamento seria um bom produto o qual a Caixa dispunha-se a oferecer para que as pessoas pudessem realizar o sonho de aquisição da casa própria.

Imediatamente após o encerramento da palestra toma a iniciativa de falar particularmente com o superintendente da Caixa para verificar as possibilidades de financiamento do seu empreendimento que estava em fase de lançamento.

“Eu tive uma conversa particular com esse diretor da Caixa Federal e coloquei que tinha um empreendimento que estava em fase de lançamento, mas que não era um prédio totalmente popular. No entanto, coloquei para ele, como desafio, que se ele me conseguisse financiamento para esse empreendimento eu faria outro logo a seguir com características bem populares para atender as necessidades da Caixa. Ele pediu para olhar o projeto, o que foi feito alguns dias depois na Capital do Estado. Ele aceitou o desafio.

Naquele tempo as coisas eram mais fáceis, havia menos rigidez nesse tipo de negociação, por isso acho que ele aceitou o desafio, mas também porque o empreendimento não era tão sofisticado.”

Com a possibilidade da obtenção do financiamento, abandona a hipótese da construção na base do condomínio a preço de custo inicialmente concebido.

“Uma vez aceita a possibilidade do financiamento eu imediatamente abandonei a hipótese inicial de se fazer o condomínio a preço de custo. Evidentemente que eu seria mais dono do meu nariz, fazendo uma obra própria e comercializando, do que simplesmente fazer um condomínio a preço de custo e ser um mero contratado de 16 proprietários para a execução da obra. Achei que seria mais interessante e mudei imediatamente de direção.”

Inicia-se então, um processo de negociação com a Caixa Econômica Federal, para obtenção do Financiamento que iria viabilizar a realização do empreendimento e que se constituía basicamente numa análise mais detalhada do projeto, assim como, de outras condicionantes jurídicas, contábeis e técnicas que a Caixa mantinha para que fosse homologado o contrato de financiamento. Ocorre

que, nessa fase, um dos pontos levantados surge como obstáculo para a pretensão do empresário. A Caixa somente financiava a empresas que tivessem tradição, ou seja, a empresa que tivesse pelo menos três anos executando aquele tipo de obra para que pudesse apresentar a Caixa para análise, seus três últimos balanços anuais contábeis. Este fato poderia colocar por terra as expectativas do empresário que já enxergava o empreendimento financiado. O que fazer? Retroceder e voltar à hipótese inicial da formação de um condomínio? Não, isto seria como saborear uma derrota. O que fazer então? Como poderia contornar aquele obstáculo?

Com essas indagações, resolve procurar seu irmão, o qual era proprietário de uma Empresa de Construção Civil já há alguns anos na Capital. O irmão a par da situação coloca-lhe a empresa à disposição caso precisasse. A partir daí vislumbra a maneira de contornar aquela situação. Faz toda a incorporação do empreendimento e o posterior contrato com a Caixa no nome da empresa de seu irmão. Este logo após a homologação do financiamento, contrata a BC Engenharia Ltda. para a execução da obra, repassando a esta os valores das parcelas referentes ao financiamento contratado, na medida em que fossem liberados. Assim procedendo, consegue alcançar o seu objetivo, ou seja, a homologação do financiamento para o que seria seu primeiro empreendimento.

“Na fase de análise dos projetos e de outras condicionantes jurídicas e técnicas que a caixa tem, um dos pontos levantados era o de que a empresa para obter financiamento teria que ter tradição e eles entendiam por tradição a empresa que tivesse mais de três anos executando esse tipo de obra, para que pudesse apresentar seus três últimos balanços anuais contábeis para análise. Como a minha empresa recém havia sido constituída, para mim seria um obstáculo intransponível. Mas por sorte, eu tenho um irmão na Capital, que tinha uma construtora há algum tempo e que me colocou à disposição a empresa dele, se eu precisasse, evidentemente desde que não trouxesse ônus para ele.

Com isso eu consegui usar um artifício. Fazer todo o empreendimento, toda a incorporação, todo o contrato com a Caixa para a empresa do meu irmão, a AC Empreendimentos Ltda.. En-

tão essa empresa juridicamente foi a que obteve o financiamento e contratou a BC Empreendimentos Ltda., para a execução da obra usando todo recurso do financiamento e tão somente este para não ter ônus para a empresa dele, pois afinal ele estava me fazendo um favor.

Então esse foi um artifício que eu usei e que viabilizou a execução desse empreendimento que só se viabilizaria por esse caminho se eu obtivesse o financiamento.”

Verifica-se na situação acima descrita, a utilização de uma estratégia enquanto estratagem no sentido atribuído por Schelling (1995). Para o referido autor, a teoria da estratégia ao tomar o conflito como certo e trabalhar com a imagem de participantes que tentam vencer conduz à noção de que nestas situações existem tanto interesses comuns como interesses conflitantes.

A questão central desta abordagem apóia-se na suposição de que nos processos de negociação de conflitos existe mútua dependência como oposição. Assim sendo, vencer em um conflito não tem o significado estritamente competitivo; não significa vencer um adversário, mas sim ganhar em relação ao seu sistema de valores e isto pode ser feito pela utilização de estratégias enquanto estratagemas.

O processo de negociação estabelecido entre a Caixa e o empresário caracteriza-se tanto pela presença de interesses comuns quanto por interesses divergentes.

A Caixa demonstrava interesse em financiar o empreendimento. O empresário queria construir sua primeira obra e para tanto necessitava do financiamento da Caixa. No entanto, a Caixa somente homologaria o contrato caso a empresa demonstrasse tradição na execução daquele tipo de obra. Estava estabelecido o conflito, entre o interesse do empreendedor em obter o financiamento e o interesse da Caixa em minimizar riscos na concessão dos seus financiamentos.

Senger (1996), refere-se a esse estratagem como o estratagem do testa de ferro, ou seja, vencer um oponente ou uma situação conflituosa através do uso de um terceiro.

Para contornar o conflito estabelecido pela exigência da Caixa, o empresário utiliza-se do Estratagema do Testa de Ferro, ou seja, usa o nome da empresa de seu irmão com a concordância deste, para alcançar seu objetivo.

5.1.3.2 O Estratagema da Manipulação do Orçamento da Obra: Utilizado em Relação à Instituição Financeira (CEF)

Outro estratagema utilizado pelo empresário durante o processo de negociação com a Caixa relaciona-se ao valor do empreendimento. Ocorre que a Caixa financiava somente 70% do valor do empreendimento sendo que o restante deveria ser complementado com recursos próprios ou com recursos oriundos da venda das unidades. Como o dono da empresa não possuía os recursos para tal, teria que contar somente com os recursos provenientes da comercialização das unidades. Isto representava uma situação de risco que poderia ser fatal para a sua empresa.

Embora confiasse no sucesso do empreendimento, o empresário decide minimizar aquela situação utilizando o seguinte artifício conforme suas palavras:

“Evidentemente que existem artifícios que se usa. Por exemplo, se a obra me custa 100, eu posso apresentar para a Caixa um orçamento de 120 e eu contei um pouco com esse artifício. Com isso se ela ia me financiar 70% de 100 seria 70, mas 70% de 120 é um pouco mais e isso diminuiria a diferença do que realmente faltava. Com isso eu minimizei o risco e no caso da comercialização ir bem eu não precisaria utilizar todo o financiamento obtido.”

Verifica-se na situação acima, a utilização, por parte do empresário, do estratagema da manipulação no sentido atribuído por Senger (1996). Para o referido autor este estratagema caracteriza-se pela manipulação de fatos, dados ou atenção. No caso, o objeto da manipulação foi o valor real do empreendimento.

Com o financiamento obtido, o empresário lança no mercado o empreendimento e prepara-se para o início a construção da obra propriamente dita, bem como a comercialização de suas unidades. Para tal, estrutura sua empresa de

forma bastante simples. Uma parte é direcionada para a administração da construção e outra para a comercialização das unidades constantes do empreendimento.

Para a primeira, contrata para ajudá-lo um mestre de obras, pessoa que já conhecia atuando no ramo em Bela Vista, um almoxarife e um auxiliar de escritório. Para a comercialização busca o auxílio da imobiliária que lhe conseguira o terreno para a construção da obra.

Durante esse período que vai do início da construção até a conclusão da obra, a característica empreendedora do líder da empresa vai mostrar-se decisiva na construção de toda a história de consolidação da BC Empreendimentos Ltda. Esta manifesta-se através da visão que tem da Construção Civil e do homem empreendedor, da busca de diferenciais em relação a seus concorrentes e principalmente na habilidade de conduzir os processos de negociação de conflitos entre os interesses da organização e os interesses dos stakeholders por ele percebidos.

Para o líder da empresa a Construção Civil é muito mais uma atividade de montagem do que de fabricação onde o papel do empreendedor é o de conseguir reunir e organizar pessoas em torno das oportunidades identificadas de tal maneira que todos delas beneficiem-se.

“O que vou falar não se dá especificamente na Construção Civil, mas nela isso fica mais claro. Qualquer empreendedor a grande atividade dele o grande talento é o de criar oportunidades de reunir pessoas e no transcorrer dessas oportunidades fazer com que todos se beneficiem dela. Então o que acontece é que a gente reúne fabricantes de componentes, fornecedores de material, empreiteiros, profissionais liberais e organiza essas pessoas para que consigam montar o produto final. Depois reúne pessoas para comprarem esse produto. Enfim, acaba sendo uma reunião de n pessoas na qual se procura que todas saiam satisfeitas e se beneficiem com o resultado final. Então essa é a função é a atividade e isso é que dá o prazer.”

Com essa visão inicia, no mês de setembro de 1982, a locação da obra e ocupação do terreno, como também, o contato com os fornecedores de materiais de construção de Bela Vista e região.

5.1.3.3 O Estratagema como Processo de Barganha: Utilizado em Relação aos Fornecedores.

Nesta etapa, enfrenta duas situações difíceis. A primeira refere-se a problemas surgidos com um de seus vizinhos lindeiros, quando da localização exata das divisas dos seus terrenos. Esta não resultou em uma ação de embargo à sua obra, devido a certa amizade que já havia estabelecido com esse vizinho e ao seu poder de persuasão. Isto vai fazer com que o empresário passe a perceber os vizinhos lindeiros de todas as suas demais obras como importantes stakeholders.

A segunda refere-se às negociações com seus fornecedores.

Ocorre que os recursos próprios de que dispunha não eram suficientes para a compra de todos os materiais necessários para as primeiras etapas previstas da obra. Como a Caixa somente liberava o financiamento através de parcelas mensais correspondentes a cada etapa concluída do empreendimento estava diante de outra dificuldade que teria que vencer para levar adiante seu empreendimento. Para tal, não lhe restava outra alternativa que não fosse confiar no mercado e em consequência na rápida comercialização das primeiras unidades e na negociação de compras a prazo e a preços compatíveis junto aos fornecedores.

Para alcançar o seu objetivo o dono da empresa conduz a negociação com os diversos fornecedores através de um processo de barganha conforme demonstram as suas próprias palavras:

“Como a Caixa me liberava o valor em 30 dias eu podia comprar na praça com o prazo de 30 dias. Então eu chegava aos fornecedores e deixava bem claro que a obra era financiada e que o recurso que existia era o das parcelas e que eu só paga-

ria a eles depois da liberação das parcelas e se não houvesse liberação não haveria o pagamento. Então eles apostavam nessa condição, porque ou a gente se adaptava a ela ou não teria serviço. (...)

Eu acho que tem dois fatores importantes. Primeiro, ou o fornecedor aceitava essa condição ou outro entraria no lugar dele e ele iria perder o espaço. Logo, no momento em que eu procuro um fornecedor eu estou dando a ele uma oportunidade, se ele não aceitar outro aceitará. E o segundo é que em obra financiada o dinheiro é garantido, o dinheiro existe e isto dá crédito a obra ao negócio para o fornecedor e isso me valeu muito na barganha da aquisição.(....)

Como tu trata com muitos fornecedores tu tens que ter todo um poder de barganha, ou habilidade de barganha.”

O estratagema aqui utilizado pelo empresário não tem como objetivo a efetivação de intenções anunciadas, mas sim, a exploração do potencial das ameaças nelas contidas (Schelling, 1995). De acordo com essa visão, o estratagema como um processo de barganha não tem seu foco direcionado para a divisão de ganhos e perdas entre os participantes, mas para a possibilidade de certos resultados serem melhores ou piores do que outros para ambos os participantes.

Na presente situação o potencial das ameaças contidas no processo de negociação conduzido pelo empresário é decorrente de dois fatores. O primeiro fator diz respeito à presença de um maior número de fornecedores. Caso o fornecedor não aceitasse a proposta de compra a prazo outro acabaria aceitando. De acordo com Porter (1991), quanto maior o número de fornecedores alternativos maior o poder de barganha do comprador.

O segundo fator é decorrente do financiamento da obra. Como se tratava de uma obra financiada, isto representava dinheiro garantido o que certamente era atrativo para os fornecedores.

Utilizando-se então, da sua habilidade de barganha, adquire os materiais para as etapas iniciais da obra e começa a busca por diferenciais de qualidade em relação aos seus concorrentes. Para tal contrata a BCEL, uma empresa de beneficiamento, recém estabele-

cida em Bela Vista, para o fornecimento de concreto usinado para a sua obra. Naquela época as outras empresas construtoras não haviam aderido ao uso dessa inovação.

5.1.3.4 O Estratagema da Manipulação do Cronograma da obra: Utilizado em Relação à Instituição Financeira (C.E.F.)

Com o problema do fornecimento de materiais resolvido adequadamente, as etapas da obra são planejadas e executadas de acordo com o cronograma previsto, no entanto, a solicitação das vistorias para a liberação das parcelas é realizada de acordo com os interesses da empresa.

Ocorre que o financiamento tinha como valor de referência a unidade padrão de crédito (UPC), a qual era reajustada trimestralmente (trimestre civil) em função da inflação. Portanto, sempre que possível, a solicitação da vistoria para a liberação da parcela correspondente à etapa do último mês do trimestre, era postergada e solicitada quando da conclusão da etapa correspondente ao primeiro mês do trimestre seguinte. Isso permitia o recebimento daquela parcela com seu valor devidamente corrigido. Esse procedimento, no entanto, somente era adotado quando a empresa tinha recursos para suportar seus encargos até o mês seguinte, ou então, quando tinha possibilidade de negociar com seus fornecedores para atrasar seus pagamentos até a aquela data.

“Na época, eu fazia o cronograma da obra com um prazo maior do que o necessário, cerca de 18 meses, incluindo isso nos contratos, porque o seguro morreu de velho. Não custa nada colocar um prazo maior e depois antecipar. O que custa caríssimo é colocar um prazo menor e depois atrasar. Então era uma cautela(...).

O reflexo disso é que eu ficava com o domínio da decisão de antecipar ou não a conclusão da obra(...). Claro que, muitas vezes a gente em um momento mais estratégico atrasava a solicitação da vistoria para o mês seguinte para receber um valor maior, pois no primeiro mês do trimestre o valor da parcela estaria já devidamente corrigido. Então eram artifícios, joguetes

que se fazia na época. Em compensação, às vezes, quando estava apertado financeiramente eu pedia logo a vitória antes que tivesse algum problema. Então era melhor que viesse um dinheiro mais curto, mas a gente se safar de dificuldades do que esperar e não agüentar. Então dependia da situação.”

Na situação acima, verifica-se a utilização, pelo dono da empresa, do estratagema da manipulação conforme definido por Senger (1996). Para o referido autor este estratagema manifesta-se através da manipulação de fatos, dados ou atenção.

D’Aveni (1995) e Porter (1991, 1992) referem-se à utilização do estratagema da manipulação por parte dos líderes das organizações, porém em relação aos seus concorrentes.

No presente caso, o objeto da manipulação é o prazo do cronograma das etapas de execução da obra, antecipando ou retardando as solicitações das vitórias de acordo com os interesses da empresa. Com isso, o dono da empresa consegue manter a autonomia no gerenciamento de seus empreendimentos.

Em abril de 1983, decorridos cerca de seis meses de execução da obra, a maioria das unidades constantes do empreendimento já havia sido negociadas. No entanto, dez dos clientes que haviam realizado negócios com a empresa o fizeram através de uma entrada em dinheiro sendo que o restante da dívida seria assumida pelo repasse do financiamento junto à Caixa após a conclusão da obra e a concessão do “habite-se” por parte da prefeitura.

Essa situação tornou-se motivo de preocupação por parte do empresário. Ocorre que para o repasse do financiamento ser aprovado, aqueles clientes necessitavam comprovação de determinada renda e esta não acompanhava os níveis de variação da UPC. Em conseqüência, quanto mais tarde fossem feitas as solicitações dos repasses do financiamento, maior o risco de a renda desses clientes ser considerada insuficiente pela Caixa. O problema seria ainda maior se o encaminhamento dos pedidos de repasse tivessem de ser feitos na virada do trimestre quando do reajuste da UPC.

Analisando o problema, o líder da empresa chega à conclusão de que, para evitar riscos, deveria antecipar o final da obra para o mês de setembro daquele ano. Para tal, necessitava do apoio dos seus empreiteiros e empregados para acelerar o ritmo da obra, bem como, de um planejamento e coordenação adequado de todas as atividades que constituíam as etapas da obra a serem executadas.

Paralelamente, deveria preparar toda a documentação dos seus clientes para apresentar os processos de solicitação de repasses dos respectivos financiamentos junto a Caixa de forma a serem aprovados e executados antes da virada do trimestre.

Para atingir seu objetivo o empresário adota o seguinte procedimento:

“Eu tracei planos e fiz uma reunião com meus empreiteiros e empregados pedindo o apoio deles para trabalharmos de forma intensiva com mais gente e em horários mais alongados para que conseguíssemos terminar a obra em tempo hábil sob pena de termos problemas (...), pois surgiriam dificuldades financeiras, haveria queda nas vendas, nós poderíamos nos atrapalhar, pagar mais juros e isso traria prejuízos que teriam que ser repartidos e eu não saberia como fazer (...). Então mostrei a eles: Olha vem vindo uma ameaça. Vamos nos dar as mãos para vencer essa dificuldade ou a ameaça vai nos atropelar. Como eles já estavam habituados a receberem seus pagamentos somente nos momentos em que eu recebia a liberação das parcelas foi fácil entenderem o dilema e aceitarem o desafio. Foi bonito de ver o trabalho sendo executado de forma intensiva e coordenada de tal maneira que uma atividade não atrapalhasse a outra. Enfim, consegui coordenar todas as atividades e terminar a obra em tempo hábil, como também, apresentar os processos de repasse dos financiamentos para os clientes no momento adequado. Isto valeu como um exercício para mim e para minha equipe de como fazer uma obra mais rápida do que o convencional.”

Com esse procedimento a obra é concluída no mês de setembro de 1983, ou seja, 12 meses após seu início, com todas as suas unidades devidamente co-

mercializadas. Isto vai servir de alavanca para o empresário lançar seus dois próximos empreendimentos.

O segundo empreendimento é lançado em novembro de 1983 e concluído em outubro de 1984 e o terceiro em janeiro de 1985 e concluído dezembro deste mesmo ano. Esses empreendimentos são ambos financiados pela Caixa Econômica Federal. Embora quando da solicitação do financiamento para o segundo empreendimento, a empresa possuísse somente dois balanços anuais contábeis, o empresário consegue sua aprovação.

Ocorre que o terreno adquirido para este empreendimento, embora tivesse grande profundidade, a única parte na qual poderia ser locada a obra era nos fundos do terreno, o qual dava para uma rua sem saída. No entanto, como estava localizado num bairro nobre, perto do centro, o empresário visualiza a oportunidade de lançar um empreendimento popular com boas chances de sucesso em termos de mercado. Mais importante ainda, a Caixa teria o compromisso moral de financiar o empreendimento já que este representava o resgate do compromisso que havia assumido anteriormente com a Caixa, conforme indicam suas palavras.

“Como era um terreno cuja parte aproveitável era os fundos do terreno, que dava para uma rua sem saída, mas em compensação estava localizado num bairro nobre, perto do centro, eu achei que caía como uma luva para aquele compromisso entre aspas que eu tinha feito com a Caixa Federal de fazer um prédio popular. Por outro lado, a Caixa teria o compromisso moral de me financiar. Então eu disse: esta aí a oportunidade. Porque embora fosse um prédio popular, seria bem localizado e isso representaria o diferencial em termos de mercado para poder ter sucesso o empreendimento. Então desenvolvi um projeto de dois blocos, com 16 apartamentos em cada bloco (...), apartamentos compactos de dois dormitórios, com estacionamento a descoberto no pátio (.....).

