



**MESTRADO EM ORGANIZAÇÕES E DESENVOLVIMENTO**

**RAFAEL GUSTAVO TORTATO**

**ANÁLISE DOS CONDICIONANTES QUE INFLUENCIARAM O  
INSUCESSO DAS EMPRESAS INCORPORADORAS DE CURITIBA E  
REGIÃO METROPOLITANA SOB A ÓTICA DE SEUS GESTORES E  
SUAS IMPLICAÇÕES PARA A SUSTENTABILIDADE LOCAL**

**CURITIBA**

**2007**

**RAFAEL GUSTAVO TORTATO**

**ANÁLISE DOS CONDICIONANTES QUE INFLUENCIARAM O  
INSUCESSO DAS EMPRESAS INCORPORADORAS DE CURITIBA E  
REGIÃO METROPOLITANA SOB A ÓTICA DE SEUS GESTORES E  
SUAS IMPLICAÇÕES PARA A SUSTENTABILIDADE LOCAL**

**Dissertação apresentada como requisito  
fundamental à obtenção do grau de Mestre  
em Organizações e Desenvolvimento, UniFAE  
Centro Universitário.**

**Orientador: Prof. Dr. Antoninho Caron**

**CURITIBA**

**AGOSTO 2007**

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

**Rafael Gustavo Tortato**

### **ANÁLISE DOS CONDICIONANTES QUE INFLUENCIARAM O INSUCESSO DAS EMPRESAS INCORPORADORAS DE CURITIBA E REGIÃO METROPOLITANA SOB A ÓTICA DE SEUS GESTORES E SUAS IMPLICAÇÕES PARA A SUSTENTABILIDADE LOCAL**

Esta dissertação foi apresentada como requisito fundamental para obtenção do título de MESTRE EM ORGANIZACOES E DESENVOLVIMENTO pela Banca Examinadora do Curso de Mestrado Acadêmico Multidisciplinar em Organizações e Desenvolvimento da UNIFAE - Centro Universitário Franciscano.

Curitiba, 27 de agosto de 2007.

---

Prof. Dr. José Edmilson de Souza-Lima  
Coordenador do Curso de Mestrado

Banca Examinadora:

---

Prof. Dr. Antoninho Caron  
Orientador  
UniFAE - Centro Universitário Franciscano

---

Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Lucia Izabel Czerwonka Sermann  
Examinadora Interna  
UniFAE - Centro Universitário Franciscano

---

Prof. Dr. Christian Luiz da Silva  
Examinador Interno  
UniFAE - Centro Universitário Franciscano

---

Prof. Dr. Paulo Henrique Laporte Ambrozewicz  
Examinador Externo  
PUC – Pontifícia Universidade Católica do Paraná

Ao professor, orientador e amigo Dr. Antoninho Caron, pela sua valiosa contribuição, apoio e paciência para a elaboração do trabalho.

Aos professores e companheiros do Mestrado.

Aos Gestores entrevistados que confiaram em meu trabalho.

Aos amigos e amigas que me apoiaram e incentivaram para a conclusão deste trabalho.

Aos membros da Banca Examinadora, Profa. Dra. Lucia Izabel Czerwonka Sermann, Prof. Dr. Paulo Henrique Laporte Ambrozewicz e Prof. Dr. Christian Luiz da Silva, pelas críticas construtivas e enriquecedoras no período de qualificação.

## RESUMO

TORTATO, Rafael Gustavo. **Análise dos condicionantes que influenciaram o insucesso das empresas incorporadoras de Curitiba e Região Metropolitana sob a ótica de seus gestores e suas implicações para a sustentabilidade local.** 2007. 189p. Dissertação (Mestrado em Organizações e Desenvolvimento) - UniFAE - Centro Universitário Franciscano do Paraná. Curitiba, 2007.

A indústria da construção civil figura entre os principais setores de desenvolvimento do Estado do Paraná, com 8% na formação do PIB do estado em 2006, segundo o IBGE e IPARDES. Exerce um papel fundamental no crescimento da economia, local, regional e nacional constituindo-se em um dos elementos-chave na geração de trabalho e renda e na articulação de diferentes segmentos produtivos. No ano de 2006 empregava mais de 67.000 pessoas no estado segundo o CAGED. No Brasil a indústria da construção civil é a atividade econômica conhecida como com maior capacidade de geração de emprego em comparação com outras atividades econômicas. A sustentabilidade deste setor é fundamental para a economia nacional, estadual e local, pois além da geração de emprego é uma atividade com grande potencial de expansão. Observem-se os investimentos em infra-estrutura propostos pelo governo federal e pelo aumento da procura de imóveis residenciais de acordo com o número crescente de emissões de alvará de construção pela Prefeitura de Curitiba. A proposta deste trabalho é analisar os condicionantes que influenciaram o insucesso das grandes empresas incorporadoras da construção civil de Curitiba e da região metropolitana, sob a ótica de seus gestores. O insucesso dessas empresas trouxe dificuldades para o setor, para as empresas que surgiram e que continuam atuando no mesmo segmento. Muitas instituições estatais, governamentais, não-governamentais e acadêmicas estão predispostas à cooperação e interação no apoio às empresas deste setor. O trabalho tem caráter qualitativo com o objetivo de identificar, analisar e descrever os condicionantes de insucesso das principais empresas incorporadoras da Grande Curitiba e Região Metropolitana, sob a visão de seus gestores e sua importância para o desenvolvimento local.

**Palavras-chave:** incorporadoras; construção civil; empreendedorismo; competitividade; condicionantes de insucesso; análise de ambiente; estratégias; inovação tecnológica e desenvolvimento local.

## ABSTRACT

TORTATO, Rafael Gustavo. **Análise dos condicionantes que influenciaram o insucesso das empresas incorporadoras de Curitiba e Região Metropolitana sob a ótica de seus gestores e suas implicações para a sustentabilidade local.** 2007. 189p. Dissertação (Mestrado em Organizações e Desenvolvimento) - UniFAE - Centro Universitário Franciscano do Paraná. Curitiba, 2007.