Mas uma coisa importantíssima que aconteceu, é que era uma obra financiada pela Caixa Federal e como era popular a Caixa foi bastante benevolente em termos de financiamento. A tal ponto, que cheguei a repassar apartamentos com 100% do valor financiado. O cliente não deu um centavo, e a Caixa aceitou

isso. Chegou a esse ponto. Tu vêz como no tempo das vacas gordas as coisas eram diferentes. Claro que primeiro eu vendi apartamentos onde a pessoa dava algum recurso de entrada pois eu precisava do dinheiro para a conclusão da obra, mas ao final eu fui oferecendo financiamentos cada vez maiores. Isso me ajudou muito para o sucesso do empreendimento.”

5.1.3.5 O Estratagema da Isca (“Toma lá da cá): Utilizado em Relação aos Vizinhos Lindeiros.

Ao dar início a este que seria o seu segundo empreendimento, o empresário, em função das dificuldades enfrentadas com um de seus vizinhos lindeiros durante a execução de sua primeira obra, passa a adotar um procedimento como forma de influenciá-los positivamente em relação a sua empresa e, com isso, evitar problemas no decorrer de sua obra. Esta forma de agir vai perdurar durante o transcurso de todos os seus demais empreendimentos.

“A rigor eu chamo de política da boa vizinhança(....). Essa postura, a gente sempre teve desde o início. Pode-se dizer que surgiu de uma forma de ser. Eu acho que ao construir ao lado da casa de alguém, a gente sempre vai atrapalhar a vida desse alguém (....). Sempre vai ter barulho, poeira (....). Então o vizinho sempre terá algum prejuízo(....). Então antes de incomodar os vizinhos, eu ia lá fazia amizade com eles e dizia que se tivessem qualquer problema que me procurassem e sempre durante a obra quando eles tinham alguma necessidade eu fazia sem problemas. Arrumava a calçada, trocava alguma telha quebrada, favorecia os vizinhos de tal maneira que ficassem com uma boa imagem da empresa(....).

A gente sempre adotou essa postura no sentido de principalmente, o que é diretamente a grande vantagem dessa forma de agir, não deixar surgir um inimigo em potencial, pois todo o vizinho é um inimigo em potencial (...). Com isso, durante todos estes 17 anos da minha empresa, só tivemos uma ação judicial de um vizinho contra nós e que se resolveu rapidamente por pronto atendimento nosso.

Tem muitos colegas que enfrentaram grandes problemas, tendo obras paradas interrompidas por um bom período devido a ações movidas por vizinhos. Logo eu considero essa forma de agir... para manter os vizinhos como amigos, quem sabe futuramente não venham a ser nossos clientes... Mas no fundo é para evitar que o vizinho se torne um inimigo, pois um vizinho inimigo de uma obra pode criar problemas mortais para a obra.”

Verifica-se na situação acima descrita, a utilização do estratagema da isca (“toma lá da cá”), conforme o sentido atribuído por Senger (1996). Para o referido autor, este estratagema fica caracterizado quando alguém presentear a outrem com algo de pouco valor visando a obter em troca algo que lhe seja importante.

No caso, o empresário ao propor-se a resolver eventuais problemas ou atender a algum tipo de necessidade de seus vizinhos, tinha como objetivo principal evitar que estes se tornassem inimigos em potencial, pois vizinhos inimigos poderiam criar sérios problemas no transcurso de suas obras.

Nesta obra, além da utilização do concreto usinado, como o terreno era perto de uma sanga e a sondagem resultou muito profunda e mostrou alguns pontos frágeis do terreno, o empresário resolve utilizar para a execução das fundações do prédio estaca rotativa. Para tal, contrata uma empresa da capital, a qual executa o trabalho em dois dias e meio, fazendo cerca de 86 estacas.

A adoção dessas inovações, aliado a experiência adquirida quando da execução de sua primeira obra vão contribuir para que o empresário conclua este seu segundo empreendimento também no prazo de um ano, ou seja, em outubro de 1984.

O terceiro empreendimento lançado pelo empresário em janeiro de 1985 trata-se de um prédio convencional, de quatro pavimentos, quatro apartamentos por andar, com dois dormitórios, dependência de empregada e garagens no subsolo. Este empreendimento vai constituir-se num marco de referência para o empresário, pois é a partir dele que começa a sentir a espontaneidade do mercado em relação a sua empresa.

“Sobre esse terceiro empreendimento eu quero ressaltar o seguinte: Os dois terrenos que negociei para fazer os outros dois prédios anteriores eram terrenos de pessoas conhecidas. No entanto, este, o proprietário era um elemento estranho. A partir daí (e isso permanece até hoje) nós temos na empresa, graças a Deus, uma grande oferta de terrenos. Isso para mim é um termômetro que mostra o nosso conceito dentro do mercado. Eu posso dizer que foi a partir desse empreendimento é que começou a espontaneidade do mercado em relação a minha empresa, das pessoas nos procurarem para negociar conosco sua matéria-prima. Eu lembro que as vezes ao longo desses anos, um colega ou outro me perguntavam: Tu não sabes de algum terreno, que eu estou terminando uma obra e preciso providenciar a próxima e não tenho terreno? Eu estava com meu cadastro cheio de ofertas, mas ficava quieto. Isto porque confiança não se transmite. Se as pessoas tinham me oferecido terreno era porque confiavam em mim e evidente que eu não podia transferir essa confiança para outra pessoa.”

5.1.3.6 O Estratagema do Mascaramento: Utilizado em Relação ao Cliente.

No início desta obra, preocupado que os galpões e barracos construídos no próprio canteiro das outras duas obras anteriores, pela baixa qualidade haviam se destruído ao final daquelas obras, o empresário resolve introduzir algumas inovações importantes para a época. Manda fazer por um marceneiro, galpões pré-moldados, em chapa de compensado, com moldura de madeira de tal forma que fossem rápidos de montar e desmontar. Com isso poderia utilizá-los em outras obras posteriores.

“Eu lembro que havia ficado preocupado nas outras duas obras com os barracos e galpões que lá haviam sido feitos. Eram coisas que se destruíam e cada fim de obra se perdia tudo. Então mandei fazer no início do terceiro empreendimento galpões pré-moldados ou desmontáveis com chapa de compensado mas moldura de madeira de tal forma que fossem fáceis de montar e desmontar. Com isso, eu poderia usar em outras obras estes barracos. Efetivamente, eles me acompanharam por muito tempo.”

Com esse mesmo espírito inovador, procura também assessoria técnica para melhor definir traços de argamassa, massa para reboco, massa para o assentamento de alvenaria, ou seja, diversos itens dessa natureza, os quais não estavam lhe satisfazendo. No entanto, essas experiências acabam não tendo o resultado esperado e acarretando sérios problemas. Um destes problemas ocorreu frente a um cliente que desejava comprar o apartamento de cobertura do prédio, conforme relato a seguir:

“Eu acabei tendo sérios problemas com essas experiências. Tanto é que o reboco do teto da maioria das peças do prédio teve que ser refeito (...).

Para ilustrar um pouco esse assunto vou citar um fato que aconteceu com relação a um cliente. Eu acredito que era um sábado à tarde e este cliente, sua esposa e seu sogro quiseram olhar o apartamento de cobertura.

Enquanto olhávamos o apartamento e eu fazia algumas descrições, o sogro do cliente saiu de perto de nós indo para outras partes da obra.

Num determinado momento, eu ouvi um estrondo dentro da obra, um barulho enorme e assustei-me bastante. Pedi licença a eles e desci rapidamente as escadas imaginando que o sogro do cliente houvesse caído, sofrido um acidente. Chegando ao hall de entrada do prédio, que era grande e, eu havia depositado sobre todo o seu piso umas tábuas dei-me conta do ocorrido(...). O reboco do teto do hall havia caído sobre aquela madeira causando aquele barulho todo. Bem, graças a Deus não havia acontecido nada com o sogro do cliente. Ele não estava lá e sim olhando outros apartamentos (...).

O que fazer numa situação dessas. Imagina se eu estou num prédio olhando um apartamento e cai o reboco inteiro de uma peça. Eu saio correndo de dentro da obra e nunca mais entro lá, pois se cai o reboco pode cair o prédio inteiro na minha cabeça (...).

Quando eu voltei para cima, conversando com o médico, ele me perguntou o que havia acontecido (...). Aí eu usei uma artimanha, um jogo de cintura. Eu disse a ele que não se assustasse, pois como eu não gostava de coisas mal feitas na obra e o reboco tinha sido mal feito, tinha recomendado aos operários na sexta-feira que refizessem o reboco. Porém os operários como era final de expediente tinham apenas soltado e não retirado o

reboco e havia coincidiu de ele cair naquele momento. Evidentemente que isto é uma coisa impossível de acontecer, mas o cliente acreditou nas minhas palavras tanto é que acabou comprando a cobertura de frente do prédio.”

Verifica-se na situação acima descrita, a utilização pelo dono da empresa, do estratagema do mascaramento. Conforme Senger (1995), este estratagema, caracteriza-se por ocultar algo verdadeiro com o objetivo de atingir uma meta, ganhar algum tipo de vantagem ou contornar situações percebidas como precárias. Seu propósito, no caso, foi evitar a perda da concretização da venda do apartamento ao seu cliente em conseqüência da inusitada situação.

Pouco antes da conclusão deste empreendimento, surge uma oportunidade para o empresário adquirir um terreno amplo próximo ao centro da cidade. Embora fosse um terreno alagadiço, com uma pequena parte utilizável, sua área, de cerca de um hectare e o preço acessível, fazem com que o empresário passe a encarar a sua compra como estratégica para o crescimento da empresa. Ele vislumbra a oportunidade de construir, naquele espaço amplo, um depósito para estoque de materiais, uma central de serviços e, mais importante à futura sede da empresa. Assim, compra o referido terreno. Esta decisão vai demonstrar-se importante nos anos seguintes.

“Eu tinha vontade de ter um espaço amplo, porque na época a gente tinha que ter estoque de materiais, oficinas e eu pretendia crescer. Então surgiu a oportunidade de comprar esse terreno de propriedade de uns tios meus. embora fosse um terreno alagadiço, sua área era enorme, quase 1 hectare e ficava próximo ao centro e o preço era acessível. Então comprei o terreno. Logo após a compra a única coisa que puder fazer foi um pequeno depósito para guardar materiais(..). Mas a cada obra que fazia mandava jogar os entulhos nesse terreno. A partir passamos a chamá-lo de central de serviços. A gente tinha lá uma oficina de manutenção dos equipamentos, depósitos para estoque de materiais, o que hoje não se usa mais, passamos a fabricar peças pré-moldadas e através de um convênio que fiz com uma empresa especializada, passamos a fabricar também esquadrias de alumínio. Claro que isso está praticamente desativado,

mantem-se apenas o depósito para guardar ferramentas, pois tudo hoje é terceirizado(...). Mas na ocasião essa central de serviços foi estratégica para o bom funcionamento da empresa(...).

O terreno se cumpriu como missão, tanto que posteriormente eu comprei mais dois terrenos que fazem fundos com ele e construí a sede da empresa. Foi uma decisão estratégica importante tomada durante a execução deste terceiro empreendimento e que permitiu a formalização dessa ferramenta de trabalho que marcou bastante a vida da empresa.”

Este empreendimento, como os dois anteriores, é concluído num prazo de 12 meses, isto é, em dezembro de 1985.

5.1.3.7 O Estratagema do Despistamento: Utilizado em Relação aos Concorrentes.

A adoção de inovações como concreto usinado, estacas rotativas, aliada à rapidez de execução de suas obras, fazem com que o então jovem empresário comece a despertar a atenção de seus concorrentes.

Sempre que tinham oportunidade, questionavam-lhe sobre a validade da utilização do concreto usinado em sua obra, como também a respeito do uso de estaca rotativa. Frente a esses questionamentos, embora sabendo das vantagens do uso daquelas inovações o empresário procede da seguinte maneira:

“Como eu usava concreto usinado eles se preocupavam muito com isso e indagavam; como tu estas usando um concreto que é muito mais caro? Sai muito mais barato tu fazeres na obra (...).

Da mesma forma, quando eu trouxe a empresa para fazer as estacas rotativas e foi um sucesso, pois a execução foi rápida como eu nunca tinha visto, os questionamentos eram do tipo: é mais deve ter sido caríssimo?

Eu então concordava que estava realmente agindo errado e que realmente, por inexperiência, havia cometido aquele erro, mas que não tinha como voltar atrás e iria assim até o final.(...)

No fundo eu estava um passo à frente deles, mas fazia aquela do “me engana que eu gosto, vocês tem razão”. Com isso eles ficavam ainda no seu processo arcaico para somente alguns anos depois se darem conta de que eu estava certo ao usar as estacas e o concreto usinado. Então dessa forma eu atrasei a vida deles.”

Verifica-se nesta situação a utilização, pelo dono da empresa, do estratagem do despistamento, ou seja, fingir algo que não é verdadeiro com o propósito de ganhar algum tipo de vantagem. No caso, as vantagens seriam decorrentes do uso das inovações acima referidas, em relação aos seus demais concorrentes, os quais continuariam, ainda por algum tempo, sem utilizá-las.

Neste período que vai de 1982 a 1985, a estratégia de negócios da empresa resumia-se em construir obras destinadas a clientes de classe de renda média e média baixa. No entanto, em março de 1985, o empresário é procurado por três diretores da área de crédito imobiliário do Banco Itaú da Capital do Estado, os quais, demonstram a disposição daquela instituição de financiar obras de sua empresa. Sua preferência, porém, não estava em financiar projetos habitacionais para classes de baixa renda. O Banco tinha interesse em projetos com apartamentos maiores destinados a clientes de maior poder aquisitivo.

“Um belo dia eu recebo no meu escritório a visita de três diretores da área de crédito imobiliário do banco Itaú da capital do Estado. Eles alegaram que o banco tinha a política de ter uma empresa construtora em cada localidade e dar atenção a esta do que ter várias e não poder atender, como pretendiam, a nenhuma delas. Então haviam pesquisado as empresas da cidade e escolhido a minha empresa como a construtora para os negócios de financiamento de empreendimentos, embora eu não tivesse conta corrente com o banco Itaú. Não preciso dizer que isso encheu o meu ego. Então este quarto empreendimento foi o que ofereci ao banco Itaú para financiá-lo.

É preciso dizer que nesses primeiros tempos da empresa, havia uma preferência muito grande na cidade por prédios de 4 pavimentos sem elevador(...). As pessoas preferiam porque o condomínio era mais barato, essa era a sensação que tinham. No entanto, dentro da minha postura mais arrojada de desenvolver empreendimentos diferenciados eu sempre tive vontade de quebrar esse tabu. Aí lancei este empreendimento.”

Este fato, aliado ao sucesso obtido nos seus três primeiros empreendimentos e a experiência adquirida, faz com que o empresário sinta-se mais seguro em relação ao mercado. A empresa começa a executar empreendimentos com características diferentes e de forma simultânea.

Com esta estratégia o empresário buscava atingir clientes das classes de renda média baixa, média e média alta.

O carro chefe da empresa, no entanto, seriam projetos compostos por apartamentos de dois dormitórios com dependência ou três dormitórios destinados a faixa mais densa do mercado, ou seja, aquela composta por clientes da classe de renda média.

Com menor intensidade e, dependendo do momento, seriam lançados também empreendimentos destinados as classes de renda média baixa e média alta do mercado.

“A faixa mais densa do mercado, onde se concentra mais gente, é a faixa média. Os apartamentos mais procurados e largamente vendidos são apartamentos de dois dormitórios com dependência ou três dormitórios. O de três dormitórios com dependência já começa a sair um pouco dessa faixa e o de quatro dormitórios mais ainda. Depois saindo da faixa mas para baixo vem o de dois dormitórios com dependência e saindo mais para baixo ainda o de um dormitório.”

Os projetos mais sofisticados seriam encaminhados para financiamento ao Banco Itaú ou realizados com recursos do próprio mercado. Os outros, a Caixa Econômica Federal.

De setembro de 1985 a setembro de 1989, a BC Engenharia Ltda., lança mais sete empreendimentos atingindo o ápice de seu crescimento.

No decorrer do ano de 1986 e 1987, no entanto, o empresário vai enfrentar algumas situações difíceis em função do Plano Cruzado. Se num primeiro momento, os preços permaneceram congelados como o plano estabelecia, após alguns meses, inicia-se a prática da cobrança do ágio por parte dos fornecedores em geral.

Isto vai atingir o equilíbrio econômico financeiro dos dois empreendimentos que estavam sendo realizados no período. O primeiro deles, lançado em janeiro de 1986, demonstra-se um sucesso em termos de comercialização. Todas as suas doze unidades foram vendidas no decorrer do mês de fevereiro do mesmo ano. No entanto, por tratar-se de um empreendimento financiado pela Caixa Econômica Federal, o tipo de contrato estabelecido com seus clientes não possibilitava qualquer tipo de renegociação.

A empresa teve que desembolsar recursos para poder concluir o empreendimento.

“Os aspectos que mais chamaram atenção nesta obra, foram a facilidade das vendas e depois todos os percalços trazidos pelo Plano Cruzado. As parcelas que a Caixa nos liberava vinham sem correção pois estavam congeladas. No entanto, os preços em geral, permaneceram congelados somente alguns meses e aí começou o ágio, ou seja, os fornecedores começaram a cobrar por fora da nota ou não te forneciam o material(....). Eu tive que desembolsar recursos, mas entreguei os apartamentos em dezembro de 1986. Eu não poderia falhar nesse momento em nome do conceito da empresa.”

5.1.3.8 O Estratagema como Processo de Barganha: Utilizado em Relação aos Clientes.

O segundo empreendimento é lançado em maio de 1986, para ser realizado com recursos do mercado, ou seja, recursos oriundos da própria venda das unidades. Trata-se de um prédio com sete apartamentos destinados a clientes da classe média alta do mercado, dos quais, cinco são comercializados rapidamente.

Embora os problemas enfrentados no decorrer da execução deste empreendimento sejam os mesmos, como os contratos eram entre empresa e cliente, o empresário consegue renegociar os valores estabelecidos inicialmente, conforme suas palavras.

“Eu fiz uma reunião na obra com todos os cinco clientes e coloquei os problemas com a melhor transparência possível. Foi um momento de negociação bastante pesado. Porque dizer a

um cliente que pela lei ele tem o direito de pagar X e, no entanto que eu precisava que ele pagasse X + Y é uma coisa complicada. Mas o fato de serem comerciantes, pessoas que entendiam o que estava acontecendo, serviu-me como aliado.

Então de uma certa forma eu fui falando nos problemas, que eu não tinha culpa e, nas entrelinhas, colocava que se eles não me ajudassem o problema seria deles, pois eles ficariam sem os apartamentos. Era uma ameaça velada (...).

Eu não posso negar que eu perdi um pouco (...). No entanto, consegui arrancar cerca de 70 a 80% da diferença e isto viabilizava o negócio (...). Concluimos a obra em janeiro de 1988.”

Observa-se na situação acima descrita, novamente a utilização por parte do empresário do estratagema como um processo de barganha no sentido atribuído por Schelling (1995). De acordo com o referido autor, este estratagema não está centrado na efetivação de ameaças anunciadas, mas na exploração do potencial nelas contidas. No presente processo de negociação, o empresário não tinha interesse na efetivação da ameaça velada que faz a seus clientes, mas sim, na exploração do seu potencial.

Como decorrência dos problemas que enfrentados no decorrer de 1986 e 1987 o empresário passa a perceber neste período o início da turbulência no ambiente da Construção Civil.

“Em 1986 apenas começou o período turbulento. A partir daí a turbulência permanece até hoje.” (...)

Após esse período, o empresário passa a adotar em seus contratos de compra e venda cláusulas que previam reajustes caso ocorressem fatos econômicos que pudessem alterar o equilíbrio econômico financeiro dos seus empreendimentos.

Mesmo assim, em função de sua percepção do mercado, o empresário resolve não lançar um empreendimento constituído por apartamentos que caracteriza como classe A, que já tinha financiamento garantido pelo Banco Itaú. Ele decide lançar somente dois empreendimentos menores, com financiamento da Caixa econômica Federal. Um em fevereiro de 1987 e outro em maio de 1988.

“Em 1986 foi lançado o primeiro plano. Depois em 1987 veio outro plano. Neste período nós fomos aprendendo a algumas coisas com relação a eles. Em função disso, o nosso décimo empreendimento que era um prédio com 39 apartamentos de 3 dormitórios, uma obra bastante arrojada e estava pronto para ser lançado em final de 1987 nós não lançamos. Eu lembro que nós ficamos com o contrato de financiamento aprovado no Banco Itaú sem assinatura por aproximadamente um ano. Eu achei que não era oportuno em termos de mercado fazer o lançamento do empreendimento(...). A economia estava em baixa, o mercado não estava comprador e eu correria o risco de ter um insucesso nas vendas. Então fiquei aguardando e no momento em que achei que era hora, lançamos o empreendimento e teve uma boa comercialização.”

A empresa vai voltar a lançar empreendimentos maiores somente a partir do final de 1988. Em outubro de 1988 lança seu nono empreendimento (o classe A acima referido) com financiamento imobiliário do banco Itaú, o qual é concluído em abril de 1990.

5.1.3.9 O Estratagema do “Testa de Ferro”: Utilizado em Relação ao Proprietário de Terreno.

Seu décimo empreendimento é lançado em setembro de 1989, com financiamento imobiliário do Banco Meridional e concluído em novembro de 1990. No entanto, para comprar os terrenos onde desejava realizar esta obra, o empresário enfrenta um processo de negociação complicado.

Ocorre que se tratava de dois terrenos pertencentes a diferentes proprietários. Com o proprietário de um dos terrenos, o maior deles, a negociação foi rápida e por área construída como a empresa normalmente fazia. Porém, a compra do terreno menor, que era essencial para viabilização de seu empreendimento, a negociação torna-se complicada. Seu proprietário não aceita a permuta por área construída e coloca que talvez vendesse a dinheiro.

Frente a essa situação o empresário adota o seguinte procedimento:

“O proprietário do terreno menor não queira fazer permuta. Ele queria dinheiro pelo terreno dele (...). Mas o terreno era importante para o meu negócio, para poder juntar como o outro e fazer o empreendimento. Então o que eu fiz; pedi para um terceiro, uma pessoa das minhas relações, um cliente da empresa que eu sabia que tinha recursos, para comprar o terreno e eu faria a permuta com ele e lhe daria uma determinada vantagem, ou seja, um apartamento melhor no nosso negócio. Claro que o objetivo era, primeiro que eu não podia naquele momento dispor de recursos em dinheiro para comprar terreno e outro é que se eu fosse negociar a dinheiro com o proprietário daquele terreno o olho dele cresceria já que estava trancando o negócio (...). Então esse cliente acabou comprando o terreno, fazendo permuta comigo e eu realizei o meu negócio.”

Na situação acima descrita, verifica-se novamente a utilização por parte do empresário do estratagema do testa de ferro, no sentido atribuído por Senger(1996), ou seja, contornar uma situação difícil através do uso de um terceiro. No caso, o empresário percebendo que a negociação direta com o proprietário do terreno era desvantajoso, utiliza seu cliente como forma de contornar aquela situação, adquirindo posteriormente deste, o terreno por permuta por área construída como lhe interessava.

No final de 1989, a empresa atinge o ápice de seu crescimento. Sua estrutura organizacional estava então constituída como conforme mostra o organograma (figura 5.1).

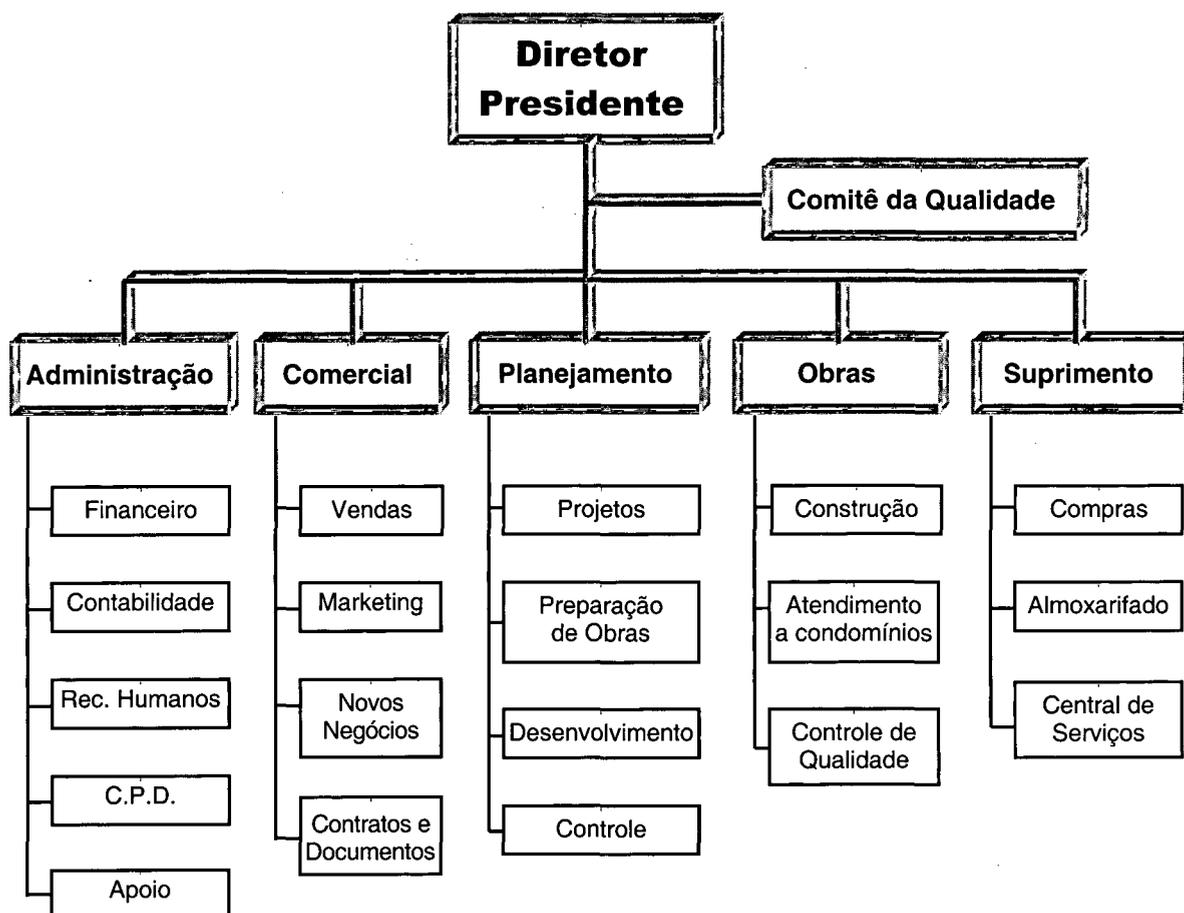


Figura 5.1 – Estrutura organizacional da B.C.Engenharia Ltda. (1989)
 Fonte: Entrevistas do Autor (1999)

Síntese do período 1982 - 1989

A recuperação da história do ambiente da Indústria Construção Civil realizada no capítulo IV mostra um alto grau de turbulência.

Os eventos, em grande parte decorrente de ações governamentais, se sucedem de forma rápida e variada, provocando uma profunda crise no setor.

È dentro deste contexto ambiental que ocorre a conformação da BC engenharia Ltda.

Por outro lado, no que se refere ao contexto interno da empresa, este é marcado pela escassez de recursos. Pode-se verificar que sua formação e crescimento ocorreram neste período em função de quatro fatores:

- o perfil empreendedor e determinado de seu fundador e líder, cujos primeiros traços se demonstram a partir de fatos ocorridos no período 1962-1982, os quais foram marcantes na sua vida;
- a sua crença de que o mercado estava fértil e o momento era oportuno para a criação de uma empresa construtora na cidade;
- a experiência adquirida anteriormente trabalhando em empresas da ICCSE, a qual foi sendo aperfeiçoada ao longo do tempo;
- a sua habilidade e astúcia em saber quando e como utilizar estratégias como forma de contornar as situações de conflito entre a organização e os “stakeholders” por ele percebidos.

Observa-se também, que o tomador de decisão estabeleceu os rumos da organização levando em consideração determinados atores do ambiente: as instituições financiadoras, os fornecedores, os proprietários de terreno (vizinhos lindeiros), os clientes, os concorrentes e o governo federal. Este aspecto pode ser mais bem entendido a partir do modelo dos “stakeholders” (Freeman e Reed, 1983). O referido modelo considera como “stakeholder” qualquer indivíduo ou grupo que pode afetar a obtenção dos objetivos organizacionais ou ser afetado pelo processo de busca destes objetivos.

Neste sentido, foram identificadas oito estratégias utilizadas pelo empresário em relação a diferentes “stakeholders” como forma de alcançar seus objetivos:

Instituições Financiadoras (C.E.F.) – Estratégia do “Testa de Ferro”, Estratégia da Manipulação.

Fornecedores – Estratégia como processo de Barganha.

Proprietários de terreno (vizinhos lindeiros) – Estratégia da Isca, Estratégia do “Testa de Ferro”.

Clientes – Estratégia do Mascaramento, Estratégia como processo de Barganha.

Concorrentes – Estratégema do Despistamento.

No que se refere ao governo federal, este passou a ser percebido como um importante “stakeholder” somente a partir de 1986 quando do lançamento do Plano Cruzado.

A figura (5.2) mostra os “stakeholders” percebidos pelo dono da empresa neste período, de acordo com o seu grau de influência e indica em relação a quais destes “stakeholders” foram utilizadas estratégias.

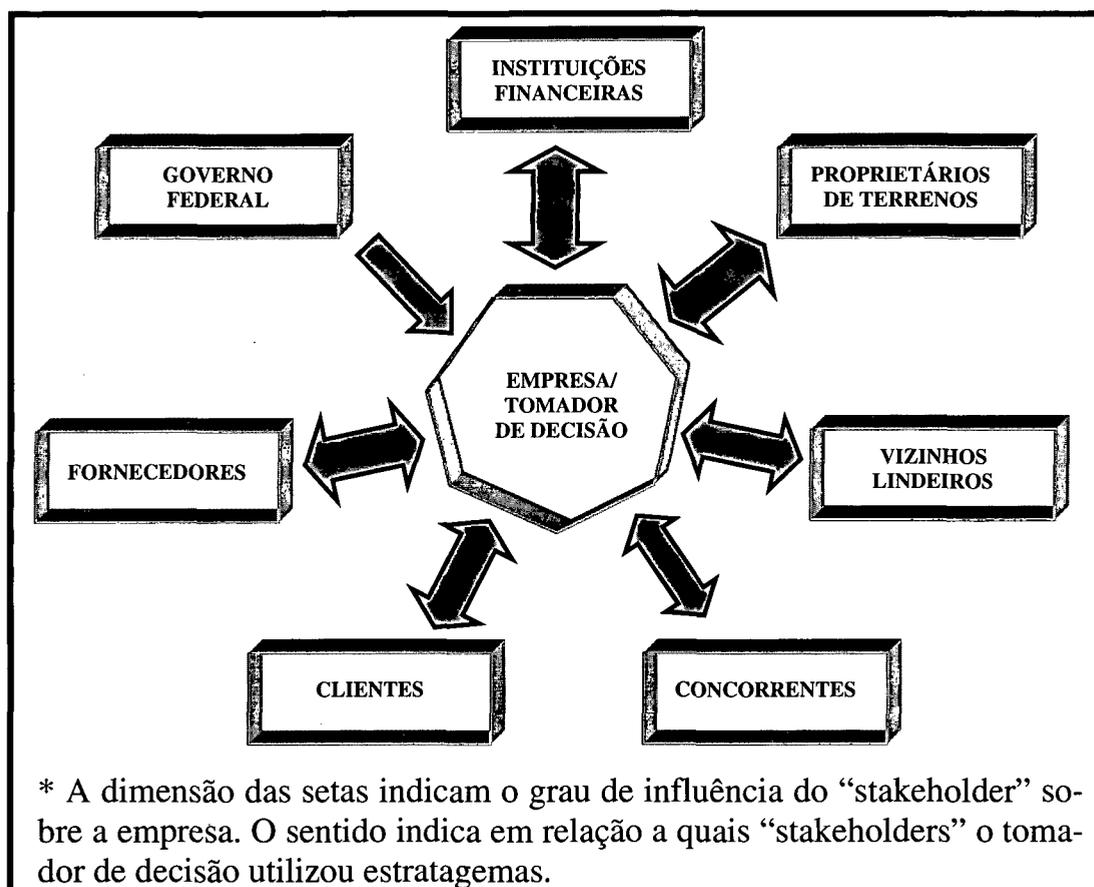


Figura 5.2 – “Stakeholders” do período 1982-1989.

O quadro 5.1 apresenta de forma resumida o contexto ambiental objetivo da ICCSE no país e na cidade onde se desenvolveu a BC Engenharia Ltda e a interpretação deste ambiente por parte do tomador de decisão da empresa (ambiente subjetivo).

Mostram-se também, em ordem cronológica os eventos no decorrer dos quais ocorreram as situações de conflito entre a organização e os “stakeholders” percebidos pelo tomador de decisão, como também os principais tipos de estratégias utilizados nestas situações e seus efeitos.

Quadro 5.1 – Resumo do ambiente geral, específico, subjetivo, eventos, stakeholders, estratégias, planejado, emergente e efeitos.

Período	Ambiente Geral	Ambiente Específico	Ambiente Subjetivo	Eventos	Stakeholders	Estratégias	Efeito	Planejado	Emergente
1982	Recessão na economia, mercado financeiro atrativo.	Aumentam os financiamentos concedidos pela CEF.	Otimista	Criação da BC Engenharia Ltda. Lançamento do primeiro empreendimento	Instituição financeira Fornecedores	Estratégia do testa de ferro. Estratégia da manipulação Estratégia da manipulação Estratégia como processo de barganha	Financeiro Aumentar o capital de giro da empresa e minimizar risco. Domínio da decisão de antecipar ou retardar pedidos de vistorias de modo a manter equilíbrio financeiro da empresa Melhores condições de preço e prazo junto aos fornecedores	X X X	X
1983	Crise no setor	Aumentam os empreendimentos tipo condomínios fechado.	Idem	Lançamento do segundo empreendimento	Proprietários de terrenos (vizinhos lindeiros)	Estratégia da Isca (toma lá da cá)	Manter bons relacionamentos com os vizinhos lindeiros de modo a evitar surgir um inimigo potencial	X	
1984	Idem	Aumenta o número de habite-se 50% em relação ao ano anterior.	Percebe a espontaneidade do mercado em relação à empresa.		Instituição financeira	Estratégia da manipulação	Domínio da decisão de antecipar ou retardar pedidos de vistorias de modo a manter equilíbrio financeiro da empresa	X	
1985	Melhora o nível de renda e emprego. Liberação de recursos do BNH para execução de obras.	Queda no número de habite-se em relação aos anos anteriores.	Otimista, a empresa começa a executar empreendimentos com características diferentes e de forma simultânea buscando atingir clientes das classes de renda média-baixa, média e média-alta do mercado.	Lançamento do terceiro e quarto empreendimentos	Cliente Concorrentes	Estratégia do mascaramento Estratégia do despistamento	Contornar uma situação precária concretizando a venda de um imóvel Estar à frente de seus concorrentes em relação aos seus processos produtivos		X X

continuação do quadro 5.1

Período	Ambiente Geral	Ambiente Específico	Ambiente Subjetivo	Eventos	Stakeholders	Estratagemas	Efeito	Planejado	Emergente
1986	Plano Cruzado: congelamento de preços, ativos reais atraentes, eliminação da correção monetária. Cobrança de água. No final de 86 volta a inflação caindo à demanda de imóveis e os investimentos no setor.	Aumenta o número de habite-se fornecido em relação ao ano anterior.	Percebe início de um período turbulento no ambiente da ICC.	Lançamento do quinto e sexto empreendimentos	Clientes Governo Fornecedores	Estratagema como processo de barganha ----- -----	Aumento dos valores a serem pagos pelos clientes		X
1987	Plano Bresser: aumento da inflação diminui financiamento para ICC.	Diminuição do ritmo das obras e do número de habite-se concedidos.	Idem, suspende o lançamento de empreendimentos maiores.	Lançamento do sétimo empreendimento	Governo	-----			
1988	Diminui poder aquisitivo dos assalariados em função da inflação e dos altos juros. Aumenta o custo da construção.	Mercado reage aos efeitos dos planos econômicos. Intensificam-se construções para as classes média e média-alta.	Ambiente oportuno para o lançamento de empreendimentos destinados as classes de renda média e média-alta.	Lançamento do oitavo e nono empreendimentos	Proprietário de terreno Governo	Estratagema do testa de ferro -----	Viabilizar a compra do terreno nas condições pretendidas através do uso de um terceiro		X
1989	Diminui-se a arrecadação do SFH em função do aumento de saques do FGTS.	Idem	Idem	Lançamento do décimo empreendimento	Governo	-----			

5.1.4- A CRISE E A VOLTA POR CIMA (1990-1998).

No início de 1990, com a posse do governo Collor, o empresário prevê um período difícil para a economia e em consequência uma retração no mercado. Decide então, tomar algumas iniciativas que permitissem à empresa enfrentar a crise que vislumbrava sem grandes sobressaltos. Estas dizem respeito à implantação de um sistema de qualidade total no gerenciamento e execução de suas obras.

“Eu vislumbrava um período difícil na economia e sentia que deveria fazer alguma coisa diferente para poder dar um salto em termos de mercado, ou seja, criar um diferencial para a empresa para que ela pulasse na frente das demais. Então julguei que essas iniciativas de qualidade total fosse o passo mais adequado. A gente precisava fazer as obras com mais qualidade e economia para poder melhorar a rentabilidade das obras. Nós precisávamos chegar ao final dessas obras obtendo os diferenciais que pretendíamos para obter vantagens posteriores com a retomada das outras obras.”

Assim pensando, o empresário resolve suspender empreendimentos maiores que estavam previstos, lançando duas obras piloto de menor porte com apartamentos de um dormitório e “kitnets”, as quais serviriam como experiência para a implantação do sistema de qualidade total. Os prédios embora de quatro pavimentos seriam estruturados, as equipes de trabalho seriam polivalentes, com 15 funcionários em cada uma delas e o gerenciamento seria participativo. As etapas de cada obra foram planejadas estimando o número de horas/homens necessárias. Neste sentido, a economia resultante deste planejamento seria dividida num percentual de 50% para os funcionários e 50% para a empresa.

Estes empreendimentos (décimo primeiro e décimo segundo) foram lançados respectivamente em novembro de 1990 e janeiro de 1991, através do sistema de autofinanciamento, sendo concluídos em abril de 1992, com relativo sucesso.

No entanto, por serem obras pequenas, não serviram como sustentação financeira para a empresa.

“Estas duas obras não serviram como sustentação financeira para a empresa, mas serviram para uma grande mudança de ambiente, desde os engenheiros, da própria direção, até os mais humildes funcionários.”

Em novembro de 1991, o empresário lança outro empreendimento (décimo terceiro), com as mesmas características dos dois anteriores. Esta obra é concluída em junho de 1993 e também, apesar do relativo sucesso, não serve como solução para os problemas financeiros que a empresa começava a enfrentar.

Assim sendo, mesmo com a retração do mercado oriunda dos efeitos do Plano Collor, o empresário decide lançar os empreendimentos maiores que havia suspenso anteriormente. Percebe também, o momento como adequado para a empresa entrar no mercado de empreendimentos comerciais.

Em setembro de 1991, negocia por área construída um terreno localizado no centro comercial da cidade para a execução de uma galeria constituída por lojas comerciais. No entanto, neste período o empresário é procurado por três diferentes grupos de São Paulo que buscavam informações a respeito do potencial da cidade visando a construção de shopping Center.

Este fato, alerta ao empresário levando-o a iniciar estudos em relação a este tipo de empreendimento.

Como ao lado do terreno onde iria construir uma galeria comercial havia um terreno que, aliado ao seu, possibilitaria à sua empresa transformar o projeto da galeria em um Shopping, procura seus proprietários para negociá-lo fazendo permuta por área construída. No entanto, seus proprietários recusam sua oferta. Eles somente aceitavam negociar o terreno através de pagamento em moeda corrente.

Como não dispunha de recursos suficientes para adquirir o terreno na forma pretendida pelos seus proprietários, o empresário decide tentar contar essa situação através das seguintes ações:

- 1- Conseguir alguém para comprar o referido terreno, mas que tivesse interesse em negociá-lo com sua empresa.
- 2- Estabelecer negociação com esse comprador.
- 3- Ir em busca de recursos financeiros para oferecer como sinal de negócio caso fosse necessário.

Para viabilizar seu plano de ação, procura a imobiliária na qual sua empresa colocava seus imóveis para venda e solicita ao seu proprietário e amigo que

fizesse um esforço na busca de alguém que tivesse interesse em comprar o terreno e fazer negócio com sua empresa.