The industry of civil construction is one of the most representative economic sectors in Paraná's State. It represents almost 8 % of GDP according to IBGE – National bureau of statistics- and IPARDES – Development institute of Paraná's state- and plays an important role on the state's development, generating jobs and incomes and linking important clusters along the supply chain. According to CAGED – National research of employee , in 2006, more than 67.000 people are working on this activity in the State of Paraná. To face the global tendency for unemployment in low education level workers, the construction sector has the characteristic to generate fast and strong jobs demand. The sustainability of this sector is important for national, regional and local economies not just on job generation but also driving a multiplier effect over economy activity, signalized by public investments and private demand for houses and flats in Curitiba region. The purpose of this paper is to investigate the unsuccessful causes of bankruptcy in great contractor companies, according to their managers/owners point of view, on last years in Curitiba's region. The disappearance of these companies represents a serious damage to the sector and even to the newcomming companies. A lot of public, private, NGO's and academic institutions are interested in promoting the sustainability of this sector. This work has a "qualitative" analysis purpose about the unsuccessful "key-factors" in management of civil construction sector. Knowing about this reality, will certainly contribute to promote the sector sustainability in long term.

**Key-words:** contractors, civil construction, competitiveness, sustainability key-factors, analysis of environment; strategies, entrepreneurship, unsuccessful causes, technological innovation and local development.

## LISTA DE TABELAS

1 - EMPREGOS GERADOS NA CONSTRUÇÃO CIVIL EM CURITIBA, NO PERÍODO DE 2000 A 2006 .....	64
2 - EMPREGOS GERADOS NA CONSTRUÇÃO CIVIL, NO PARANÁ, NO PERÍODO DE 2000 A 2006 .....	65
3 - EMPREGOS GERADOS NA CONSTRUÇÃO CIVIL, NO BRASIL, NO PERÍODO DE 2000 A 2006 .....	65
4 - PARTICIPAÇÃO DA CONSTRUÇÃO CIVIL NO PIB DO PARANÁ, NO PERÍODO DE 1990 A 2004 .....	66
5 - PRODUTO INTERNO BRUTO A PREÇOS DE MERCADO - BRASIL - 1990 A 2005.....	66
6 - GASTOS DIRETOS NA CONSTRUÇÃO CIVIL.....	69
7 - RECEITA BRUTA TOTAL DA CONSTRUÇÃO - 2002 .....	69
8 - RECEITA BRUTA POR TIPO DE ATIVIDADE - 2002 .....	69
9 - NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS NA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL E NO SETOR DE CONSTRUÇÃO E REFORMA DE EDIFÍCIOS DA CADEIA DE CONSTRUÇÃO CIVIL DO BRASIL E DO PARANÁ - 2002/2003 .....	80
10 - NÚMERO DE EMPREGADOS NA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL E NO SETOR DE CONSTRUÇÃO E REFORMA DE EDIFÍCIOS DA CADEIA DE CONSTRUÇÃO CIVIL DO BRASIL E DO PARANÁ - 2002/2003 .....	80
11 - VALOR E PARTICIPAÇÃO DE OBRAS E SERVIÇOS DA CONSTRUÇÃO, SEGUNDO O TIPO DE ATIVIDADE - BRASIL 2002.....	81
12 - EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS DOS SETORES DA CADEIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL NO PARANÁ - 2001 A 2003.....	81
13 - EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE EMPREGADOS DOS SETORES DA CADEIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL NO PARANÁ - 2001 A 2003.....	81
14 - EVOLUÇÃO DA TAXA DE INFORMALIDADE NA ECONOMIA E DA CARGA TRIBUTÁRIA NO BRASIL - 1992 A 2005 .....	86
15 - ENCARGOS SOCIAIS INCIDENTES SOBRE O SALÁRIO-BASE DO TRABALHADOR.....	86

## LISTA DE SIGLAS

BNH	- Banco Nacional de Habitação
CAGED	- Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CBIC	- Câmara Brasileira da Indústria da Construção
COHABS	- Companhias Habitacionais
FAT	- Fundo de Amparo ao Trabalhador
FCP	- Fundação da Casa Popular
FGTS	- Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
FGV	- Fundação Getúlio Vargas
IAPS	- Instituto de Aposentadorias e Pensões
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPARDES	- Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
IPEA	- Instituto de Pesquisas Econômicas e Aplicadas
IPPUC	- Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba
PAC	- Programa de Aceleração do Crescimento
PBQP-H	- Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade na Habitação
PIB	- Produto Interno Bruto
PLANHAP	- Plano de Habitação Popular
PROER	- Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional
PSH	- Programa de Subsídio à Habitação de Interesse Social
RAIS	- Relação Nacional de Informações Sociais
RMC	- Região Metropolitana de Curitiba
SBH	- Sistema Brasileiro de Habitação
SBPE	- Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo
SEBRAE	- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAI	- Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SFH	- Sistema Financeiro de Habitação
SFI	- Sistema de Financiamento Imobiliário
SIFHAP	- Sistema Financeiro de Habitação Popular
SINDUSCON-PR	- Sindicato da Indústria da Construção Civil no Estado do Paraná



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	11
1.2 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA .....	18
1.3 OBJETIVOS.....	19
1.3.1 Objetivo Geral .....	19
1.3.2 Objetivos Específicos.....	19
1.4 METODOLOGIA .....	20
1.5 RELEVÂNCIA DO TEMA .....	21
1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....	23
<b>2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS</b> .....	25
2.1 EMPREENDEDORISMO .....	25
2.2 ANÁLISE DO AMBIENTE .....	32
2.2.1 Funções da Análise do Ambiente nas Organizações .....	33
2.2.2 Estrutura Ambiental.....	34
2.3 COMPETITIVIDADE .....	38
2.3.1 Competitividade e Padrões de Concorrência .....	39
2.3.2 Competitividade Sistêmica .....	40
2.3.3 Competitividade Estrutural .....	41
2.3.3.1 Mercado.....	42
2.3.3.2 Configuração da indústria.....	43
2.3.3.3 Regime de incentivos e regulação da concorrência.....	43
2.3.4 Competitividade Empresarial.....	44
2.3.5 Desafios para Competitividade no Brasil.....	47
2.3.6 Características Atuais da Competitividade da Construção Habitacional .....	47
2.4 ESTRATÉGIAS.....	49
2.4.1 Estratégias - Compreendendo o que é.....	50
2.4.2 Estratégias da Organização .....	51
2.4.3 Estratégias de Negócios .....	53
2.4.4 Estratégias Funcionais.....	58
2.5 INOVAÇÃO TECNOLÓGICA .....	60

	10
2.6 CADEIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL.....	64
2.7 FATORES DE SUCESSO E INSUCESSO.....	86
<b>3 METODOLOGIA PROPOSTA</b> .....	91
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	91
3.2 CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DA AMOSTRA.....	92
3.3 SELEÇÃO DA AMOSTRA.....	93
3.4 FERRAMENTAS METODOLOGICAS.....	95
3.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA.....	98
<b>4 RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	104
4.1 EMPRESAS ENTREVISTADAS.....	104
4.2 CONDICIONANTES DE INSUCESSO.....	105
4.3 CONDICIONANTES DE SUCESSO.....	106
4.4 IMPACTOS NO DESENVOLVIMENTO LOCAL.....	108
4.5 QUADRO SÍNTESE.....	110
<b>5 CONSIDERAÇÕES, ANÁLISE DOS ACHADOS DE PESQUISA</b> .....	115
5.1 PROPOSIÇÕES PARA PESQUISA E TRABALHOS FUTUROS.....	117
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	118
<b>APÊNDICE A - ENTREVISTAS</b> .....	122
<b>ANEXO A - LEIS</b> .....	170

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O cenário econômico mundial da atualidade se caracteriza por profundas mudanças nos processos produtivos, na busca de estratégias de produção e gestão mais eficientes e lucrativas. As constantes mudanças causadas pela globalização exigem maior competência na gestão das empresas com vistas à sua sustentabilidade, fator essencial para o desenvolvimento local.

Considerando este cenário e as novas exigências na formulação das estratégias, é de vital importância a análise do ambiente internacional e nacional para escolher caminhos que garantam lucro, crescimento e sobrevivência sustentável das empresas.

Para Caron (2003), a globalização não é um fenômeno novo. A novidade está na rapidez e na intensidade com que o processo acontece, provocando mudanças nos modelos de organização, gestão e produção das empresas e na forma de atuação do Estado provocando inseguranças e incertezas, ameaças e oportunidades.

Em consequência observa-se que as mudanças sócio-econômicas são constantes, exigindo cada vez mais a utilização de metodologias de gestão e uma análise sobre o desenvolvimento sustentável que propiciem a sobrevivência das organizações.

Segundo Silva (2005, p.11) com o desenvolvimento sustentável a questão de como produzir torna-se fundamental, em detrimento do que e para quem produzir. O desenvolvimento precisa ocorrer de forma harmoniosa, mediante a intersecção das dimensões espacial, social, ambiental, cultural e econômica.

Para tanto, o autor citado entende que para ampliação da responsabilidade da sociedade em relação à sustentabilidade do desenvolvimento são imprescindíveis mudanças irreversíveis e contínuas.

Observamos essas mudanças em Curitiba e Região Metropolitana que passaram por grandes transformações em suas atividades industriais e comerciais nas três últimas décadas, com a atração de empresas industriais, de serviços e de tecnologia dispostas a investir na região, motivadas pelos incentivos fiscais ou outros benefícios percebidos por seus executivos.

A partir da década de 1990, o cenário organizacional acelera o processo de transformação; é a competição passando de uma era centrada na produção para a competição centrada na informação e no conhecimento. Manter a elevada competitividade é um desafio permanente para todos os segmentos produtivos em todas as localidades.

O desenvolvimento local sustentável tem como proposta discutir a qualidade de vida pela oportunidade de realização do ser humano na sua personalidade existencial e não apenas pelo processo de acumulação (FRANCO, 2000, p.20).

Desta forma, são fundamentais a compreensão da importância do desenvolvimento local e a criação de mecanismos que busquem o desenvolvimento econômico e social, propiciando o aumento da qualidade de vida da sociedade e a redução das desigualdades sociais.

A análise do ambiente no qual a organização está inserida é fundamental para a identificação das oportunidades de negócios para a empresa e das ameaças do ambiente em mutação.

Conhecidas as ameaças e as oportunidades do ambiente externo é preciso identificar as competências e fraquezas, isto é, pontos fortes e fracos da empresa para então definir caminhos, modos de atuação, estratégias de ação para conquistar sucesso empresarial no ambiente analisado.

É importante que estas organizações analisem as tendências que mais afetam sua realidade e se adequem a elas de forma que se transformem em

vantagens competitivas.

Bueno, Leite e Pilatti (2004) afirmam que com o desenvolvimento econômico o contexto de atuação das empresas torna-se cada vez mais complexo, ou seja, que o ambiente atual de mercado exige mais competências das organizações.

A grande quantidade de produtos e serviços disponíveis revela um mercado consumidor mais exigente por preço, qualidade e inovação. Com isso, as empresas estão mudando seus procedimentos, buscando agregar valor aos produtos e serviços, incorporando inovações, procurando adaptar-se a esse novo ambiente que se apresenta.

Para Slywotzky (1996), as profundas mudanças impostas pelo mercado obrigaram as organizações a se reinventarem, de forma a operar com desempenho máximo. A crescente revolução tecnológica, aliada a mudanças comportamentais e conseqüentemente de consumo, influencia significativamente o cenário econômico em que estão as organizações. Assim, os rumos organizacionais terão que se adaptar a essa metamorfose inimaginável num passado não muito distante.

A sustentabilidade das organizações é fundamental para o desenvolvimento local principalmente das organizações que fazem parte de setores estratégicos na economia, como a construção civil que além de sua importância econômica por sua representatividade no PIB local, regional e nacional, é intensiva em mão-de-obra e tem uma capacidade de geração de empregos rápida em relação aos demais setores produtivos. Essas empresas têm um papel social importante por empregar pessoas de baixa escolaridade que são excluídas do mercado de trabalho na maioria das atividades econômicas.

A gestão bem-sucedida das organizações pode representar um elemento fundamental para o desenvolvimento local, uma vez que a má gestão e conseqüentemente o insucesso dessas podem ter um impacto negativo pelo desemprego causado e por sua ausência como agente econômico.

Em qualquer segmento empresarial onde se busque sobreviver ao

ambiente competitivo imposto pelas mudanças no cenário organizacional, é premente a consciência da importância e necessidade de adotar novas estratégias de gestão para fazer frente aos novos tempos.

Podem-se observar esses desafios na construção civil, que representa um dos principais setores da economia e na geração de empregos em Curitiba, no Paraná e no Brasil. Setor este que é emblemático no que diz respeito à importância econômica e social devido às características citadas.