Certo de que isto não ocorreria em um curto espaço de tempo, o empresário inicia a construção e comercialização da galeria (décimo quarto).

Quando já havia vendido cinco de suas salas, uma entidade militar da Capital do Estado, uma seguradora, devido ao grande contingente de militares na cidade de Bela Vista, demonstra interesse na compra do terreno e na realização de negócio com o empresário.

“Nessa ocasião, eu realizei rapidamente um pequeno estudo do que seria possível fazer nos dois terrenos como um todo e coloquei para eles. Eles ficaram interessados e compraram o terreno.”

Isto faz com que suspenda as obras da galeria, com a concordância dos seus clientes e, inicie negociações com a entidade acima referida, no sentido de comprar-lhes o terreno para a construção de um Shopping Center na cidade.

Esta negociação vai demonstrar-se extremamente complicada perdurando por cerca de 22 meses, ou seja, de janeiro de 1992 a outubro de 1993 quando então o negócio é concretizado.

No decorrer deste período a empresa vai lançar mais três empreendimentos (décimo quinto, décimo sexto, décimo sétimo). O primeiro deles é iniciado em abril de 1992 e concluído em abril de 1994. Trata-se de uma obra de 11 andares, com 40 apartamentos de três dormitórios destinados a clientes da classe de renda média e média alta da cidade.

Embora a comercialização de todas as unidades desse empreendimento tenha se efetivado de forma relativamente rápida, a demora na aprovação do financiamento junto à Caixa Econômica Federal e posteriormente o atraso na liberação de suas parcelas vão obrigar ao empresário recorrer a empréstimos bancários a juros altos para que pudesse concluí-la no prazo de 24 meses, conforme contrato com seus clientes.

Este fato aliado a outros que iriam acontecer posteriormente vão estabelecer a crise na BC Engenharia Ltda.

“Eu lembro bem que foi muito difícil convencer a Caixa a conceder o financiamento (...). Aí nós assinamos o contrato (...). Exatamente nesse período a Caixa começou a atrasar as prestações, as parcelas do financiamento, prejudicando e onerando a obra e a empresa. Ela chegou a liberar nesse empreendimento 35% do valor da parcela retendo 65% e dizia que na última parcela liberaria tudo, que eram ordens que vinham de cima. Ocorre que na última parcela eu não precisava mais, pois já tinha executado a obra, eu precisava naquele momento e eu tinha compromisso com meus clientes de entregar a obra em 24 meses. Então eu tive que ir à Caixa e pedir dinheiro emprestado a juros altíssimos me prejudicando (...). Há situações como essas em que a gente tem que se controlar sob pena de pagar muito caro (...). A que se avaliar muito bem essa tomada de posição (...). Então muitas vezes a gente paga para garantir crédito futuro em novos negócios. Certamente nessa obra, se tivéssemos acionado ou cobrado da Caixa uma postura mais adequada ou, no mínimo, o cumprimento do contrato a gente teria ganhado, mas talvez perdêssemos outros financiamentos(...). Mas é aquela história, a Caixa é a Caixa. A Caixa só tem uma e bancos particulares têm diversos. Então a gente tem que escolher com quem briga, como briga e em que momento briga.”

O segundo empreendimento deste período é lançado em janeiro de 1993 e concluído em abril de 1995.

Esta obra é iniciada sem financiamento. Trata-se de um prédio de 11 andares, com 16 apartamentos de dois dormitórios com dependência, destinada a clientes da classe de renda média.

Os recursos para sua execução seriam oriundos da própria empresa e do mercado à medida que as unidades fossem vendidas. No entanto, as dificuldades encontradas no mercado para a comercialização das unidades deste empreendimento são maiores do que previa o empresário. A desconfiança quanto aos rumos da economia, fruto de suas constantes mudanças, aliada ao fato de algumas empresas não terem cumprido com as entregas de seus empreendimentos faz com que o setor passe por uma falta de credibilidade.

Por sua vez, os clientes, cientes do elevado capital que tinham de disponibilizar na compra de um imóvel, passam a exercer cada vez mais seu poder de

barganha. Exige redução dos custos da construção, um produto dentro de suas condições de compra, como também descontos no preço final dos imóveis e melhores condições de pagamento.

Estes fatores levam o empresário a enfrentar negociações difíceis e demoradas para que pudesse concretizar a venda de algumas unidades do empreendimento. Isto faz com que tenha de recorrer a um financiamento do banco Itaú para que pudesse concluir a obra e facilitar a comercialização do empreendimento.

A experiência vivida neste período faz com que o empresário passe a identificar três tipos de clientes. Os clientes raros, aqueles que concretizam rapidamente a compra do imóvel sem buscar nenhum tipo de vantagem. Os clientes bons, porém chatos, os quais sempre querem explicações detalhadas, fazem uma série de exigências tornando o tempo gasto em seu atendimento maior do que o normal. Por último, os clientes que gostam de levar vantagem e sabem barganhar na negociação.

Com relação a estes clientes o empresário adota o seguinte procedimento:

“Existe uma coisa chamada experiência da compra que vai desde o momento que o cliente decidiu buscar informações com a empresa até a hora em que ele recebe o produto (...). Isto é um elemento importante que compõe o meu negócio. Quem vive a experiência da compra não sou eu, eu vivo a experiência da venda, quem vive a experiência da compra é o cliente(...). Essa experiência a que ser respeitada como um elemento forte e pesado para a empresa(...). Porque se a pessoa viver uma má experiência além de nunca mais me comprar nada ela vai fazer com que muita gente não compre de mim e, se ela viver uma boa experiência ela pode até ter feito um mau negócio, mas vai me comprar de novo e muitas outras pessoas que mantiverem contato com ela vão ficar com a tendência de comprar de mim(...). Então, quando a gente identifica um cliente do tipo chato, tem que tratar de forma especial. A gente sempre tem que conversar muito com o cliente, dar explicações sobre o prédio, tem que gastar tempo com esse cliente. Normalmente o maior prejuízo que ele traz é a perda de tempo. Mas esse clientes têm uma vantagem. São extremamente claros e transparentes nas coisas. Eles só são chatos e eu tenho clientes chatos recorrentes. Ótimo. O fato de ele ser chato, e eu uso a palavra

chato não no sentido pejorativo, porque são clientes chatos mas são bons, são chatos mas são meus(...).

Quanto ao cliente que sabe negociar, que sabe puxar o preço para baixo, que força essa situação, ele pode me fragilizar no momento em que eu esteja necessitando comercializar e eu acabar cedendo em função dessa necessidade. Então é preciso tratar muito bem esse aspecto usando dois elementos. O primeiro é ter sempre uma margem de negociação, mesmo pequena, mas não deixar de ter. Porque mesmo o desconto sendo pequeno a maioria dos clientes se satisfaz porque ganharam o desconto e não chega a ferir o preço de venda. O outro é que a gente tem de estar bem aguçado, tem que ter bem em mente quais as argumentações que se tem que dar ao cliente no sentido dele não forçar demais o desconto.”

5.1.4.1 O Estratagema do Blefe: Utilizado em Relação ao Cliente.

No decorrer desse empreendimento, o empresário, necessitando de recursos provenientes da venda de suas unidades, recebe um cliente interessado em fazer uma compra à vista. Porém, como o cliente era do tipo que sabia barganhar, a negociação torna-se difícil. Frente a esta situação o empresário adota o seguinte procedimento:

“O cliente me procurou para fazer uma compra à vista. Fizemos toda a negociação e eu não cedi, pois pela configuração se eu cedesse naquele momento o cliente ia querer que eu cedesse mais do que eu podia ceder e eu ia me atrapalhar. No entanto, ao mesmo tempo, eu não podia perder a venda. Foi uma situação difícil, pois eu tive que dizer um Não, mas já premeditando que mais adiante eu diria o Sim. Então o que fiz. Firmei no Não, para ele sentir que eu estava seguro no que estava fazendo (...).

Fiz toda a negociação, ele firmou num determinado preço, isto eu consegui arrancar na conversa, ele firmar num determinado preço, que se eu aceitasse naquele momento ele ainda puxaria mais um pouco e isto seria um suicídio(...). Firmei no Não(...). Então ele disse; o meu preço é este. Tudo bem, nos despedimos, pois eu tinha que viajar para a Capital e ficamos de voltar a conversar.

No outro dia, já no fim da tarde, para não parecer muito rápido, tomei o cuidado de pedir à secretária do Sindicato onde eu estava ligar para ele, para ele ver que eu estava na Capital e

disse a ele que se ele continuasse com aquele preço, com aquela proposta, eu fecharia o negócio. Mas ele teria de me mandar o dinheiro naquele dia porque eu estava na Capital e havia conseguido uma oportunidade de comprar equipamento para a obra e aí eu iria transferir o desconto que esse fornecedor estava me concedendo para ele. Então eu poderia dar a ele esta vantagem que anteriormente não era possível em função dessa oportunidade surgida. Em outras palavras, um blefe, era mentira, não existia esse negócio. E ele aceitou e me mandou o dinheiro, mesmo sem contrato. Depois voltei a Bela Vista, assinei o contrato e mandei para ele e tudo bem.”

Na situação acima descrita verifica-se que o empresário utiliza-se do estratagema do blefe como forma de concretizar uma venda a um de seus clientes.

Autores como Schelling (1995), Raiffa (1982), Lax e Sebenius (1986), Porter (1991 e 1992) referem-se à utilização deste estratagema nos processos de negociação.

Para Schelling (1995), a força deste estratagema centra-se na habilidade de um negociador em fixar a melhor oferta para si mesmo e enganar a outra parte levando-a a pensar ser aquela realmente sua máxima oferta.

Por sua vez, Raiffa (1982) e Lax e Sebenius (1986) argumentam que a utilização desse tipo de estratagema requer habilidade pessoal para convencer e a sabedoria para saber quando e como usa-lo.

Já Porter (1991 e 1992), argumenta que estratagemas como blefes se caracterizam por determinados sinais enviados ao mercado com o intuito de iludir concorrentes levando-os a tomar ou não uma determinada ação para beneficiar quem emitiu o sinal.

Com as dificuldades encontradas na comercialização dos imóveis dessas duas obras de maior porte, o empresário decide, em julho de 1993, lançar mais um empreendimento (décimo sétimo) constituído por apartamentos de um dormitório e “kitchnettes”.

Esta obra é concluída em dezembro de 1994 com bons resultados na comercialização de suas unidades. Isto serviu para amenizar os problemas financeiros da empresa que começavam a se agravar.

No decorrer do período que abrange os anos de 1992 e 1993, o empresário passa a perceber, que a solução para os problemas da empresa, viria com o lançamento do primeiro Shopping Center da Cidade. Este empreendimento pelo seu vulto certamente causaria um grande impacto no mercado. Portanto, não podia perder essa oportunidade.

Com esse pensamento, ao mesmo tempo em que executava as obras acima referidas, tentava de todas as formas concretizar a negociação do terreno adquirido pela empresa seguradora anteriormente mencionada. No entanto, como o presidente da diretoria executiva da entidade havia comprometido-se verbalmente com a realização do negócio, sem o conhecimento do presidente do conselho deliberativo, isto gera um conflito entre as duas instâncias de poder da instituição, o qual precisaria ser contornado pelo empresário como forma de viabilizar a transação.

“Durante essas negociações houve muitos lances com detalhes que muitas vezes poderiam não parecer determinantes do negócio. Mas, eu sempre mantive uma determinada postura dentro do negócio(....). Eu tinha interesse que o negócio saísse e então eu não podia demonstrar aliança com nenhum deles, mesmo porque não tinha mesmo nenhuma aliança. Mas era necessário demonstrar não ter aliança para eliminar qualquer nível de desconfiança que houvesse(...).

A disputa política dentro da Instituição, na ocasião entre o presidente executivo e o presidente do conselho era muito forte. Então eu conversava eventualmente com eles e tinha que ir administrando essa rivalidade entre os dois mostrando que a obra era interessante para eles, que haviam comprado o terreno para isso, que ia ser importante para a cidade e um benefício para eles e que se não chegassem a um consenso nesse negócio ia ser ruim para a Instituição. Mas, eles sempre que podiam bombardeavam a decisão de um e de outro e com isso a coisa se prolongava. Logo eu tive de dar alguns presentes de fim de ano(...) e tinha de dar meio escondido para um e para outro para não saberem. Foram pequenos agrados. Assim que se faz. Mas eu nunca subornei ninguém não houve nenhuma necessidade.”

Mesmo com todo o empenho do empresário, no dia oito de janeiro de 1993, após um ano de negociações, recebe uma correspondência do presidente do

conselho deliberativo informando aquele órgão deliberativo superior havia decidido não acolher a proposta da empresa.

“Eu recebi esta carta e para mim foi um choque pois as negociações estavam andando a um ano. Eu havia parado com a obra da galeria e receber um Não daquela forma era uma coisa muito forte. Foi como se tivessem me jogado um balde de água fria.”

Certo de que a concretização dessa transação era vital para os interesses da BC Engenharia Ltda., o empresário vai reagir à decisão tomada por aquela entidade, tentando revertê-la.

5.1.4.2 O Estratagema do Blefe: Utilizado em Relação à Empresa Proprietária de um Terreno.

Neste sentido, envia-lhes em 18 de janeiro de 1993, uma correspondência com uma série de itens onde procura sensibilizá-los mostrando a expectativa que havia se criado na cidade em torno da realização daquele importante empreendimento.

Por outro lado, como sabia o valor pelo qual o terreno havia sido adquirido, aproveita a oportunidade e faz uma proposta de compra por um valor acima daquele e à vista. No entanto, com um detalhe; o empresário não possuía recursos financeiros suficientes para a compra do terreno caso a sua proposta fosse aceita.

“Ao receber essa carta eu imediatamente coloquei os neurônios a funcionar. Aí lhes enviei uma carta, cinco dias após, com vários itens. No item três coloquei que nossa empresa ocupava uma posição de destaque na cidade e que a obra que havíamos iniciado localizava-se num ponto central chamando muita atenção da população. No entanto, com a compra do terreno por aquela entidade, notícia veiculada pela imprensa local, havíamos paralisado nossa obra, o que era uma questão lógica tendo em vista as dimensões do dois terrenos. Isso, tinha estabelecido uma expectativa nos meios de comunicação da cidade que vinha num crescente até aquela data. Com isso eu procurava mostrar a eles que havia se criado um clima na cidade.”

O empresário vai encerrar essa correspondência com os seguintes termos:

“Por tudo isso e querendo dar o retorno e a resposta que a cidade quer e merece, tomamos a liberdade de fazer-lhes uma outra proposta levando em conta que a aquisição do terreno por esta entidade tinha o intuito de unir os dois lotes para um empreendimento comum. O terreno hoje de propriedade desta entidade foi adquirido pelo valor de..., pois propomos comprá-lo pelo valor de..., com pagamento à vista.”

A intenção do empresário ao enviar essa correspondência torna-se clara em suas próprias palavras:

“Esta proposta foi um blefe. Mas eu fiz. Eu tinha que mostrar a eles que haviam criado uma expectativa na cidade e que não tinha como voltar atrás. Ao mesmo tempo tinha que propor alguma coisa(...). Então propus um valor a mais do que eles haviam pago, embora eu não tivesse o recurso para pagar (...). Entreguei essa carta em mãos para o diretor financeiro e pedi que ele levasse ao presidente do conselho. Veja bem, a rigor eu deveria entregar direto ao presidente do conselho, mas não entreguei. Por que fiz isso? Eu fiz para um inimigo levar a carta para o outro, para mostrar a eles que eu não era um inimigo e sim um terceiro elemento que tinha interesse em um negócio que, pela briga entre eles, poderia não se realizar, iam acabar estragando o empreendimento, uma coisa boa para a cidade.”

Verifica-se na situação acima descrita a utilização por parte do empresário do estratagema do blefe no sentido atribuído por Raiffa (1982) e Lax e Sebenius (1986). No caso, o objetivo do empresário era conseguir demover os proprietários do terreno de sua decisão e com isso reabrir as negociações.

Os efeitos de seu procedimento vão demonstrar-se positivos trinta dias após, ao receber uma carta resposta da entidade dizendo em seu final o que segue:

“No tocante à proposta de aquisição do citado imóvel objetivo da correspondência de V.Sa. informamos que o conselho deliberativo decidiu aprofundar os estudos no tocante ao assunto devendo comunicar-lhe tão logo haja uma solução definitiva.”

Com isso o empresário consegue a oportunidade que almejava para retomar as negociações. Entra em contato com a entidade e esta indica uma comissão de seu conselho, para juntamente com o empresário aprofundarem os estudos no sentido de viabilizarem a transação.

Nestas reuniões consegue perceber o tipo de proposta que deveria fazer para sensibilizar os diretores da entidade conforme suas palavras.

“Aí eu já sentia qual era a proposta que iria mais na direção do que eles queriam e era uma coisa mais viável para mim (...). Um valor em moeda a ser pago em duas parcelas, uma no ato e outra vinte dias após. O restante seria integralizado por uma doação de uma área construída no Shopping (...). Isto era viável porque parte do dinheiro eu já tinha e a outra eu tinha um grupo de clientes que já sabiam do negócio e estava pronto para me dar o restante. Por isso os vinte dias, pois aí eu pegaria o contrato assinado com a entidade, venderia rapidamente unidades para esses clientes e daria o dinheiro para a entidade(...).Mandei a proposta colocando também, que tínhamos notícia de estudos para instalação de outros shoppings na cidade e que se atrasasse muito a tomada de decisão isto seria prejudicial e como conhecíamos o nosso mercado de maneira profunda podíamos afirmar categoricamente que tínhamos duas opções para obtermos sucesso; ou lançávamos nosso shopping agora ou não lançávamos mais. (...), pois as nossas negociações sempre tinham se caracterizado pela franqueza e cautela e que no mundo dos negócios o momento certo na tomada de decisão era muitas vezes vital.”

Com essa proposta realizada em setembro 1993, o empresário consegue, em outubro de 1993, concluir a negociação.

No mês de novembro, logo após a concretização do negócio, é feito o lançamento do Shopping Center e iniciada a construção do maior empreendimento até então realizado pela empresa. Trata-se de um prédio com dezessete andares, constituído por cento e nove salas comerciais, sessenta e cinco lojas, dois cinemas e cento e dezoito box garagem. Os recursos para sua execução seriam oriundos principalmente do mercado consumidor e uma pequena parte da própria empresa.

Paralelamente à construção do Shopping Center, a BC Engenharia Ltda., lança em maio de 1994 outros três empreendimentos (décimo oitavo, décimo nono e vigésimo), todos com financiamento direto da construtora.

O primeiro é constituído por apartamentos de um dormitório e destinava-se a faixa de clientes da classe de renda média baixa. Este empreendimento devido ao menor valor de suas unidades é comercializado com sucesso.

O segundo, constitui-se de um empreendimento de 12 andares, com apartamentos de três dormitórios, destinados à classe de renda média.

O terceiro, trata-se de um prédio de dezessete andares, com apartamentos de quatro dormitórios. Com este empreendimento, o empresário, procurava atingir a faixa de clientes da classe de renda média alta do mercado.

No decorrer de 1994, com o congelamento dos contratos de compra e venda de imóveis provenientes da implantação do Plano Real e os aumentos dos insumos da construção civil o empresário passa a enfrentar problemas para garantir o fluxo de recursos necessários para dar continuidade às obras que estavam sendo executadas.

Isto faz com que o empresário decida continuar a execução do seu décimo nono empreendimento, porém no ritmo que as vendas permitissem.

Quanto ao maior dos empreendimentos (vigésimo) resolve paralisar a obra, pois era o que demonstrava maior dificuldade quanto à comercialização de suas unidades.

“Este empreendimento foi lançado num momento inadequado. É um prédio de um apartamento por andar, com quatro dormitórios, apartamentos muito grandes. Quando nós lançamos esse prédio em maio de 1994, outros prédios de apartamentos menores foram lançados pelos concorrentes e eles foram melhor. Nós acabamos vendendo somente duas unidades. Então tomamos a decisão de interromper a obra(...). Foi uma decisão mais por interesse da empresa.”

Isto, aliado a outros fatos ocorridos no decorrer de 1995 iriam contribuir para agravar a crise na BC Engenharia Ltda.

Um destes fatos relaciona-se ao seu vigésimo primeiro empreendimento lançado em agosto de 1995 com financiamento do banco Itaú.

Esta obra de 12 andares é constituída por apartamentos de dois dormitórios sem dependência e destinava-se a clientes das classes de renda medi e média baixa do mercado.