A construção civil é um dos setores econômicos que apresentou profundas modificações durante a década de noventa do século XX, que foi o período em que grandes empresas incorporadoras de Curitiba e Região Metropolitana saíram do mercado. Muitas delas apenas pararam suas atividades, sem efetuar o encerramento formal na Junta Comercial o que dificulta apresentar informações e estatísticas oficiais.

O pesquisador buscou estas informações no Sinduscon onde foi informado que do universo das dezessete empresas incorporadoras reconhecidas como as mais importantes e representativas de Curitiba e Região Metropolitana, apenas cinco permanecem no mercado atual.

O segmento escolhido dentro do setor da construção civil para a realização deste trabalho foi o das incorporadoras de imóveis. Os critérios de eleição deste segmento se deram pela importância das incorporadoras dentro do macrossetor da construção civil e sua importância na geração de empregos e renda além da questão social na solução de problemas relacionados ao déficit de moradias e unidades habitacionais.

As incorporadoras são definidas pelo Sinduscon/PR como empresas que participam e realizam todas as etapas da obra de construção de unidades habitacionais (edifícios e residências). Estas etapas constituem desde o início na escolha e compra do terreno onde será constituído o empreendimento, a construção da edificação até a etapa final da venda das unidades habitacionais.

Dentro do segmento, optou-se por analisar as principais incorporadoras da região de Curitiba reconhecidas pelo Sinduscon/PR e pelos empresários do setor de incorporação. O critério adotado para escolha das empresas incorporadoras a serem analisadas foi de identificar as empresas que nos anos 90 eram as empresas reconhecidas pelo mercado e pelo sindicato como as mais importantes, e que atualmente estão fora do mercado ou não estão mais na sua área de atuação inicial (incorporação).

A época escolhida para delimitar a pesquisa que foi a década de 1990 que coincide com as grandes mudanças que ocorreram no Brasil, como a abertura da economia e o Plano Real.

Segundo Mendes (2003, p.14) a economia brasileira somente começou a se abrir efetivamente a partir da década de 1990, com a redução no valor das alíquotas de importação. Essa abertura da economia forçou as empresas brasileiras a se tornarem mais competitivas, uma vez que até então era mais fácil formar o preço no mercado nacional.

Em um ambiente de pouca competição e estrutura de mercado oligopolizado é fácil perceber que os preços de mercado resultavam da soma de custos de produção elevados com grandes margens de lucro. A gestão não era fundamental para a sustentabilidade das organizações no Brasil.

Antes da abertura econômica não era vital ser competitivo, pois era fácil repassar custos aos preços. Nesse sentido, houve uma revolução de conceitos e práticas e até mesmo do que deve ser a gestão organizacional partindo-se do pressuposto, de que tudo aquilo que se produz deve ser constantemente avaliado, medido e parametrizado de forma consistente e fundamentado.

Além da compreensão do comportamento organizacional, é importante observar o comportamento individual dos seus gestores, para que esses empreendedores possam fazer do seu viés empreendedor e das suas características, ferramentas para o sucesso da organização.

Para Bueno, Leite e Pilatti (2004), a transformação de gestores em empreendedores acontece no dia-a-dia. De maneira gradual, em função das experiências vivenciadas e das necessidades exigidas desse profissional no seu cotidiano. Em suma, é a peça fundamental para o desenvolvimento da organização. É o seu comportamento que leva o empreendedor ao sucesso.

Mesmo ao considerar as organizações, cujo objetivo final não é o lucro, percebe-se significativas alterações no processo de gestão, refletindo-se na busca de modelos que propiciem o avanço no desenvolvimento gerencial e proporcionem a sustentabilidade organizacional.

A sustentabilidade é um termo relativamente recente na administração. Sua definição não é ainda muito clara. Etimologicamente, sustentabilidade, no latim, origina-se da palavra "sustentare", que remete às idéias de: suportar, defender, favorecer, auxiliar; manter, conservar em bom estado e, enquanto qualidade de sustentável (aquele que pode sustentar).

Nas análises organizacionais, o conceito de sustentabilidade sempre esteve muito limitado ao aspecto econômico, em particular no que tange à dimensão estritamente financeira das organizações e seus projetos. A sustentabilidade tradicionalmente significou a viabilidade econômica das organizações.

A indústria da construção civil vive atualmente um momento delicado em que se questiona o limite que está enfrentando para o seu desenvolvimento sustentado. Dada a dificuldade de financiamento em uma conjuntura de juros altos, que perdura há quase duas décadas, as grandes e médias construtoras e incorporadoras, que vêm esgotadas sua capacidade de investimento, estão construindo para terceiros.

O crescimento do país está diretamente relacionado ao setor da construção civil, que passa por obras de infra-estrutura e habitação.

Este trabalho tem por objetivo verificar quais foram os fatores que condicionaram o insucesso de grandes empresas incorporadoras da construção civil de Curitiba e Região Metropolitana nos últimos dez anos. São citadas as



políticas habitacionais, os planos econômicos e as informações referentes às tomadas de decisões na gestão destas empresas que foram obtidas nas entrevistas com os gestores das empresas pesquisadas.

É de grande importância verificar os reais motivos que levaram estas empresas a sair do mercado, para que o setor possa preparar as empresas atuais, tentando evitar que os mesmos erros sejam cometidos, mesmo que aconteçam outros planos econômicos ou movimentos inesperados do mercado como um todo.

A sustentabilidade das empresas deste setor é de grande importância para o desenvolvimento local de Curitiba e Região Metropolitana, uma vez que a geração de emprego e participação no PIB são significativas, conforme tabelas 1 e 4.

A saída do mercado destas empresas trouxe dificuldades para o setor. Muitas empresas faliram com obras em andamento, prejudicando muitos consumidores que pagaram e não receberam. Um caso emblemático foi da empresa incorporadora Encol, que era uma empresa de referência nacional, considerada uma das mais importantes na construção de unidades habitacionais e que faliu, causando grande impacto no mercado nacional. Este problema ficou conhecido pelos empresários do setor como Efeito Encol.

Em consultas a empresários do setor e profissionais do SINDUSCON, uma das dificuldades identificadas que as empresas incorporadoras têm atualmente é a de realizar a venda das unidades habitacionais antes da conclusão da obra. Dificuldade esta, originada no chamado Efeito Encol, visto que, atualmente o mercado tem insegurança em adquirir um imóvel residencial antes do término da obra pela construtora.

A insegurança do atual mercado consumidor de unidades habitacionais implica que muitas empresas não conseguiram mais operar nem se manter no mercado, pois não tinham capacidade de financiar as obras. A construção de um edifício residencial pode levar aproximadamente cinco anos, desde a escolha do terreno até o início das vendas das unidades construídas (SINDUSCON, 2006).

Segundo o Relatório da Indústria Imobiliária (2007) apresenta-se um cenário favorável para os próximos anos para o setor da construção civil que em 2006 cresceu 4,5% ante 2,9% do PIB Brasil. Entre as medidas que estimulam o crescimento do setor está a redução do IPI - Imposto sobre Produto Industrializado para diversos materiais para construção, a inclusão da construção civil no regime simplificado de tributação, além do PAC - Programa de Aceleração do Crescimento que prioriza investimentos em infra-estrutura, saneamento e habitação.

A indústria imobiliária em Curitiba apresentou em 2006 o melhor desempenho dos últimos cinco anos, de acordo com o Relatório da Indústria Imobiliária (2007). A produção atingiu cerca de 1,5 milhões de m<sup>2</sup> nos segmentos residencial e não-residencial, um aumento de 56% em relação ao ano de 2005.

Assim, esta pesquisa busca identificar os condicionantes de insucesso das empresas incorporadoras sob a ótica de seus gestores que foram entrevistados e avaliar a importância da sustentabilidade destas empresas para o desenvolvimento local de Curitiba e RMC.

## 1.2 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

No atual contexto de desafios e incertezas, o desenvolvimento das organizações e até mesmo sua sobrevivência depende, em grande parte, da capacitação, das habilidades e das características individuais dos seus empreendedores.

A indústria da construção civil tem sido um dos principais setores da economia nacional, estadual e local, pois é elemento-chave na geração de trabalho e renda e na articulação de diferentes segmentos produtivos. Além da geração de impostos e atendimento às necessidades de moradia para a população.

Apesar de iniciativas que vêm gradativamente alterando a realidade do setor, sabe-se que a maioria das decisões das empresas construtoras sobre os rumos e estratégias da organização está mais baseada na intuição do que em uma análise

critérios fundamentada.

A introdução de novas filosofias empresariais, ou a adoção de pequenas inovações tecnológicas é guiada pelo modismo ou intuição do empresário, haja vista o alto percentual de empresas que não utilizam planejamento ou avaliação produtiva.

A mortalidade destas empresas trouxe instabilidade para o setor em Curitiba e RMC, pois a saída das principais incorporadoras do mercado trouxe instabilidade e insegurança para as empresas de menor porte e para as que ficaram. O setor da construção civil como um todo foi atingido.

Quais os condicionantes que influenciaram o insucesso das empresas incorporadoras de Curitiba e Região Metropolitana e qual o impacto para o desenvolvimento local? A busca de respostas para estas questões é relevante para que as novas empresas do setor trabalhem buscando a sustentabilidade não cometendo os mesmos erros e que desenvolvam ações para o fortalecimento do setor dentro da construção civil em Curitiba e Região Metropolitana, além do desenvolvimento de políticas públicas que beneficiem na sustentabilidade do setor que exerce forte influência no desenvolvimento local.

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Analisar quais foram os condicionantes de insucesso das empresas incorporadoras da construção civil em Curitiba e Região Metropolitana na última década, de 1996 a 2006, sob a ótica dos seus gestores.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar a relação existente entre os fundamentos teóricos sobre a sustentabilidade das organizações e a visão dos gestores sobre os condicionantes de insucesso das incorporadoras de Curitiba e Região Metropolitana;
- b) Apontar alternativas para evitar o insucesso de outras empresas do

setor;

- c) Analisar a influência do insucesso das empresas do setor para o desenvolvimento local de Curitiba e Região Metropolitana.

#### 1.4 METODOLOGIA

Pesquisa de natureza qualitativa, através de entrevistas com os gestores das empresas incorporadoras de Curitiba e RMC, comparando os achados de pesquisa com a base teórica e foi feita uma análise do pesquisador.

As entrevistas tiveram por objetivo identificar quais foram os fatores condicionantes para o insucesso das principais empresas incorporadoras da Grande Curitiba sob a ótica de seus gestores.

Para apoiar a realização da análise dos indicadores, foram utilizadas pesquisas realizadas pelo pesquisador com profissionais do Sinduscon – Sindicato da Indústria da Construção Civil no Estado do Paraná e empresários do setor, fornecendo assim, dados primários que subsidiaram diversas afirmações do autor nesse trabalho. Foram analisados outros trabalhos atuais científicos como dissertações e teses relacionadas ao tema.

Foram realizadas cinco entrevistas com os gestores e dirigentes das empresas na época que estavam ativas, seguindo um roteiro previamente elaborado, que permitiu identificar as práticas de gestão adotadas e as explicações destes executivos para o insucesso das empresas, na visão de cada um deles.

Foram analisadas as bases teóricas que determinam o sucesso das empresas e comparadas com as práticas exercidas nas empresas antes de saírem do mercado.

Por último foram apresentadas considerações obtidas ao longo do trabalho. Acredita-se que as discussões propostas acima foram suficientes para viabilizar uma visão em relação à questão da gestão da empresa como fator condicionante para o insucesso das empresas e seus impactos no

desenvolvimento local de Curitiba e Região Metropolitana.

Foram identificadas, descritas e analisadas as decisões dos gestores das empresas de construção civil, do segmento incorporador de Curitiba, no período entre 1996 e 2006, que proporcionaram seu desaparecimento.

## 1.5 RELEVÂNCIA DO TEMA

O setor da construção civil é, paradoxalmente, um dos setores que pouco tem sido objeto de análises e estudos tanto no que diz respeito ao desempenho gerencial das organizações, à sua estrutura e à sua função social. Este setor é um dos mais importantes da economia nacional, estadual e regional, por sua característica de impacto no PIB e na geração de empregos.

O macrossetor da construção civil é composto pelas construtoras, incorporadoras e prestadoras de serviços, por vários segmentos da indústria de materiais de construção e por segmentos do comércio.

A construção civil (construtoras, incorporadoras, empreiteiras, etc) é o núcleo principal deste macrossetor. Não só pela sua elevada participação no valor do produto e emprego gerados em todo o macrossetor, mas também por ser o destino da produção dos demais, o setor da construção civil determina, em grande medida, o nível de atividade do próprio macrossetor.