Ocorre que durante a execução dessa obra, os atrasos na liberação das parcelas do financiamento, fazem com que a empresa tenha de recorrer a emprés-

timos bancários a juros elevado, como também a utilizar recursos de seu próprio capital de giro para que pudesse concluir o empreendimento.

Frente a essa situação o empresário vai adotar o seguinte procedimento:

“O que eu fiz? Eu tive que buscar um posicionamento que me preservasse de alguma maneira(...). Então eu fiz um esforço enorme para concluir a obra e ao mesmo tempo decidi parar de comercializar. Com isso, é bem verdade que fiquei com uma dívida no Banco, mas também tenho vinte e duas unidades para garantir essa dívida. Depois disso, quando comecei a solicitar ao Banco a liberação das unidades vendidas e já pagas o Banco negou a liberação enquanto eu não pagasse a dívida. Então eu pensei: se algum cliente vier me exigir a escritura de seu apartamento que já quitou eu vou estar impotente para isso pois dependendo da liberação do banco. O banco não quer conversa, não quer diálogo, então eu vou brigar. Pensei muito ao tomar essa decisão, porque briga com Banco é muito problemática. Eu vou ganhar um inimigo e nunca mais vou conseguir financiamento nesse banco. Mas eu tenho um patrimônio de mais valor para preservar que é o meu conceito com os meus clientes. Então contratei um escritório de Advocacia de São Paulo e acionei o Banco(...). Então hoje estamos com essa ação. Logo foi uma decisão estratégica. Eu podia estar com tudo vendido, era só vender mais barato, torrar, enfim, mas isso seria um suicídio e o banco não tem o direito de me obrigar a me suicidar.”

5.1.4.3 O Estratagema da Simulação: Utilizado em Relação a Instituição Financeira.

Esta decisão vai fazer com que o empresário tenha de equacionar uma outra situação incomoda. Essa é decorrente dos imóveis não poderem ser alugadas, em função da própria ação judicial em andamento. Em consequência todas as despesas de condomínio referente a estes imóveis seriam de responsabilidade da empresa.

Frente a essa situação o empresário vai adotar o seguinte procedimento:

“Aí tem outro detalhe. Eu estava com todos aqueles apartamentos e tinha de pagar o condomínio. Que fosse em torno de 100 reais por unidade isto daria 2200,00 reais por mês. Como eu i-

ria fazer? O Banco é que não viria pagar esse condomínio. Então aí vem os artifícios que a gente usa(...). aliás quem me subsidiou com isso foi o próprio escritório de advocacia que eu contratei em São Paulo. Os caras são competentíssimos. Eu cheguei para eles e disse que precisava alugar os apartamentos pois precisava pagar o condomínio de todos e ainda pagar a eles próprios. Portanto, isto estava me dando despesas. Como é que eu poderia fazer.

Vamos fazer o seguinte: em vez de um contrato de aluguel, tu fazes um contrato de compra e venda com as pessoas. Nesse contrato tu coloca cláusulas dizendo que existe uma ação judicial em andamento e que se esta for desfavorável a empresa a pessoa desiste da compra e entrega o apartamento. No caso da decisão ser favorável a pessoa poderá optar pela compra ou mesmo desistir dela. Ou seja, todas as condições favoráveis à pessoa. Mas durante esse período ela fica pagando o valor do aluguel mais condomínio(...). Então, com esse artifício, estou agora alugando os apartamentos, estão quase todos alugados, aluguel entre aspas, vendidos com a condição de pagarem todos os meses uma taxa de administração que corresponde ao valor do aluguel. Então a gente tem de usar esses artifícios. Imagina se eu além de tudo isso ainda tenho de pagar mais todo esse condomínio. Então temos que achar saída para as coisas.”

Na situação acima descrita constata-se que o empresário utiliza-se do estratagema da simulação no sentido atribuído por Senger (1996), ou seja, fingir algo que não é verdadeiro. No caso o objeto da simulação é o contrato de compra e venda dos imóveis.

Outro fato ocorrido neste período viria contribuir para o aprofundamento da crise na empresa.

Este se relaciona ao lançamento de outros três Shoppings na cidade. Isto vai provocar uma divisão do mercado consumidor e, em consequência uma queda nas vendas da BC Engenharia Ltda., fazendo com que a empresa tenha de ir gradativamente diminuindo o ritmo da obra do Shopping Center até paralisa-la.

“Neste período, 94-95, o mercado começou a ter dificuldades de absorção do produto tendo em vista as condições difíceis da economia(...). Além disso, o lançamento desses outros três

Shoppings na cidade criou uma retração no mercado, no sentido que repartiu os clientes. Os clientes já não eram muitos e o pouco que tinha foi repartido(...). Outro problema, é que proprietários de um desses Shoppings, fizeram uma propaganda muito badalada e muito agressiva inclusive contra o meu Shopping(...). Na minha visão esses foram os maiores problemas. Quanto a economia eu não tinha muito o que fazer. Quanto aos outros Shoppings eu tinha uma coisa a fazer; deixar o tempo passar(...). Eu sempre achei que a melhor resposta seria baixar a cabeça no meu trabalho e com o meu trabalho dar a resposta.”

Para vencer as dificuldades pelas quais a BC Engenharia Ltda vinha passando, o empresário toma rapidamente duas decisões. Primeiro resolve implantar um sistema de planejamento estratégico na empresa e a partir deste diminuir gradativamente seu pessoal administrativo, reduzindo a estrutura da organização(Figura 5.2). Seu objetivo era adequar os seus custos a capacidade operacional da empresa.

Esta decisão, associada a outras que já vinha sendo adotada com relação à qualidade de seus empreendimentos, vai conferir à empresa em 1998 o certificado ISSO 9000.

Por outro lado, ciente de que a não conclusão desse empreendimento poderia ser fatal para a imagem da empresa, o empresário vai em busca de recursos alternativos que possibilitassem a retomada da obra.

“Então comecei a fazer uma varredura em todas as possibilidades de buscar dinheiro novo(...). Nessa busca eu contatei Bancos da Capital, Brasília São Paulo, Montevideu e Buenos Aires. Viajei bastante e contatei diversas pessoas, inclusive algumas bastante estranhas onde tive a sensação de que se tratava de dinheiro, sei lá de narcotráfico, dinheiro sujo pois tinham coisas nebulosas no meio pela facilidade de conseguir o dinheiro. De qualquer forma quando era dessa natureza embora eu pesquisasse não fazia com muita ênfase porque não me interessava coisas ilegais, desonestas, ou coisas com riscos. Mas pesquisei tudo e não estava conseguindo nada e a obra parada. Aí não lembro bem quando, sai uma notícia no jornal que o BNDES no Rio de Janeiro passaria a financiar Shopping Center(...). Eu com já tenho algumas horas de vôo sei que essas no-

tícias sempre têm alguma coisa por trás. Então se ela saiu certamente era para beneficiar algum grande interesse e sempre que é assim, respinga alguma coisa para os interesses menores. Tipo assim; nós financiamos dez Shoppings no Brasil, nove bem pequenos e o décimo o maior que é o interesse deles. Então para justificar, as vezes eles dão quirela para os pintos para poder dar bastante milho para as galinhas. Mas de qualquer forma tinha fumaça e eu precisava ir lá ver se tinha fogo.”

Assim pensando o empresário entra em contato com o BNDES e comprova a veracidade daquela notícia. Eles realmente iriam financiar Shopping Center, mas através dos bancos estaduais. O empresário inicia então, em março de 1996, os primeiros contatos com o Banco Estadual de UR (BANUR).

“Ao procurar o BANUR me informando com pessoas que conheço, cheguei a conclusão que deveria contratar uma empresa especializada na elaboração de projetos dessa natureza para apresentar ao Banco. Aí escolhi uma empresa formada por dois funcionários que recentemente haviam saído do Banco e que eram pessoas que trabalhavam nessa área e tinham grande conhecimento desse assunto e que iriam certamente me ajudar. Eu tive essa preferência por essas pessoas serem oriundas do banco e certamente saberiam trilhar os caminhos.”

Inicia-se então, um processo de negociação com o BANUR, para obtenção do Financiamento que iria viabilizar a realização do empreendimento e que se constituía basicamente numa análise detalhada do projeto para que fosse homologado o contrato de financiamento.

Ocorre que, nessa fase, um dos pontos levantados surge como obstáculo para a pretensão do empresário. O Banco somente aprovaria o financiamento se a empresa colocasse um sócio para dar mais garantias ao negócio. Para contornar esse obstáculo o empresário vai adotar o seguinte procedimento:

“Eles colocaram muitas dificuldades no negócio. Chegou num ponto, que os analistas do Banco disseram que o projeto era inviável a menos que eu colocasse algum sócio no negócio para dar mais garantias(...). Para eu ter de dividir o negócio para

diminuir o risco, naquele momento foi como se tivessem me jogado um balde de água fria. O meu negócio é correr riscos, é fazer as coisas e eu estava sendo obrigado a correr risco pela metade numa coisa que poderia correr por inteiro, em função da opinião de outros. Tudo bem, passei três dias digerindo o assunto e tomei a decisão de que buscaria um sócio, abriria mão de parte do negócio que originalmente eu queria que fosse só meu. Mas como tinha a necessidade de concluir o empreendimento, eu tinha que aceitar as idéias, os caminhos que se oportunizaram. Como eu sou uma pessoa que não coloco a felicidade no impossível nem a infelicidade no inevitável, porque daí eu vou morrer infeliz, a partir daquele momento assumi que seria bom ter um sócio e parti em busca de um.”

Determinado a vencer a exigência imposta pelo banco, o empresário acaba conseguindo o sócio que necessitava. Com ele cria uma nova empresa, a APEL Empreendimentos Ltda., cujo único empreendimento seria o Shopping Center.

Atendida essa exigência iniciaram-se novas negociações em torno do projeto com essa nova configuração.

5.1.4.4 O Estratagema da Manipulação do Orçamento: Utilizado em Relação à Instituição Financeira (BANUR).

Em maio de 1997, cerca de 18 meses depois de iniciadas as negociações com o Banco, o financiamento é aprovado. No entanto, o Banco financiava somente 70% do valor do empreendimento. A parte restante deveria ser complementada pela empresa. Como não possuía tais recursos, para conseguir valores próximos do que necessitava para a conclusão do empreendimento, o empresário adota o seguinte procedimento:

“Normalmente quando se pede um financiamento, como foi o caso, eu solicitei um valor para concluir o empreendimento todo, e para conseguir isso eu majorei o preço da obra. É um artifício que se usa, quase que convencionalmente(...).Então eu usei esse artifício(...). Mas, o Banco me financiou um valor menor do que eu havia solicitado. Então eu tive que contar com a comercialização de algumas salas de escritório para concluir o empreendimento.”

Observa-se na situação acima, a utilização por parte do empresário do estratagema da manipulação no sentido atribuído por Senger (1996). Novamente aqui, o objeto da manipulação é o valor real do empreendimento.

5.1.4.5 O Estratagema do Isolamento: Utilizado em Relação a Clientes.

Com o financiamento obtido, (o empresário) o empresário vai reiniciar as obras em ritmo acelerado. Ao mesmo tempo, toma uma outra decisão importante em relação ao empreendimento. Se originalmente este havia sido concebido para ser um grande condomínio onde a empresa ficaria apenas com algumas lojas, agora seu interesse passava a ser outro. Ele buscava legalizar a nova configuração do empreendimento, ou seja, um Shopping Center junto aos clientes que haviam adquirido algumas de suas lojas. Por outro lado, venderia somente mais algumas salas comerciais. No entanto, ficaria com as lojas restantes do Shopping que representavam 61% do empreendimento e a condição de proprietário majoritário.

Sua intenção era fazer do empreendimento um grande negócio administrado pela APEL Empreendimentos Ltda. Isto possibilitaria a obtenção de uma rentabilidade suficiente para quitar o financiamento e ainda equilibrar as finanças da BC Empreendimentos Ltda.

“No momento em que consegui o financiamento, tomei uma outra decisão importante em relação ao negócio em si. Eu resolvi ficar com as lojas que restavam e com a parte do estacionamento do empreendimento, pois com isto eu ficava como proprietário majoritário dentro do negócio. Mas aí se configurou uma situação estranha, pois eu já havia vendido algumas salas e lojas e ao tirar o financiamento eu fui obrigado a hipotecar todo o empreendimento. Portanto, eu tinha de convencer os meus clientes do acerto dessa decisão e também a aprovarem a nova configuração do empreendimento. O que originalmente era apenas um condomínio passaria a se configurar como um Shopping de verdade (...).”

Para alcançar seu objetivo, o empresário elabora um plano de ações que seria executado através dos seguintes passos:

1- Elaborar um aditivo ao contrato anteriormente firmado com seus clientes estabelecendo a nova configuração do empreendimento.

2- Buscar a concordância dos clientes em relação aos termos do aditivo, individualmente. A reunião com todos os envolvidos só seria realizada após conseguir o número de assinaturas suficiente para aprová-lo. Com isso, isolaria os clientes que sentia mais relutantes com relação ao seu propósito.

“Imaginas que eu tirei o financiamento sem a concordância dos clientes que já haviam adquirido lojas e salas e hipotequei todo o empreendimento. Claro que eles sabiam que eu estava buscando o financiamento, mas eu não sabia como isto ia acontecer. Acabei conseguindo o financiamento sem dar muitos detalhes aos clientes mas eles já sabiam que o gato tinha subido no telhado. Mas a partir daí eu necessitava dar uma satisfação a eles e adotei uma forma de tratamento que foi a seguinte: eu propositadamente no início não fiz nenhuma reunião com todos eles para tratar do assunto, pois não era prudente fazer isso. E não os procurava para dar satisfação a eles, mas sempre deixava a porta aberta para que me procurassem e aí eu conversava individualmente com cada um. Isto porque alguns eram meio incendiários, pessoas pessimistas, coisas deste tipo. Então se eu reunisse todo o grupo esses clientes poderiam estragar tudo(...). Aí eu com o aditivo que havia sido muito bem elaborado ia conversando com cada cliente e coletando as assinaturas. Também a situação não tinha muita escolha e eu fui colocando de tal maneira que eles foram se obrigando a seguir o caminho que me interessava e que na realidade era o melhor caminho(...). Então, mais adiante após ter coletado muitas assinaturas, eu juntei todo o grupo e aí ficou provado que tratar os assuntos individualmente tinha sido acertado, porque na reunião surgiram os venenosos e a reação deles não adiantou mais, pois já estava consolidado o acordo com a maioria dos clientes. Então ficou tudo resolvido”.

Observa-se na situação acima descrita, que o empresário para alcançar seu objetivo, utiliza-se do estratagema do isolamento conforme definido por Sen-

ger (1996) e Griffin (1991). Para os referidos autores, esta estratégia centra-se em isolar adversários, conquistando o apoio de seus possíveis aliados de maneira a neutralizá-los mais facilmente.

Em novembro de 1998, o Shopping Center é finalmente inaugurado. O sucesso obtido no empreendimento vai permitir ao empresário sanar as dificuldades financeiras da BC Engenharia Ltda, e acelerar o ritmo das obras de seu vigésimo empreendimento que ainda estavam em andamento.

Por sua vez, os reflexos da implantação do sistema de planejamento estratégico e de ações que buscavam diferenciais de qualidade em seus empreendimentos vão conferir a empresa, neste mesmo ano, o certificado ISSO 9000.

Estes fatos resultam como elementos facilitadores na comercialização dos apartamentos do empreendimento acima referido. Nos meses de novembro e dezembro de 1998, são vendidos mais doze apartamentos restando somente outras duas unidades a comercializar nesta obra.

Todos estes fatores conjugados vão estabelecer um novo clima na empresa, o clima da volta por cima.

Isto faz com que o empresário comece a preparar a retomada da sua vigésima obra, como também lance com financiamento da Caixa Econômica Federal, o vigésimo segundo empreendimento da BC Engenharia Ltda. Este se constitui de um loteamento em uma área de cinco hectares, bem localizada, na qual estão sendo construídas cento e cinquenta casas residenciais destinadas a clientes das classes de renda média e média baixa da cidade.

Alem das razões já citadas anteriormente, dois outros fatores levaram o empresário a lançar este empreendimento. O primeiro relaciona-se à facilidade encontrada para o estabelecimento de uma parceria com os proprietários do terreno. O segundo, é fruto de uma pesquisa de mercado contratada pelo empresário junto à Universidade de Bela Vista, a qual apontou a existência de uma necessidade de mercado em relação àquele tipo de produto.

A comprovação dos resultados desta pesquisa tem-se demonstrado tanto pelo número de negócios já realizados com também pela grande procura de informações a respeito do empreendimento.

No final deste período, o empresário consegue restabelecer o equilíbrio das finanças da organização, como também consolidar sua nova estrutura (figura 5.3). Ao longo desses anos, sua empresa é dirigida de acordo com sua visão a qual se exprime nas seguintes palavras:

“Eu sempre tive a seguinte visão com relação à minha empresa. Eu sempre estipulei e sempre ficou bem claro para o pessoal que trabalha comigo, que o limite da empresa é o limite máximo de sua capacidade de fazer, ou seja, nós vamos estar sempre no máximo de nossa capacidade, das oportunidades e das condições que se propiciarem. Este é o nosso limite. Se nós pudermos fazer mais, estaremos fazendo mais”.

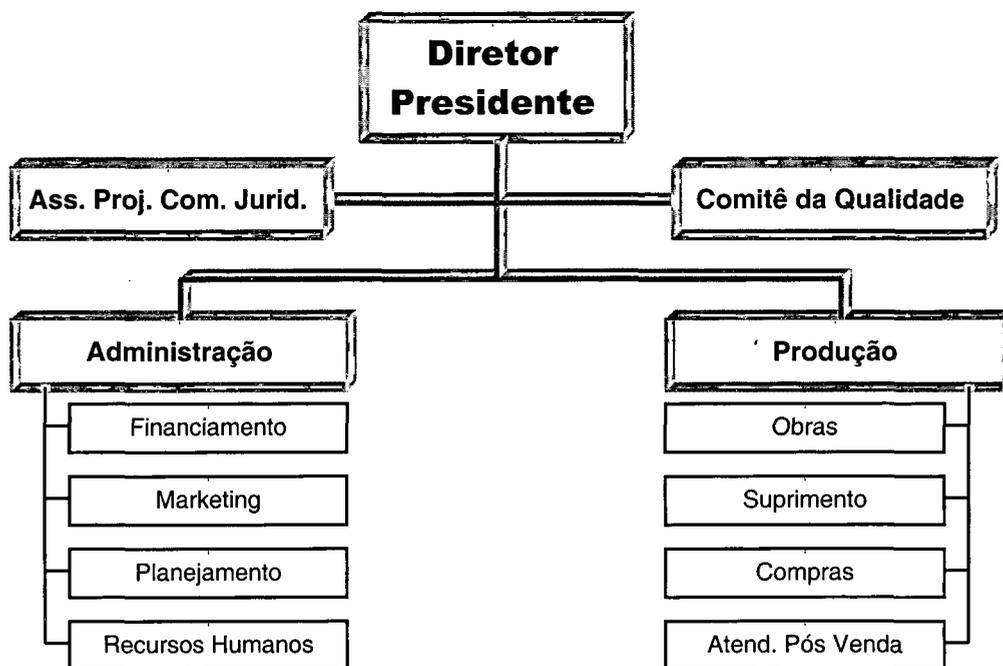


Figura 5.3 – Estrutura organizacional da B.C.Engenharia Ltda. (1998)
Fonte: Pesquisa do Autor 1999.

Síntese do Período 1990-1998

Verifica-se neste período que o contexto ambiental da ICCSE descrito no capítulo IV, devido às sucessivas mudanças nas regras da economia vai apresentar o mesmo padrão caótico do final dos anos 80.

Quanto ao contexto interno, a empresa a partir de 1993 mergulha em profunda crise. Este quadro vai perdurar até 1998, ano em que a empresa pelo sucesso alcançado com a realização de seu mais importante empreendimento, consegue vencer suas dificuldades financeiras.

Durante este segundo período, os dados mostraram que a BC Engenharia teve seu comportamento estratégico influenciado pelos seguintes “stakeholders”: clientes, proprietários de terrenos, instituições financiadoras e governo federal.

Observa-se também, que a partir de 1993, quando a escassez de recursos próprios, volta a fazer parte do dia-a-dia da empresa, o tomador de decisão como forma de atingir seus objetivos utilizou cinco estratégias em relação aos seguintes “stakeholders”:

Clientes – Estratégia do Blefe, Estratégia do Isolamento.

Proprietários de Terrenos – Estratégia do Blefe.

Instituição Financeira – Estratégia da Simulação, Estratégia da Manipulação.