Uma das características deste núcleo do macrossetor é ser bastante heterogênea. Formado por um grande número de empresas, com vocações e estruturas das mais diferentes, os produtos e serviços da construção civil são bastante diversificados.

O setor da construção civil é inegavelmente importante no processo de crescimento e desenvolvimento econômico, favorecido por uma série de características, como: elevado efeito multiplicador; reduzido coeficiente de importação; reduzida relação capital/produto, ou seja, as necessidades relativas de investimentos são menores; é intensivo em mão-de-obra, inclusive não qualificada; tem forte componente social, além de responder por uma parcela significativa

dos investimentos.

A partir da década de 1990, em função de vários fatores, como o fim das altas taxas de inflação, os efeitos da globalização da economia, a redução do financiamento, a retração do mercado consumidor e o aumento da competitividade entre as empresas, entre outros, tem havido uma modificação deste cenário.

As empresas construtoras começam a tentar viabilizar suas margens de lucro a partir da redução de custos, do aumento da produtividade e da busca de soluções tecnológicas e de gerenciamento da produção de forma a aumentar o grau de industrialização do processo produtivo.

Vários são os fatores que impedem a alavancagem desse movimento e o início de uma nova fase de evolução sustentada do setor, entre os quais podem ser citados:

- baixa produtividade do setor em que pese a evolução recente, estimada em cerca de um terço da de países desenvolvidos;
- a ocorrência de graves problemas de qualidade de produtos intermediários e finais da cadeia produtiva e os elevados custos de correções e manutenção pós-entrega;
- desestímulo ao uso mais intensivo de componentes industrializados devido à alta incidência de impostos e conseqüente encarecimento dos mesmos;
- a falta de conhecimento do mercado consumidor, no que diz respeito às suas necessidades em termos de produto a ser ofertado;
- a falta de capacitação técnica dos agentes da cadeia produtiva para gerenciar a produção com base em conceitos e ferramentas que incorporem as novas exigências de qualidade, competitividade e custos;
- a incapacidade dos agentes em avaliar corretamente as tendências de mercado, cenários econômicos futuros e identificação de novas oportunidades de crescimento.

Pela importância na economia brasileira, estudos referentes à sustentabilidade do setor podem contribuir para o fortalecimento das empresas e da economia como um todo.

Este estudo pode contribuir para que as atuais empresas do ramo de incorporação da construção civil tenham como referência o caminho que levou as principais empresas da década de noventa para o insucesso, não cometendo os mesmos erros ou encontrando novas alternativas aos obstáculos enfrentados pelas empresas que saíram do mercado.

Traz contribuições para a academia, uma vez que é um setor importante economicamente e que não existem muitos trabalhos para a avaliação do setor da construção civil nacional. Tornar a UNIFAE uma fonte de referência de consulta por se tratar de uma abordagem ao tema inédita em relação ao insucesso das organizações.

O estudo busca proporcionar ao mestrando um melhor entendimento sobre o setor, conhecer as causas que levaram as empresas pesquisadas a sair do mercado, e o processo de gestão nas organizações além da importância para o desenvolvimento local.

Proporcionar ao público interessado uma avaliação da importância da sustentabilidade das empresas incorporadoras da construção civil para o desenvolvimento local.

## 1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Esta dissertação está dividida em cinco capítulos.

O capítulo 1 contextualiza o tema da pesquisa, apresentando a especificação do problema que será investigado, os objetivos do trabalho, a metodologia que foi utilizada, e a reflexão sobre a relevância do estudo que foi realizado.

O capítulo 2 apresenta os fundamentos teóricos, numa avaliação dos

conceitos de empreendedorismo, análise do ambiente, estratégias empresariais, competitividade, inovação tecnológica, um estudo da cadeia produtiva da construção civil e os fatores de sucesso e insucesso.

O capítulo 3 apresenta a metodologia proposta para a realização do trabalho, do levantamento das informações, critérios de escolha das empresas e a forma de interpretação dos resultados baseados nas entrevistas qualitativas realizadas. Apresenta a forma de elaboração das entrevistas e seu roteiro.

O capítulo 4 apresenta os resultados da pesquisa, com um quadro síntese com um resumo dos fundamentos teóricos pesquisados, a visão dos gestores sobre as causas do insucesso das incorporadoras e uma análise do pesquisador.

O último capítulo apresenta as considerações e achados da pesquisa realizada de acordo com os objetivos propostos no trabalho, além de proposições para trabalhos futuros.



## 2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Neste capítulo da pesquisa serão abordados os aspectos considerados fundamentais para a sustentabilidade e desenvolvimento das organizações. São eles: empreendedorismo, análise do ambiente, competitividade, estratégias, inovação tecnológica, fatores de sucesso e insucesso além de um panorama da cadeia da construção civil nacional, estadual e local.

### 2.1 EMPREENDEDORISMO

A palavra empreendedor (*entrepreneur*) tem origem francesa e significa indivíduo que assume riscos e começa algo novo (DORNELAS, 2001).

O empreendedor caracteriza-se como o indivíduo que possui alto nível de energia e alto grau de perseverança e imaginação que, combinados com a disposição para correr riscos moderados, o capacitam a transformar o que freqüentemente começa como uma idéia simples e mal definida, em algo concreto (GIMENEZ et al., 2001).

Com isso, o empreendedor apresenta competências e habilidades que possibilitam, não só criar uma empresa no mundo dos negócios, como, também, manter sua sobrevivência em um ambiente altamente competitivo, pois está capacitado para desenvolver e, também, para conduzir a execução do processo criativo, elaborando estratégias que permitam o desenvolvimento da sua organização.

Considera-se a gestão empresarial como um dos elementos mais importantes para o sucesso de uma empresa. Entretanto, verifica-se a incidência de uma série de outros fatores que acabam influenciando na sustentabilidade das organizações, como o ambiente ao qual ela está inserida, a velocidade das inovações tecnológicas e as freqüentes mudanças nos padrões de consumo.

Pode-se dizer que o empreendedor é justamente aquele que desenvolve todo o processo de empreender que é constituído de quatro fases principais:

identificação de oportunidades, elaboração do plano de negócio, busca de recursos e gerenciamento do negócio (DORNELAS, 2001).