A figura 5.4 mostra os “stakeholders” percebidos pelo tomador de decisão da empresa neste período de acordo com seu grau de influência e indica em relação a quais destes “stakeholders” foram utilizadas estratégias.

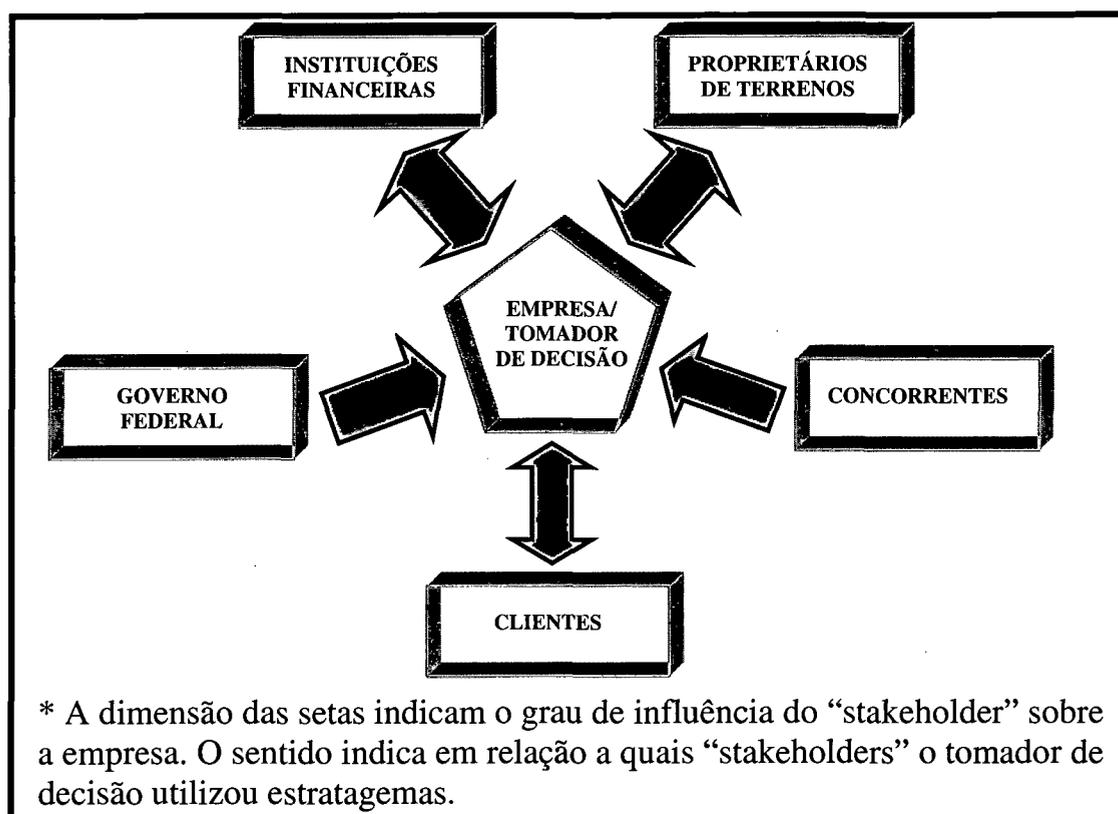


Figura 5.4 – “Stakeholders” do período 1990-1998.
 Fonte: Pesquisa do Autor 1999.

O quadro 5.2 apresenta de forma resumida o contexto ambiental objetivo da ICCSE no país e na cidade onde se desenvolveu a BC Engenharia Ltda e a interpretação deste ambiente pelo tomador de decisão da organização.

Mostram-se também, os eventos no decorrer dos quais ocorreram situações de conflito entre a organização e seus “stakeholders”, os principais tipos de estratégias utilizados nestas situações e os seus efeitos.

Quadro 5.2 – Resumo do ambiente geral, específico, subjetivo, eventos, stakeholders, estratégias, planejado, emergente e efeitos.

Período	Ambiente Geral	Ambiente Específico	Ambiente Subjetivo	Eventos	Stakeholders	Estratégias	Efeito	Planejado	Emergente
1990	Plano Collor: aumenta a inflação, diminui o salário real, diminui os recursos do SFH. ICC: auto-financiamento para classes de renda alta. Construção de produtos menores e de menor preço.	Empresas lançam empreendimentos através de auto-financiamento. Aumento do número de habite-se em relação a 89.	Mercado retraído em função do Plano Collor.	Lançamento do décimo primeiro empreendimento	Governo	-----			
1991	Continuidade da crise	O número de habite-se concedidos atinge seu menor nível.	Mercado oportuno para empreendimentos comerciais.	Lançamento do décimo segundo e décimo terceiro empreendimentos. Lançamento do décimo quarto empreendimento (galeria comercial)	Governo	-----			
1992	Idem	Aumenta o número de habite-se. Expansão das obras de um dormitório e kitnets para estudantes	Idem	Lançamento do décimo quinto empreendimento. Suspensão das obras da galeria e início da negociação para compra do terreno que viabilizaria construir um Shopping Center.	Governo	-----			
1993	Atividades do setor de edificação são as principais propulsoras da expansão econômica.	Aumento do número de habite-se. Expansão das obras, especialmente as destinadas as classes de renda média e média alta.	Alta competitividade no mercado de classe média e média alta. Clientes passam a exigir redução dos custos da construção e melhores condições de pagamento.	Lançamento do décimo sexto e décimo sétimo empreendimentos Lançamento do Shopping. (décimo quarto)	<p>Cliente ←</p> <p>Empresa proprietária do terreno ←</p>	<p>Estratégia do blefe</p> <p>Estratégia do blefe</p>	<p>Viabiliza a venda de imóvel</p> <p>Viabiliza a compra do terreno para construir o Shopping</p>		<p>X</p> <p>X</p>

continuação do quadro 5.2

Período	Ambiente Geral	Ambiente Específico	Ambiente Subjetivo	Eventos	Stakeholders	Estratagemas	Efeito	Planejado	Emergente
1994 Final de 94	Plano Real: diminui inflação, aumenta a competitividade, os contratos são congelados por doze meses, insumos aumentam em função dos oligopólios.	Expansão das obras para as classes de renda média-baixa.	Plano Real cria dificuldades para garantir o equilíbrio financeiro das obras.	Lançamento do décimo oitavo, décimo nono e vigésimo empreendimentos. Suspende as obras do vigésimo empreendimento.	Governo → Fornecedores →	----- -----			
1995	Escassez de financiamentos. O auto-financiamento através de preço fechado ou preço de custo é a saída.	A concorrência aumenta em função do lançamento de novos Shoppings.	Plano Real influencia o setor.	Suspende as obras do Shopping. Lança o vigésimo primeiro empreendimento.	Instituição financeira ←	Estrategema da simulação	Aluguel de apartamentos		X
1996	Retomada dos créditos imobiliários. Aumento da competitividade. Aumento do poder de compra da classe de baixa renda.	Idem	Idem	Início do processo de negociação junto ao BANUR.	Instituição financeira →	-----			
1997	Criação do SFI. Empresas buscam maior qualidade e produtividade.	Aumenta o número de habite-se	Idem	Cria com um sócio a APEL Empreendimentos Ltda. Consegue financiamento junto ao BANUR e reinicia as obras do Shopping.	Instituição financeira ← Governo →	Estrategema do manipulação -----	Aumentar o capital de giro da empresa e minimizar risco.	X	
1998	Continua a busca pela maior qualidade e produtividade.	Idem	Mercado está voltando a sua normalidade. Oportunidade para retomar as obras do vigésimo empreendimento.	Consegue a aprovação da nova configuração do empreendimento (Shopping). Lança o vigésimo segundo empreendimento	Cliente ←	Estrategema do isolamento	Aprovação da nova configuração do Shopping	X	

CAPITULO VI

INTERPRETAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, a partir da análise dos dados de campo (quadros 5.1 e 5.2) e do referencial teórico apresentado no capítulo III, responde-se às questões formuladas no decorrer desta pesquisa:

1- Quais os principais tipos de estratégias utilizados pela organização em relação a seus “stakeholders”, no período 1982-1998? Essas estratégias foram oriundas de uma ação previamente deliberada ou emergiram sem uma intenção anterior frente a uma determinada situação?

2- Em quais contextos o tomador de decisão da organização recorreu a esse tipo de estratégia?

3- Quais os efeitos obtidos pela organização quando da adoção de estratégias?

6.1 PRINCIPAIS ESTRATAGEMAS E SEUS EFEITOS (RESPOSTAS ÀS QUESTÕES 1 E 3)

Verifica-se (quadro 5.1 e 5.2) que no decorrer dos períodos 82-89 e 90-98, o tomador de decisão da BC Engenharia Ltda, para alcançar seus objetivos, utiliza os seguintes estratégias em relação a seus “Stakeholders”:

- Estratégia do “Testa de Ferro”;
- Estratégia da Manipulação;
- Estratégia como Processo de Barganha;
- Estratégia da Isca (Toma Lá da Cá);

- Estratagemas do Mascaramento;
- Estratagemas do Despistamento;
- Estratagemas do Blefe;
- Estratagemas da Simulação;
- Estratagemas do Isolamento.

6.1.1 ESTRATEGEMA DO “TESTA DE FERRO”

Verifica-se (quadro 5.1) que este estratagema foi utilizado no decorrer do processo de negociação para obtenção do financiamento junto à Caixa Econômica Federal, o qual viabilizaria a execução de seu primeiro empreendimento.

Ocorre que a Caixa, embora demonstrasse interesse em financiar o empreendimento, somente o homologaria caso a empresa apresentasse pelo menos três balanços anuais contábeis para análise. Esta exigência, da qual o empresário teve conhecimento durante o processo de negociação, significava um obstáculo para os planos do empresário, pois sua empresa, recém-criada, não tinha como satisfazer aquela exigência.

Apesar de contar com a possibilidade de construir pelo regime de condomínio fechado, o empresário opta por contornar o referido obstáculo, conforme já foi descrito no capítulo V Página 83. Para isso, utiliza o estratagema do “Testa de Ferro”, no sentido atribuído por Shelling (1995) e Senger (1996).

De acordo com Schelling (1995), a questão central desta abordagem apoiava-se na suposição de que nos processos de negociação de conflitos existe mútua dependência como oposição. Assim sendo, vencer em um conflito não tem o significado estritamente competitivo; não significa vencer um adversário, mas sim ganhar em relação ao seu sistema de valores e isso pode ser feito pela utilização de estratagemas.

Senger (1996) define este estratagema como o estratagema do “Testa-de-Ferro”, o qual caracteriza-se pela utilização de terceiros como forma de vencer um oponente ou contornar uma situação conflituosa. No caso o empresário usa o nome da empresa de seu irmão para obter o financiamento que na realidade destinava-se à BC Engenharia Ltda.

Por outro lado, segundo a tipologia de Mintzberg e McHugh (1985), esse estratagema utilizado pelo tomador de decisão apresenta a característica de uma estratégia emergente. Segundo os referidos autores, estratégias emergentes são aquelas que se formam como reação a determinados eventos inesperados com os quais as organizações se confrontam.

No presente caso, durante o processo de negociação com a Caixa Econômica Federal, um dos pontos levantados surge como um obstáculo intransponível para o empresário. A Caixa somente financiava a empresas que tivessem tradição, ou seja, empresas que executassem aquele tipo de obra há pelo menos três anos e apresentassem seus três últimos balanços anuais contábeis para análise. Frente a esse obstáculo inesperado, o empresário, para contorná-lo utiliza, forma emergente o estratagema do “Testa de Ferro”.

O efeito obtido pelo empresário com a adoção desse estratagema foi conseguir a obtenção do financiamento, isto é, os recursos de que necessitava para construir seu empreendimento através do regime de incorporação e evitar a concorrência de empresas tradicionais da cidade que construía pelo regime de condomínio fechado.

Esse mesmo estratagema foi utilizado durante o processo de negociação em relação a um proprietário de terreno que não aceitou negociá-lo com a empresa através de permuta por área construída. Ele admitia a hipótese de vender o terreno, porém somente a dinheiro.

Esta foi uma situação inesperada por parte do empresário, pois, até então, todos os terrenos onde construía seus empreendimentos anteriores haviam sido negociados através de permuta por área construída.

Além disso, o empresário não dispunha, naquele momento, de recursos financeiros para comprar o terreno. O preço do terreno, em função das circunstâncias, estava acima da cotação de mercado.

Para contornar esta situação, o empresário utiliza o estratagema de “Testa de Ferro” ou seja, solicita a um cliente, pessoa de suas relações, para comprar o terreno e posteriormente repassá-lo à empresa nas condições que ele pretendia.

Este estratagema, de forma análoga ao anterior, também se caracteriza como um estratagema emergente.

A utilização deste estratagema teve como efeito a compra do terreno por parte do cliente a um preço compatível, o qual foi logo a seguir negociado com a empresa através de uma permuta por área construída. Isto viabilizou a realização do seu décimo empreendimento.

6.1.2 ESTRATAGEMA DA MANIPULAÇÃO

6.1.2.1 Estratagema da Manipulação do Orçamento

Este estratagema caracteriza-se pela majoração do valor real dos custos diretos de dois empreendimentos (quadro 5.1 e 5.2) e foi utilizado pelo empresário nos dois períodos. No primeiro período em relação à Caixa Econômica Federal e no segundo em relação ao BANUR.

Ocorre que os referidos agentes financeiros somente financiavam 70% dos custos diretos das obras. O restante deveria ser complementado ou com recursos próprios ou da venda dos imóveis. O empresário, ciente disto, como não possuía recursos próprios suficientes, não querendo correr o risco de contar somente com os recursos oriundos da comercialização das unidades, decide contor-

nar a situação. Para isso, utiliza o estratagema da manipulação conforme definido por Senger (1996).

Conforme o referido autor, este estratagema caracteriza-se pela manipulação de fatos, dados ou atenção. No caso, foram manipulados os custos diretos das duas obras de maneira a aumentar os valores a serem financiados em cada empreendimento.

De acordo com a tipologia de Mintzberg e McHugh (1985), este estratagema se caracteriza como um estratagema deliberado. O tomador de decisão da empresa, antes de iniciar o processo de negociação para obtenção do financiamento, tinha conhecimento daquela regra imposta pelas instituições financiadoras.

O efeito conseguido pelo dono da empresa com a utilização deste estratagema foi aumentar o capital de giro da empresa e minimizar o risco de contar somente com a venda dos seus imóveis para a conclusão das referidas obras.

6.1.2.2 Estratagema da Manipulação do Cronograma

Este estratagema foi utilizado pelo empresário no primeiro período em relação à Caixa Econômica Federal (quadro 5.1).

Como o tomador de decisão da empresa não possuía recursos próprios suficientes, decide construir através da obtenção de recursos junto às agências financiadoras (leia-se aqui CEF). Isto significava estar sujeito às suas regras e cronogramas e em consequência a perda de sua autonomia no gerenciamento de seus empreendimentos.

Para contornar essa situação, o empresário utiliza novamente o estratagema da manipulação. No entanto, neste caso, o objeto da manipulação é o prazo das etapas de execução da obra, antecipando ou retardando as solicitações das vistorias de acordo com os interesses da empresa.

De forma análoga ao estratagema anterior, esse também foi um estratagema deliberado. Ao elaborar o cronograma físico da obra, o tomador de decisão colocava um prazo maior do que o necessário para execução de suas etapas, o que possibilitava antecipar ou retardar as solicitações das vistorias.

Com a utilização deste estratagema o tomador de decisão mantinha a autonomia no gerenciamento financeiro de seus empreendimentos.

6.1.3 ESTRATAGEMA COMO PROCESSO DE BARGANHA

Verifica-se (quadro 5.1) que este estratagema foi utilizado pelo tomador de decisão da empresa nos processos de negociação para compra dos materiais de que necessitava para execução de seu primeiro empreendimento, conforme descrito no capítulo V página 89.

Como os agentes financeiros somente liberavam as parcelas do financiamento após a conclusão de cada etapa prevista no cronograma da obra, o dono da empresa, não dispondo de recursos suficientes para a compra de todos os materiais necessários a cada etapa da obra, vai recorrer ao estratagema como um processo de barganha em relação aos seus fornecedores.

De acordo com Schelling (1995), o estratagema como um processo de barganha não tem seu foco direcionado para a divisão de ganhos e perdas entre os participantes, mas sim para a possibilidade de certos resultados serem melhores ou piores do que outros para ambos os participantes.

A questão central do estratagema como um processo de barganha, não está na efetivação de intenções anunciadas e, sim, na exploração do potencial das ameaças nelas contidas.

Neste sentido Raiffa (1982) argumenta que o uso do estratagema como processo de barganha requer habilidade interpessoal para convencer e astúcia em saber quando e como utilizá-lo.

No presente caso, o estratagema utilizado pelo empresário no processo de negociação junto a seus fornecedores centra-se em dois fatores. O primeiro, diz respeito à presença de um maior número de fornecedores. Quanto maior o número de fornecedores alternativos, maior o poder de barganha do comprador (Porter, 1991, 1992).

O segundo fator é decorrente de a obra ser financiada, o que representava dinheiro garantido e certamente era atrativo para os fornecedores.

Assim, ao mesmo tempo em que explorava o potencial da ameaça decorrente da presença de fornecedores alternativos, acenava com a promessa de dinheiro garantido em função de a obra ser financiada.

Este estratagema apresenta as características de um estratagema deliberado, ou seja, foi um curso de ação previamente planejado pelo tomador de decisão da empresa.

Sua utilização possibilitou à empresa adquirir os materiais de que necessitava para a execução de seus empreendimentos nas condições pretendidas, isto é, a preços e prazos compatíveis.

O mesmo estratagema acima referido foi utilizado no decorrer de 1986, em relação aos clientes que haviam adquirido as unidades de seu sexto empreendimento.

Ocorre que neste período em função do mau gerenciamento do Plano Cruzado, o tomador de decisão da empresa se confronta com uma situação inesperada: por um lado o congelamento de seus contratos e por outro a prática da cobrança do ágio por parte dos fornecedores em geral.

Como este empreendimento estava sendo realizado sem financiamento, ou seja, com recursos oriundos da própria venda de suas unidades, o tomador de decisão utiliza o estratagema como processo de barganha para renegociar os valores a serem pagos pelos seus clientes conforme descrito no capítulo V página 103.

Neste caso, no entanto, o estrategema foi emergente. Ele foi utilizado como reação a uma situação inesperada por parte do tomador de decisão.

Seu efeito foi a recomposição do equilíbrio financeiro do empreendimento.

6.1.4 ESTRATEGEMA DA ISCA (“TOMA LÁ DA CÁ”)

Este estrategema foi utilizado pelo tomador de decisão da empresa a partir de seu primeiro empreendimento, quando passa a perceber os vizinhos lindeiros de suas obras como importantes “stakeholders”. Para ele um vizinho lindeiro pode criar sérios problemas para uma obra.

Assim, passa a utilizar o estrategema do “da Isca” ou do “Toma Lá da Cá” no sentido atribuído por Senger (1996), com a intenção de estabelecer um bom relacionamento com seus vizinhos lindeiros e com isso evitar um inimigo em potencial conforme foi descrito no capítulo V, página 95.

Para o referido autor, este estrategema fica caracterizado quando alguém presentear a outro com algo de pouco valor, visando a obter em troca algo que lhe seja importante.

No caso, o empresário com os pequenos favores que prestava aos seus vizinhos pretendia influenciá-los positivamente em relação a sua empresa e, com isso, evitar um inimigo em potencial, o que configura este estrategema como um estrategema deliberado (planejado).

O efeito obtido pelo tomador de decisão com a utilização desse estrategema foi a empresa em seus dezessete anos de existência ter enfrentado problemas somente com um de seus vizinhos.

6.1.5 ESTRATAGEMA DO MASCARAMENTO

Este estratagema foi utilizado pelo dono da empresa em relação a um cliente que desejava adquirir o apartamento de cobertura de seu terceiro empreendimento que estava em fase de conclusão.

Ocorre que no momento em que o empresário mostrava o apartamento a seu cliente, um barulho ensurdecedor advém do andar térreo do prédio.

Sem saber o que havia ocorrido, o empresário desloca-se rapidamente para o andar térreo. Chegando ao hall de entrada do prédio dá-se conta do que havia acontecido. Todo o reboco do teto do referido hall de entrada havia se desprendido caindo sobre algumas tábuas que estavam depositadas no piso.

Diante desta situação inusitada, não querendo perder a concretização da venda que já estava praticamente certa, o tomador de decisão utiliza o estratagema do mascaramento conforme descrito no capítulo V página 97.

De acordo com Senger (1996), este estratagema caracteriza-se por ocultar uma situação percebida como precária com o objetivo de atingir uma meta ou ganhar algum tipo de vantagem.

Este estratagema utilizado pelo empresário, segundo a tipologia de Mintzberg e McHgh (1995), configura-se como um estratagema emergente. Ele emergiu frente a uma situação inesperada com a qual o tomador de decisão da empresa se confrontou.

O efeito obtido pelo tomador de decisão com a adoção desse estratagema foi a concretização da venda do referido apartamento a qual contribuiu para o aumento do capital de giro da empresa.

6.1.6 ESTRATAGEMA DO DESPISTAMENTO

Conforme descrito no capítulo V, página 100. Este estratagema foi utilizado pelo tomador de decisão da empresa em relação a seus concorrentes quando

estes passaram a questionar-lhe sobre a validade do uso de concreto usinado como também de estaca rotativa em suas obras.

Frente a esses questionamentos, o empresário, embora sabendo das vantagens do uso das referidas inovações, concordava com os argumentos apresentados pelos seus concorrentes, admitindo que havia agido errado, fruto de sua inexperiência.

Este estratagema caracteriza-se como um estratagema deliberado (planejado). O tomador de decisão tinha consciência de que o uso daquelas inovações despertaria a atenção de seus concorrentes e também da forma como agiria frente a seus questionamentos.

O estratagema do despistamento caracteriza-se no sentido atribuído por Senger (1996), por fingir algo não verdadeiro com o propósito de ganhar algum tipo de vantagem.

No presente caso, as vantagens seriam decorrentes do uso das inovações acima referidas, em relação aos seus demais concorrentes, os quais continuariam, ainda por algum tempo, sem utilizá-las.

6.1.7 ESTRATAGEMA DO BLEFE

Verifica-se (quadro 5.2) que este estratagema é utilizado pelo dono da empresa primeiro em relação a um cliente e posteriormente em relação aos proprietários do terreno que desejava comprar para viabilizar a construção do Shopping Center.

No primeiro caso, uma compra à vista poderia não ser concretizada em função do poder de barganha demonstrado pelo cliente no decorrer da negociação.

Isto fez com que o dono da empresa, ao chegar ao limite do desconto que poderia conceder, interrompesse a negociação. Concordar, naquele momento,

com o referido desconto era dar oportunidade ao cliente para tentar reduzir ainda mais o valor do imóvel.

No dia seguinte, ao retomar a negociação, o dono da empresa vai blefar dizendo ao cliente que havia surgido naquele dia à oportunidade de comprar um importante equipamento à vista com desconto. Com isso, ele poderia vender o apartamento pelo preço que o cliente havia solicitado. No entanto, o dinheiro deveria ser remetido imediatamente para que pudesse efetivar a compra do equipamento.

Esse estratagema configura-se como um estratagema emergente, ou seja, ele não foi pré-determinado por parte do tomador de decisão e, sim, emergiu no decorrer do processo de negociação em função do poder de barganha demonstrado pelo cliente.

O efeito conseguido pelo empresário com a utilização desse estratagema foi concretizar a venda do imóvel e em conseqüência aumentar o capital de giro da empresa.

No segundo caso, este estratagema foi utilizado em relação aos proprietários de um terreno que necessitava adquirir para realizar seu maior empreendimento.

Ocorre que, após um ano de tratativas, a proposta da empresa foi recusada e as negociações encerradas.

Para reverter esta situação inesperada, o dono da empresa propõe comprar o terreno à vista por um valor superior ao que seus proprietários haviam pago. Esta proposta se caracteriza como um blefe, pois a empresa não possuía recursos financeiros para a compra do terreno, caso ela fosse aceita.

Este estratagema aqui utilizado, da mesma forma que o anterior, configura-se como emergente. O tomador de decisão agiu impulsionado por uma decisão inesperada por parte dos proprietários do terreno.

O uso deste estratagema possibilitou a reabertura das negociações que levaram a concretização da compra do terreno a qual viabilizou a construção do Shopping Center.

6.1.8 ESTRATAGEMA DA SIMULAÇÃO

Este estratagema utilizado pelo tomador de decisão da empresa caracteriza-se pela simulação de um contrato de compra e venda de vinte e dois apartamentos. Como estes imóveis não poderiam ser alugados, em função da própria ação judicial que decidira mover contra o banco que lhe concedera o financiamento, todas as despesas de condomínio desses imóveis deveriam ser pagas pela empresa.

Para contornar essa situação, o empresário utiliza o estratagema da simulação no sentido atribuído por Senger (1996) e Giannetti (1998), ou seja, uma ação enganosa visando produzir efeito diverso daquele que nela se indica. No caso, o objeto da simulação é o contrato de compra e venda dos imóveis.

Esse estratagema configura-se como um estratagema emergente. Ele emergiu frente a uma situação inesperada por parte do tomador de decisão.

A utilização desse estratagema possibilitou ao dono da empresa alugar quase todas as referidas unidades pelo pagamento de uma taxa de administração, que corresponde ao valor de um aluguel mais condomínio, resolvendo satisfatoriamente seu problema.

6.1.9 ESTRATAGEMA DO ISOLAMENTO

Esse estratagema foi utilizado pelo dono da empresa com o objetivo de neutralizar clientes que estavam relutantes quanto à aprovação da nova configuração do empreendimento Shopping Center. Para isso, utiliza-se do estratagema do isolamento, como definido por Senger (1996) e Griffin (1991). Para os referi-

dos autores esse estratagema tem por objetivo isolar adversários, conquistando o apoio de seus possíveis aliados como forma de neutralizá-los mais facilmente.

Esse estratagema caracteriza-se como um estratagema deliberado (planejado), isto é, foi um curso de ação previamente planejado pelo tomador de decisão da empresa.

Com a adoção desse estratagema o dono da empresa consegue a aprovação da nova configuração do Shopping, a qual era de grande importância para BC Engenharia Ltda.

6.2 OS CONTEXTOS NOS QUAIS O TOMADOR DE DECISÃO DA EMPRESA UTILIZOU ESTRATAGEMAS

A recuperação histórica do contexto da Indústria da Construção Civil no período que vai de 1982-1998 realizada no capítulo IV e apresentada de forma resumida no capítulo V através do quadro 5.1 (páginas 110, 111) e quadro 5.2 (páginas 135, 136), revela um ambiente conflituoso, incerto, competitivo e com forte influência governamental.

As sucessivas mudanças nas regras da economia, em decorrência dos planos de ajuste econômico (Plano Cruzado, Plano Bresser implementados no primeiro período e Plano Collor, Plano Real no segundo período) e a conseqüente redução da atividade econômica, vão provocar a diminuição do volume arrecadado pelo SFH, a inadimplência dos tomadores de recursos do FGTS, a queda contínua dos salários reais e dos níveis de emprego.

Estes fatores conjugados e a falta de mecanismos eficazes de financiamento habitacional, vão refletir-se negativamente na dinâmica do setor, a qual está intrinsecamente ligada à própria evolução da economia e da forma com são acionados os instrumentos de política econômica. Além disso, a presença de um elevado número de competidores intensifica a concorrência fazendo com que as empresas estejam constantemente disputando recursos escassos e, em conseqüência,

tenham de desenvolver uma grande capacidade de adaptação como forma de garantir sua sobrevivência. É dentro deste contexto que se desenvolve a história da BC Engenharia Ltda.

No entanto, a utilização dos estratagemas, por parte do tomador de decisão, não pode ser explicada apenas com base nas crises pelas quais o Setor da Indústria da Construção Civil se confrontou ao longo destas duas últimas décadas.

Os dados mostram que os estratagemas foram utilizados nos dois períodos dentro de um contexto interno, no qual a escassez de recursos fazia parte do dia-a-dia da empresa.

No primeiro período, 1982 – 1989, quando a empresa é lançada e dependia basicamente da obtenção de recursos junto às instituições financiadoras para atingir seus objetivos, os estratagemas são amplamente utilizados.

Entretanto, à medida em que a BC Engenharia Ltda, consolida sua posição no mercado atingindo o ápice de seu crescimento em 1989, os estratagemas saem de cena, para retornar somente no decorrer do segundo período, o qual tem seu início em 1990 e encerra-se em 1998.

A partir de 1993, quando a empresa mergulha em profunda crise, eles voltam a fazer parte das estratégias utilizadas pela organização como forma de contornar as situações de conflito com seus “stakeholders”.

Portanto, a utilização dos estratagemas pelo tomador de decisão esteve relacionada basicamente às dificuldades financeiras da empresa em cada um dos períodos da história da BC Engenharia Ltda.

6.3 A CATEGORIZAÇÃO DOS ESTRATAGEMAS

A figura 6.1 a seguir esquematiza a categorização dos estratagemas.

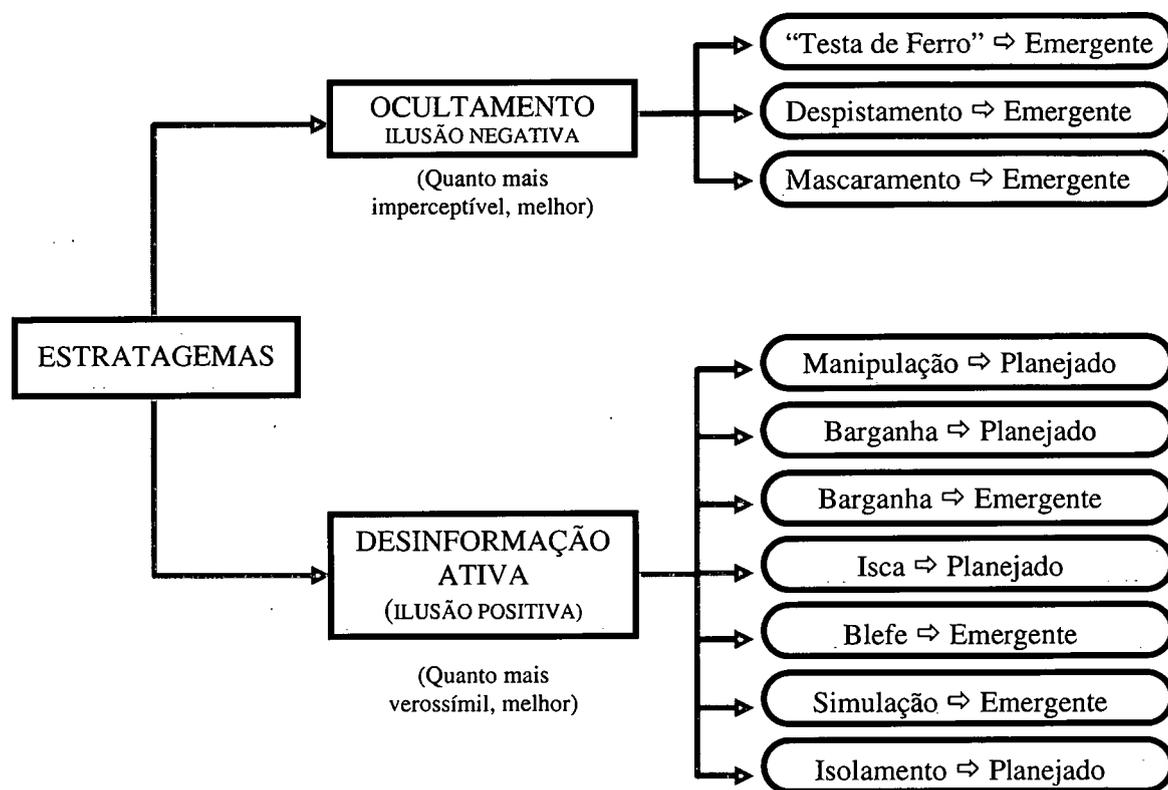


Figura 6.1 – Categorização dos Estratagemas.
Fontes: Giannetti, 1998. Pesquisa do Autor, 1999.

CAPITULO VII

CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como proposta caracterizar os principais tipos de estratégias e compreender como e por que uma organização da ICCSE os utiliza em relação aos “stakeholders” que fazem parte do ambiente desta organização.

O desenvolvimento desta pesquisa exigiu o delineamento de um plano de investigação, isto é, o planejamento de um conjunto de decisões e ações que, articuladas, possibilitaram atingir os objetivos definidos no início deste estudo.

Entretanto, algumas adaptações ao plano traçado inicialmente foram necessárias em função de algumas circunstâncias com as quais me defrontei no transcorrer deste trabalho.

Estas circunstâncias ocorreram em alguns momentos destacados nesse processo de investigação, os quais foram denominados de acordo com Patrício (1996), como “entrando no campo”, “ficando no campo” e “saindo do campo”.

A primeira delas referiu-se ao número de empresas que se dispuseram a colaborar fornecendo os dados de que necessitava. Se, num primeiro momento (entrando no campo), das empresas consultadas três haviam concordado inicialmente com sua participação, no momento da coleta dos dados (ficando no campo) somente uma delas se dispôs a participar efetivamente desta pesquisa. Isto se explica, pela natureza delicada e sigilosa dos dados a serem revelados.

A segunda foi decorrente da constatação de que, na empresa objeto deste estudo, a coalizão dominante constituía-se no próprio dono da empresa.

A terceira ocorreu a partir da percepção, pela riqueza dos dados que iam sendo coletados que o informante não somente possuía os atributos que desejava

investigar como também que a história da empresa estava interligada à sua própria história de vida.

As razões acima expostas levaram-me a desenvolver esta pesquisa utilizando um estudo qualitativo de caso adotando como estratégia principal a história de vida do líder da organização estudada.

Assim, a partir dos sucessivos fatos e experiências vividos pelo tomador de decisão da empresa buscou-se responder às seguintes questões de pesquisa:

- Quais os principais tipos de estratégias utilizados pela organização em relação aos seus “stakeholders”? Estes estratégias são oriundos de uma ação previamente deliberada (planejada) ou emergiram sem uma intenção anterior frente a uma determinada situação?
- Em quais contextos o tomador de decisão da organização utilizou esse tipo de estratégia?
- Quais os efeitos obtidos pela organização quando da adoção de estratégias?

Ao responder às questões acima formuladas, a pesquisa teve como objetivo geral: compreender como e por que o tomador de decisão de uma organização da ICCSE utiliza estratégias em relação aos stakeholders por ele percebidos. Como objetivos específicos:

- Caracterizar quais os principais tipos de estratégias utilizados pela organização;
- Identificar em que contexto o tomador de decisão da organização recorre a esse tipo de estratégia;
- Constatar quais os efeitos obtidos pela organização quando da adoção de estratégias.

Este capítulo expõe as conclusões derivadas deste estudo e apresenta algumas considerações que possam ser úteis para o desenvolvimento de outros tra-

balhos. No entanto, não se pretende generalizar as conclusões apresentadas. O propósito inicial é construir uma teoria substantiva¹⁶.

7.1 PRINCIPAIS TIPOS DE ESTRATAGEMAS E AS SITUAÇÕES NAS QUAIS FORAM UTILIZADOS

No decorrer dos períodos 1982-1989 e 1990-1998, nos processos de negociação entre a organização e seus “stakeholders”, o tomador de decisão da empresa utilizou os seguintes estratagemas:

- 1- Estrategema do “Testa de Ferro”: em relação às instituições financiadoras (CEF), e proprietário de terreno.
- 2- Estrategema Mascaramento: em relação a um cliente.
- 3- Estrategema da Manipulação: em relação a Instituições Financiadoras (CEF e BANUR).
- 4- Estrategema como Processo de Barganha: em relação a fornecedores e clientes.
- 5- Estrategema da Isca (“Toma Lá da Cá”): em relação a proprietários de terrenos (vizinhos lindeiros).
- 6- Estrategema do Despistamento: em relação a concorrentes.
- 7- Estrategema do Blefe: em relação a um cliente e a um proprietário de terreno.
- 8- Estrategema da Simulação: em relação à instituição financiadora
- 9- Estrategema do Isolamento: em relação a clientes

¹⁶ Teorias substantivas não têm o propósito de alcançar um alto grau de generalização, pois são construídas dentro de contextos específicos e se referem a um processo específico.

O trabalho de Senger (1996) embora trate do tema das estratégias enquanto estratégias o faz somente dentro das situações de conflito entre nações. Neste sentido, o referido autor mostra dezoito tipos diferentes de estratégias utilizados.

Neste estudo, os dados revelaram que sete destas estratégias foram utilizadas pelo tomador de decisão nas situações de conflito entre a organização e seus “stakeholders”, ou seja: o estratégia do “testa de ferro”, o estratégia do mascaramento, o estratégia da manipulação, estratégia da isca (“toma lá da cá”), estratégia do despistamento, o estratégia da simulação, e o estratégia do isolamento.

Por sua vez, os dados também mostraram a utilização por parte do tomador de decisão da empresa do estratégia como processo de barganha no sentido atribuído por Schelling (1995), Mintzberg (1987), Lax e Sebenius (1986) e Raiffa (1982) assim como do estratégia do blefe, conforme definido por Porter (1991,1992).

Entretanto, os referidos autores, embora abordem a questão das estratégias enquanto estratégias, referem-se a outros setores que não o da Indústria da Construção Civil, e centram-se basicamente na análise de estratégias em situações de barganha e em relação aos concorrentes das organizações.

Este estudo mostra que os estratégias foram utilizados em relação a diversos “stakeholders” e em situações não mencionadas pelos autores acima referidos, conforme especificamos a seguir:

- Situações de conflito nas quais o tomador de decisão não tem poder em relação aos “stakeholders”

Essas situações foram identificadas nos seguintes processos de negociação:

- Processos de negociação junto a instituições financiadoras.

Os estratégias utilizados neste caso foram o estratégia do testa de ferro, da manipulação e da simulação.

- Processo de negociação de um imóvel a um cliente com recursos e com poder de barganha.

O estratagema utilizado pelo tomador de decisão para concretização da venda do imóvel foi o estratagema do blefe.

- Processos de negociação para aquisição de terreno.

Estes processos ocorreram em dois momentos distintos e em relação a diferentes “stakeholders”. No primeiro caso o tomador de decisão utilizou o estratagema do testa de ferro. No segundo o estratagema do blefe.

- Situações de conflito nas quais o tomador de decisão tem algum tipo de poder em relação aos “stakeholders”

Essas situações foram identificadas nos seguintes processos de negociação.

- Processo de negociação de um imóvel a um cliente com poucos recursos e sem poder de barganha.

O estratagema utilizado neste caso foi o estratagema do mascaramento.

- Processo de negociação junto aos fornecedores.

Neste caso, o estratagema utilizado foi o estratagema como processo de barganha.

- Processo de renegociação dos valores a serem pagos por clientes que haviam adquirido imóveis num empreendimento realizado através de auto-financiamento.

O tomador de decisão, como forma de atingir seu objetivo, utilizou novamente o estratagema como processo de barganha.

- Processos de negociação junto a vizinhos lindeiros como forma de influenciá-los positivamente em relação à empresa para evitar problemas no decorrer de suas obras.

Aqui o estratagema utilizado foi o estratagema da isca (“toma lá da cá”).

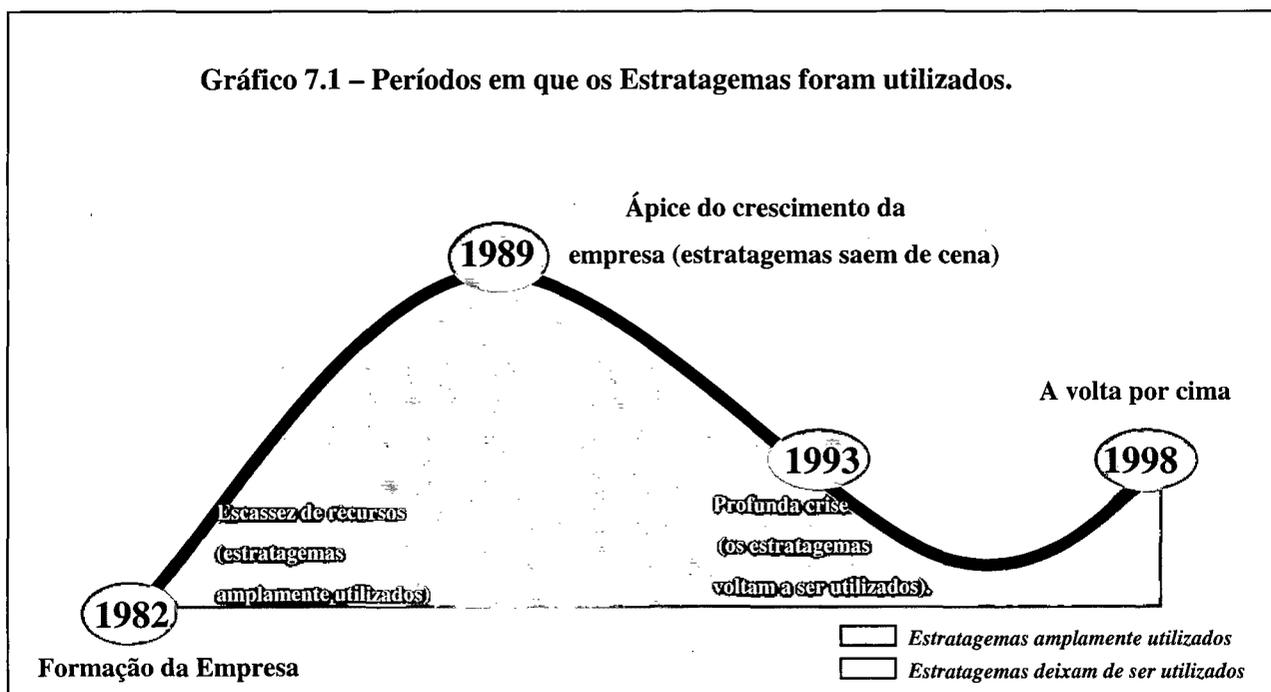
- Processos de negociação em relação a concorrentes.