De acordo com Dornelas (2001, p.27), um dos exemplos mais citados para justificar o surgimento do termo empreendedorismo é a história de Marco Pólo, que tentou estabelecer rotas comerciais para o Extremo Oriente. Como intermediário Marco Pólo assinava um contrato com uma pessoa de recursos para vender suas mercadorias. Um contrato comum na época oferecia um empréstimo para qualquer comerciante aventureiro a uma taxa de 22,5%, incluindo seguro.

Enquanto o capitalista corria risco passivamente, o comerciante aventureiro assumia o papel ativo no negócio suportando todos os riscos físicos e emocionais. Quando o comerciante aventureiro era bem-sucedido na venda das mercadorias e completava a viagem, os lucros eram divididos e cabia ao capitalista a maior parte (75%), enquanto o comerciante aventureiro ficava com os 25% restantes.

Na Idade Média, o termo empreendedor foi usado para descrever tanto um participante quanto um administrador de grandes projetos de produção. Nos referidos projetos, esse indivíduo não corria riscos, simplesmente administrava o projeto usando os recursos fornecidos, geralmente pelo governo do país. Um típico empreendedor da Idade Média era o clérigo – a pessoa encarregada de obras arquitetônicas, como castelos e fortificações, prédios públicos, abadias e catedrais (MENDES, 2006, p.32).

Empreendedorismo é um tema que ao longo do tempo tem sido estudado, pelos mais diversos grupos de estudiosos que o definem através de uma perspectiva econômica, comportamental, construtivista, cada um com uma abordagem própria sobre o assunto.

A primeira teoria sobre empreendedorismo vem da área econômica, com o irlandês Richard Cantillon (1697-1734) (FERREIRA, 2005, p.23).

Richard Cantillon foi um banqueiro (capitalista de risco), vivia em busca de oportunidades de negócios, preocupado com o gerenciamento dos negócios e

obtenção de rendimentos otimizados. Individualista, sempre pensando em obter lucros. Achava que o empreendedor era os que corriam riscos, aplicavam seus próprios dinheiros com a intenção de obter lucro.

Em sua obra "Natureza do Comércio em Geral", o banqueiro estabelece três classes de agentes econômicos: os latifundiários – cujos bens foram recebidos por herança ou tradição; os funcionários – aqueles que não se envolvem em tomadas de decisão e, por último, os empreendedores, que para Adam Smith (1723-1790), contemporâneo de Cantillon, atribui a eles o papel de criador de riquezas.

A ascensão do empreendedor como agente econômico ainda conta com a participação de outros teóricos, dentre eles Jean-Baptiste Say, foi o primeiro a associar a atividade empreendedora à gestão e a fazer a distinção entre empreendedores e capitalistas, associando os primeiros à inovação e à mudança.

Diversos estudiosos da área outorgam um papel especial a Schumpeter por ser quem melhor analisou o empreendedor e sua inserção na economia capitalista. Ele via o empreendedor como inovador e criador de instabilidade, no sentido de gerador de mudanças e desencadeador de uma dinâmica que empurra o mercado a um padrão de desequilíbrio através de novas combinações e ondas de desenvolvimento com "destruições criativas". A alegação do estudioso era de que, nas economias capitalistas, o surgimento de um novo processo quase sempre implica na eliminação do antigo (SCHUMPETER, 1982).

Os economistas tiveram sua importância nestes estudos, mas não explicavam a motivação das pessoas para a ação empreendedora e menos ainda para entender ou possibilitar o sucesso do negócio.

Existem outros grupos de estudos que têm psicólogos que buscam uma explicação para o empreendedorismo através do comportamento humano, estes são conhecidos como comportamentalistas.

Em relação ao empreendedorismo, os comportamentalistas realizaram numerosos estudos e experimentos para definir as diferenças entre empreendedores

e não empreendedores (FERREIRA, 2005), para eles existem traços de personalidade e comportamentos que expressam crenças e valores que seriam específicos dos empreendedores.

A escolha de uma ocupação era influenciada pelo meio ambiente e educação familiar recebida pelo indivíduo.

Weber (2004) cita o Protestantismo como um fator social significativo e influenciador. Esta filosofia religiosa não aceitava a ostentação, a extravagância, o consumo excessivo. O resultado de um bom trabalho era uma maior produtividade, diminuir as despesas e aumentar a economia. Estes fatores é que geravam o crescimento da economia.

Esta teoria de Max Weber (2004) tem sido estudada por três óticas:

- a) A Teoria dos Traços de Personalidade - os empreendedores possuem caráter. Que os distinguem dos demais indivíduos, David McClelland foi o pioneiro nesta linha.  
Mc Clelland destacava alguns traços predominantes nos empreendedores – confiança, perseverança, diligência, versatilidade, inteligência e percepção. Dizia que as pessoas exigentes, que correm riscos moderados e independentes têm mais probabilidades de se tornarem empreendedores.
- b) Abordagem Psicodinâmica – derivada da teoria de Freud – o empreendedor é orientado por uma força interna, derivada do inconsciente. A infância é determinante para o desenvolvimento da personalidade.
- c) Abordagem sócio-psicológica - considera o contexto onde o indivíduo está inserido. Fatores sócio-econômicos influenciariam na escolha por empreender, a posição na estrutura familiar, a perda de alguém.
- d) Perspectiva Construtivista – uma nova abordagem onde o empreendedor deveria ser visto de uma forma mais integrada, não como uma simples relação de causa e efeito.

Nesta abordagem temos como estudiosos Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, que afirmam "o processo de empreender, para ser mais bem compreendido, deve ser visto" como uma configuração mais complexa, de dimensões individuais, organizacionais e ambientais (FERREIRA, 2005).

Para Krausz (1981) qualquer organização é a expressão dos propósitos de seus fundadores, que determinam também a forma como são aglutinadas as contribuições individuais de cada um dos participantes do sistema.

O autor ainda coloca que, dentro de uma organização, os comportamentos individuais são determinados, em parte, pela característica de personalidade de cada pessoa, pela cultura da organização e também pela rede de relacionamentos sociais, ou seja, os papéis representados em diferentes situações.

A compreensão do comportamento organizacional é uma das condições essenciais para o entendimento do processo humano das decisões no contexto do empreendedorismo (OLIVEIRA, 2005). Para o autor, a sobrevivência de uma organização é determinada pela capacidade de interação do sistema organizacional com o meio ambiente em que está inserida.