Neste caso, o estratagema utilizado foi o estratagema do despistamento.

- Processo de negociação junto a clientes para aprovação da nova configuração do Shopping.

O tomador de decisão, para atingir o seu objetivo, utilizou o estratagema do isolamento.

O pano de fundo destas situações de conflito foi a escassez de recursos da empresa em cada momento. Quando a empresa atingiu o ápice de seu crescimento em 1989, os estratagemas saem de cena. Eles somente voltam a ser utilizados a partir de 1993 quando a empresa mergulha em profunda crise, da qual vai emergir em 1998. O gráfico 7.1 representa de forma esquemática os períodos nos quais os estratagemas foram utilizados.



Fonte: Pesquisa do Autor, 1999

Desses estratagemas, verifica-se que seis configuram-se como estratagemas emergentes e três como estratagemas deliberados (planejados).

Por outro lado, constata-se também que a importância dos “stakeholders” variou no decorrer dos dois períodos. Ela dependeu da percepção que o tomador de decisão teve em relação à sua influência no alcance dos objetivos da organização.

7.2 OS ESTRATAGEMAS COMO FATOR DE SUCESSO

O desenvolvimento da organização objeto deste estudo foi marcado pela existência de forte competição e conflito na disputa por recursos escassos. É nesse contexto que os estratagemas se fizeram presentes e revelaram-se um importante fator de sucesso da organização na busca de seus objetivos.

Entretanto, é preciso ressaltar que os estratagemas fizeram parte de um todo. Outras estratégias foram utilizadas pela organização para enfrentar os desafios de seu dia-a-dia.

A análise desses estratagemas e das situações em que ocorreram, leva a compreender seu processo de formação como intimamente relacionado à perspectiva que o tomador de decisão tem do mundo, do mundo da vida e de seu estilo empreendedor e determinado no alcance de seus objetivos. Isso se demonstra nas suas palavras:

“A gente nunca deve colocar a felicidade no impossível nem a infelicidade no inevitável.”

“Eu sempre tive obstinação para alcançar as coisas que queria.”

Por sua vez, os estratagemas utilizados em cada uma das situações analisadas, para lograr sucesso, dependeram fundamentalmente da habilidade do tomador de decisão em convencer e da sua astúcia em saber quando e como utilizá-los.

7.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS (DE UM “EX-POSITIVISTA”)

No decorrer deste processo de investigação, percebi que haveria muito a aprofundar e que seria importante fazê-lo, não só pelo tema, mas também, porque me permitiu vislumbrar uma realidade bem distante do mundo que parece ser.

Entretanto, alguns limites impediram-me momentaneamente de continuar este processo de investigação. Entre estes, destaco, por um lado, os que se referem às dificuldades encontradas para obtenção dos dados de que necessitava para atingir os objetivos propostos no início deste estudo. Por outro, os que resultam das minhas próprias limitações ditadas pelos meus medos e preconceitos.

Ainda é importante ressaltar os próprios limites de tempo estabelecidos pela Instituição em que trabalho, para que concluísse este Doutorado.

A pesquisa desenvolvida, tendo como estratégia principal a história de vida do fundador e líder da organização, forneceu-me ricos insights teóricos sobre o processo de formação dos estratagemas no decorrer do desenvolvimento dessa organização.

Considero que este estudo possibilita um amplo espaço para futuros trabalhos ligados ao tema.

Considerando-me ora em um processo de transformação, é momento de parar e, posteriormente, aprofundar ainda mais minhas reflexões sobre esta realidade que se demonstrou tão complexa.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- ALDRICH, H. E. **Organizations and Environments**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979.
- ALDRICH, H. E., PFEFFER, J. Environments of organizations. **Annual Review of Sociology**, v.2, p.79-105, 1976.
- ALVES, A. J. O planejamento de estudos qualitativos em educação. **Caderno de Estudo**. São Paulo, n. 77, p. 53-61, maio 1991.
- ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood, IL: Irwin, 1971.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- ANSOFF, H. I., McDONNELL E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- ASTLEY, W. G., VAN DE VEN, A. H. Central perspectives and debates in organization theory. **Administrative Science**. Quaterly, v.28, p. 245-273, 1983.
- BETTS, M., OFORI, G. Strategic planning for competitive advantage in construction. **Construction Management and Economics**, v. 10, p. 511-532, 1992.
- _____. Competitive advantage in construction: Reply. **Construction Management and Economics**, v. 11, p. 73-74, nov 1993.
- _____. Strategic planning for competitive advantage in construction: The institutions. **Construction Management and Economics**, v. 12, p. 203-217, 1994.
- BOEKER, W. The permanence of organizational strategy. **Academy of Management Proceedings**, v. 48, p. 2-6, 1988.
- BORENSTEIN, C. R. **A Dinâmica do Sistema de Poder nas Organizações do Setor Elétrico Brasileiro: O Caso da Eletrosul**. Tese de Doutorado, UFSC, 1996.
- BOURGEOIS, L. J. Strategy and environment: a conceptual integration. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 1, p. 25-39, 1980
- BOURGEOIS, L. J., EISENHARDT, K. M. Strategic decision processes in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry. **Management Science**, v. 34, p. 816-835, 1988.
- BOWDITCH, J. I., BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO. **Comissão e Economia e Estatística**. Setor da Construção Civil no Plano Real: Análise e Perspectivas, 1994.

- CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO. **Comissão e Economia e Estatística**. Setor da Construção Civil: Análise e Perspectivas, 1998.
- CAMARGO, A. et al. **O Método de História de Vida na América Latina**. Cadernos CERU (19), 1984.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure**. Cambridge, Mass: MIT Press, 1962.
- CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v.6, p. 2-22, 1972.
- CHILD, J., SMITH, C. The context and process of organizational transformation. Cadbury Limited in its sector. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p.565-596, 1987.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo: Cortez, 1995.
- CLAUSEWITZ, C. V. **Da Guerra**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.
- COMISSÃO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO – CIC, **Construbusiness - 3º Seminário Brasileiro da Indústria da Construção**. São Paulo, 1999.
- CUNHA, C. J. C. A. **Adaptação estratégica em ambiente turbulento**. Florianópolis, 1996. Tese para Concurso de Professor Titular - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.
- D'AVENI, R. A. **Hipercompetição: estratégias para dominar a dinâmica do mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- DEMARTINI, Z. B. F. & ANTUNES, F. F. **Magistério primário no contexto da 1ª República**. Relatório de Pesquisa. São Paulo, CERU/FCC, 1991.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- _____. Better stories and better constructs: the case for rigor and comparative logic. **Academy Management Review**, v. 16, n. 16, p. 620-627, 1991.
- ETZIONI, A. **Organizações Modernas**. São Paulo: Pioneira, 1984.
- FELLOWS, R. F. Competitive advantage in construction: Comment. **Construction Management and Economics**, v. 11, p. 71-72, 1993.
- FERREIRA, A. B. H. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. 2 ed. Rev. e aumentada. Rio de Janeiro: Nova Fronteira S.A., 1986.
- FREEMAN, R. E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston: Pitman, 1984.
- FREEMAN, R. E., REED, D. L. Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. **California Management Review**. p.88-103, Spring, 1983.

- FORMOSO, C. **Um perfil da construção civil no Estado do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Norie -Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1995.
- GALBRAITH, J. R., KAZANJIAN, R. K. **Strategy Implementation: structure, Systems and Process**. St. Paul, Minn: West Publishing Company, 1986.
- GIANNETTI, E. **Auto-Engano**. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1995.
- GINSBERG, A. Measuring and modelling changes in strategy: Theoretical foundations and empirical directions. **Strategic Management Journal**, v.9, p. 11-15, 1988.
- GLASER, B. G., STRAUSS, A. L. **The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research**. New York: Aldine de Gruyter, 1967.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abril 1995a.
- _____. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v.35, n.3, p. 20-29, junho 1995b.
- GRIFFIN, G. R. **Maquiavelli on Managment: Playing and Winning the Corporate Power Game**. New York: Praeger Publishers, 1991.
- HALL, R. H. **Organizações, Estruturas e Processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil Ltda., 1984.
- _____. Desarrollos Recientes en Teoria Organizacional: Una Revision. **Ciência y Sociedad**, v. 15, n. 4, p.376-411, octubre-diciembre 1990.
- HAMBRICK, D. C. Operationalizing the concept of business-level strategy in research. **Academy of Management Review**, v. 5, p. 567-575, 1980.
- HAMPTON, D. **Administração contemporânea**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.
- HANNAN, M. T., FREEMAN, J. **Organizational ecology**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1989.
- _____. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, v.82, n.5, p.929-964, 1977.
- _____. Structural inercia and organizational change. **American Sociological Review**, v.49, p. 149-64, 1984.
- HREBINIAK, L. G., JOYCE, W. F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quaterly**, USA, v.30, p. 336-349, september, 1985.
- HUGHES, J. **A Filosofia da Pesquisa Social**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1980.

- KANTER, R. M. et al. **The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience it and Leaders Guide it**. New York: Free Press, 1992.
- LANGFORD, D., MALE, S. **Strategic Management in Construction**. London: Gower Publishing Company Ltd., 1991.
- LAX, D. A., SEBENIUS, J.K. **The Manager as Negotiator**. New York: Free Press, 1986.
- LÜDKE, M., ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas**. S. Paulo: Ed. Pedagógica e Universitária Ltda, 1986.
- MAANEN, J. V. et al. Organizations and their environments: sets, stakeholders and fields. **Managing for the Future**. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing m. 9, p. 1-24, , 1996.
- MACHIAVELLI, N. **O Príncipe**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996.
- MARRE, J. L. **História de vida e método biográfico**. Cadernos de Sociologia, Porto Alegre, v.3, n.3, p.89-141, jan./jul. 1991.
- MARTIGNAGO, G. **Mudanças Estratégicas na Indústria da Construção Civil – Setor de Edificações**. Florianópolis, Dissertação de Mestrado. Florianópolis: UFSC, 1998.
- MASON, J. **Qualitativ Researching**. London: Sage Publications Ltd., 1996.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education**. San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers, 1998.
- MILES, R. H. **Macro organizational behavior**. Glenview, Illinois: Scott Foresman and Company, 1980.
- MILES, M. B., HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: A source book of new methods**. Beverly Hills, C. A.: Sage, 1984.
- MILES, R. E., SNOW, C. C. **Organizational Strategy, Structure and Process**. New York: Mc Graw Hill, 1978.
- MINAYO, M. C. S. (org.) **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1996.
- MINTZ, S. **Worker in the cane: a Puerto Rican life history**, New Haven (Conn.), Yale University Press, 1960.
- MINTZBERG, H. **Power in and Around Organizations**. Englewoods Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1983.
- _____. Strategy-Making in Three Modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, winter 1973.
- _____. Patterns of strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, may 1978.
- _____. The strategy concept: Five P's for Strategy. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987a..

- _____. The strategy concept II: another look at why organizations need strategies. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 25-36, 1987b.
- _____. Crafting Strategy. **Harvard Business Review**, v. 65, p. 66-75; 1987c.
- MINTZBERG, H., McHUGH, A. Strategy Formation in an Adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, n. 1, p. 160-197. 1985.
- MINTZBERG, H., QUINN, J. B. **The Strategy Process: Concepts and Contexts**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1992.
- MINTZBERG, H., WATERS, J. A. Tracking strategy in an entrepreneurial firm. **Academy of Management Journal**, v.25, p. 465-499, 1982.
- MORRISON, P. Managing change in the midst of economic uncertainty. **Journal of Management in Engineering**, v. 5, n. 2, p. 192-202, april 1989.
- NAM, C. H., TATUM, C. B. Toward understanding of product innovation process in construction. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 115, n. 4, p. 517-534, 1989.
- NUTT, P. C., BACKOFF, R. W. **Strategy Management of Public and Third Sector Organizations: a handbook of leaders**. San Francisco, California: Jossey-Bass Inc., Publishers, 1992.
- PATRICIO, Z. M. **Ser saudável na felicidade – prazer: uma abordagem ética e estática pelo cuidado holístico – ecológico**. Pelotas: Ed. Universitária/PFPel; Florianópolis: PPG em enfermagem/UFSC, 1996.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- _____. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- _____. **The New Era of Strategy: Redefinindo e Implementando sua Estratégia para Vencer na Era da Concorrência Total**. Seminário Internacional. Realização: HSM-Cultura & Desenvolvimento. São Paulo: p.7-130, maio 1997.
- PROCHNCK, V. **O Macrocomplexo da Construção Civil**. Rio de Janeiro: URFJ, Instituto de Economia Industrial, texto para discussão, n. 107, jan/1987.
- RAIFFA, H. **The Art & Science of Negotiation: How to Resolv Conflits and Get the Best out of Bargaining**. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1982.
- ROBBINS, S. P. **Organizations Theory: Structure, Desing and Applications**. New Jersey: Englewood Cliffs, 1990.
- ROSSETO, C. R. **Adaptação Estratégica: Um Estudo de Multi-Caso na Indústria da Construção Civil – Setor de Edificações**. Tese de Doutorado, UFSC, 1998.

- SCHELLING, T. C. **The Strategy of Conflict**. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1995.
- SENGER, H. V. **O Livro dos Estratagemas: Táticas para o Triunfo e a Sobrevivência na Vida Pessoal e nos Negócios**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.
- SILVA, M. A. C. **A Modernização do Macro-Complexo da Construção Civil: o Posicionamento Competitivo na Contribuição ao Desenvolvimento do País**. São Paulo: Centro de Tecnologia em Edificações, 1984.
- SÖZEN, Z. **Quality in Construction**. Portugal, Lisboa. Cap. 29, 1991.
- STRAUSS, A., CORBIN, J. **Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques**. London: Sage Publications Ltd., 1990.
- SUN TZU. **A Arte da Guerra**. Adaptado por James Clavell. Rio de Janeiro: Record, 1983.
- SUN TZU II. **A Arte da Guerra – os documentos perdidos**. Adaptado por Thomas Cleary. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- TATUM, C. B. Technology and competitive advantage in civil engineering. **Journal of professional issues in engineering**, v. 114, n. 3, p. 256-264, July 1988.
- _____. Organizing to increase innovation in construction firms. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 115, n. 4, p. 602-617, December 1989.
- _____. Potential mechanisms for construction innovation. **Journal of Construction Engineering and Management**, v.112, n.2, p.178-191, June 1986.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1995.
- WARSAWSKI, A. Strategic Planning in Construction Companies. **Journal of Construction Engineering and Management**. V.122, n. 2, p.133-140, June 1996.
- WERNA, E. - The concomitant evolution and stagnation of the Brazilian building industry. **Construction Management and Economics**, v. 11, p. 194-202, 1993.
- YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. California: Sage Publications Inc, 1984.
- ZACCARELLI, S. B., FISCHMANN, A. A. Estratégias Genéricas: Classificação e Usos. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v.34, n.4, p.13-22, 1994.

Anexos

ANEXO 1

Lista dos empreendimentos da BC Engenharia Ltda (1982/1998).

EMPREENHIMENTO	ANO		TIPO	REGIME DE CONSTRUÇÃO	M ²
	INÍCIO	CONCLUSÃO			
1 ^o	1982	1983	Ed. Resid.	Incorporação	1.458,55
2 ^o	1983	1984	Ed. Resid.	Incorporação	1.760,08
3 ^o	1985	1985	Ed. Resid.	Incorporação	2.017,32
4 ^o	1985	1986	Ed. Resid.	Incorporação	1.416,20
5 ^o	1986	1986	Ed. Resid.	Incorporação	1.397,08
6 ^o	1986	1988	Ed. Resid.	Incorporação	3.140,04
7 ^o	1987	1987	Ed. Resid.	Incorporação	2.202,75
8 ^o	1988	1989	Ed. Resid.	Incorporação	1.596,07
9 ^o	1988	1990	Ed. Resid.	Incorporação	2.980,12
10 ^o	1989	1990	Ed. Resid.	Incorporação	9.482,05
11 ^o	1990	1992	Ed. Resid.	Incorporação	1.220,37
12 ^o	1991	1992	Ed. Resid.	Incorporação	1.020,03
13 ^o	1991	1993	Ed. Resid.	Incorporação	1.680,35
14 ^o	1992	1994	Ed. Resid.	Incorporação	8.000,00
15 ^o	1993	1995	Ed. Resid.	Incorporação	2.110,80
16 ^o	1993	1994	Ed. Resid.	Incorporação	1.552,35
17 ^o	1993	1998	Shopping	Incorporação	16.085,00
18 ^o	1994	1996	Ed. Resid.	Incorporação	1.528,90
19 ^o	1995	1998	Ed. Resid.	Incorporação	7.310,31
20 ^o	1994	1998	Ed. Resid.	Incorporação	4.040,34
21 ^o	1994	----	Ed. Resid.	Incorporação	6.221,00
22 ^o	1998	----	Casas Resid.	Incorporação	----

ANEXO 2

Formulário para Registro das Entrevistas

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC Departamento de Pós-Graduação em engenharia de Produção e de Sistemas <u>Instrumento para notas de observação e notas de observação-participante.</u>	
Organização:	Sujeito (...):
Local:	Data:
Objetivo:	Horário:
NOTAS DE CAMPO (descrição das pessoas, lugares, acontecimentos, atividades, falas)	ANÁLISE

ANEXO 3**Roteiro para Entrevistas**

1. Ano de fundação da empresa
2. Estrutura da sociedade
 - Familiar (herdada da família)
 - Existem irmãos na sociedade
 - Quem foi o fundador
3. Que recursos foram utilizados para iniciar a empresa?
 - a) próprios b) Banco privado c) governo d) Outros
4. Se houve captação de recursos externos quais as justificativas colocadas para obtenção destes recursos.
5. Todo o valor recebido foi utilizado no empreendimento ou parte foi utilizado em outras atividades não declaradas.
6. Quais os principais fatores que levaram a idéia da constituição do empreendimento?
 - oportunidade
 - Vontade de ter negócio próprio
 - Dissidência de outro negócio
7. Sua empresa trabalha com obras de edificação e/ou incorporação de imóveis?
8. Foi utilizado algum estratagema para a implementação do negócio?
9. Quais foram as principais modificações ocorridas na empresa desde sua fundação.
10. Quais na sua visão os elementos mais importantes que fazem parte do ambiente de sua empresa? (clientes, fornecedores, governo, bancos, sindicatos, trabalhadores etc.).
11. Dos elementos apontados, qual ou quais podem influenciar a tomada de decisões na empresa.
12. Existiram situações em que a empresa e estes elementos tiveram interesses divergentes.
13. Em caso positivo relate esta situação conflitante entre a empresa e, por exemplo, o cliente, banco, governo fornecedor, concorrente, sindicatos etc.
14. A empresa utilizou algum tipo de estratagema para vencer esta situação?
15. Isso foi uma ação planejada ou foi produto da intuição do momento?
16. Quais foram os efeitos obtidos pela empresa?
17. A empresa alguma vez adotou alguma estratégia em relação a seus fornecedores no sentido de diminuir custos, melhorar tempo de entrega?
18. Alguma vez a empresa adotou algum tipo de estratégia para despistar e retardar a ação de seus concorrentes em relação a alguma oportunidade de mercado?
19. A empresa utilizou algum tipo de estratagema para aguçar o desejo dos clientes com relação a seus produtos?
20. Você acredita ser possível trabalhar de forma cooperativa com concorrentes, fornecedores, clientes?