Carland e Hoy (1992) advogam que as partes que formam o empreendedor (individual, organizacional, e ambiental) têm igual importância, e afirmam ainda que a interação de habilidades e motivações em um ambiente que o favoreça poderá fazer com que seja desencadeado.

Seguindo esta linha de pensamento, eles definem o empreendedorismo uma função de quatro elementos: traços de personalidade, propensão ao risco e a inovação e postura estratégica. Os autores acreditam que, desta maneira, uma maior precisão teórica poderia ser alcançada. Para estes autores, os indivíduos são divididos em três categorias: microempreendedores, empreendedores e macroempreendedores.

Os microempreendedores vêem a empresa como mais um aspecto de sua vida, ele não tem interesse em comprometer um grande nível de energia no

negócio porque isto lhe tiraria a liberdade. Ele não tem a propensão para buscar a inovação ou abordagens criativas para seu negócio; ao invés disto, ele procura formas seguras de gerenciamento através de técnicas já testadas. Para os autores não existem dois microempreendedores iguais, mas todos eles apresentam uma coisa em comum: seus sonhos são relacionados à liberdade e à vida em família (STEWART, 2003 apud FERREIRA, 2005).

Para o autor, os empreendedores estão mais interessados em lucros e crescimento, assim que atingem o nível de sucesso requerido por eles mesmos, também mudam o foco de seus interesses para fora dos negócios.

Os macroempreendedores aspiram tornar seu negócio em um veículo de mudança da história, intencionam transformá-lo em uma força dominante na economia e vêem o crescimento do negócio como medida de sucesso. Seu interesse não repousa somente no aspecto monetário, mas vivem em constante busca do domínio da arena em que se encontram. O crescimento buscado é traduzido em novos desafios, fronteiras e idéias.

Sob esta ótica pode-se incluir o trabalho de Fillion (1999). Ele apresenta um modelo onde constam cinco elementos nos quais o empreendedor baseia suas atividades em visão, projeção de negócios, animação, monitoração e aprendizagem.

Segundo Mendes (2006, p.35), o empreendedorismo é o processo dinâmico de criar mais riqueza. A riqueza é criada por indivíduos que assumem os principais riscos em termos de patrimônio, tempo e/ou comprometimento com a carreira ou que provém valor para algum produto ou serviço. O produto ou serviço pode ou não ser novo e único, mas o valor deve de algum modo ser infundido pelo empreendedor ao receber e localizar as habilidades e os recursos necessários.

Dessa forma, o empreendedorismo pode ser definido como um comportamento e não como um traço de personalidade (CUNHA et al., 2003, p.17), o que leva as pessoas se doutrinarem, por vontade própria ou por uma questão de necessidade, para agir como legítimos empreendedores utilizando-se de

ferramentas disponíveis para a mudança de comportamento, aproveitamento e exploração das oportunidades de negócios.

Uma das clássicas definições é a de Schumpeter (1982) que associou o conceito de empreendedorismo ao processo de inovação tecnológica e criatividade: o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos materiais.

Gerber (2004, p.16) alerta que alguns conceitos são relativamente vagos e expressam muito pouco quando se trata de estimular alguém a empreender por conta própria e risco, mas são aceitos comumente na literatura específica sobre o tema: o empreendedor vive no futuro, nunca no passado e, raramente, no presente e ele está mais feliz quando está livre para construir imagens do tipo 'e se' e 'se quando'. São expressões vagas que servem apenas para reflexão a respeito do assunto.

No Brasil, um dos conceitos mais adotados é o de Dornelas (2001, p.15): o empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização. Pressupõe a existência de virtudes que vão além do simples entendimento sobre o mercado ou o produto que se pretende comercializar.

Para Dornelas (2001, p.21) o momento atual pode ser chamado de a era do empreendedorismo, pois são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho, novos empregos e gerando riqueza para a sociedade.

Drucker (1987, p.28) define o empreendedor como aquele que começa o seu próprio, novo e pequeno negócio. Entretanto nem todos os pequenos negócios são empreendedores nem representam o conceito legítimo de empreendedorismo.

Pois, para o autor citado, "o trabalho específico do empreendedorismo numa empresa de negócios é fazer os negócios de hoje, capazes de fazer o futuro,

transformando-se em um negócio diferente", portanto a transformação dos negócios de hoje depende significativamente de seus gestores.

Segundo Drucker (1987, p.18), dentre todos os grandes economistas modernos, somente Joseph Schumpeter abordou o empreendedor e o seu impacto sobre a economia. Todo economista sabe que o empreendedor é importante e provoca impacto. Entretanto, para os economistas o "empreender" é um evento "metaeconômico", algo que influencia profundamente a economia sem fazer parte dela.

A decisão de tornar-se empreendedor pode ocorrer aparentemente por acaso. Essa decisão ocorre devido a fatores externos, ambientais e sociais, a aptidões pessoais ou a um somatório de todos esses fatores, que são críticos para o surgimento e o crescimento de uma nova empresa (DORNELAS, 2001, p.39).

São diversas as definições e abordagens sobre empreendedorismo, mas todas elas relacionam o papel do indivíduo em relação à viabilidade de sonho, muitas vezes concretizado com o início de uma empresa e a busca de seu sucesso e sustentabilidade.

Assim, este capítulo abordou de forma teórica o empreendedorismo que é considerado um dos elementos fundamentais para o sucesso de um negócio. No próximo item, será abordada a questão da análise ambiental que é outro pilar e elemento condicionante para o sucesso nas tomadas de decisões dos empreendedores.

## 2.2 ANÁLISE DO AMBIENTE

Uma compreensão da estrutura do ambiente é fundamental para que o empresário possa tomar decisões certas sobre as melhores estratégias a seguir com o objetivo de conquistar sucesso (lucro) no negócio que está inserido. A realização de análises ambientais será provavelmente mais importante para os administradores do futuro do que é para os atuais.



A análise do ambiente é definida por Certo (1993, p.38), como o processo de acompanhamento e monitoramento do ambiente organizacional para identificar os riscos e oportunidades, tanto presentes como futuros, que possam influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas. O ambiente organizacional é o conjunto de todos os fatores, tanto internos como externos à organização, que possam afetar seu progresso para atingir essas metas.

Para o autor, embora os procedimentos usados para realizar uma análise do ambiente difiram muito de organização para organização, muitas empresas têm a mesma razão principal para executar tal análise. Seu propósito é avaliar o ambiente organizacional de modo que a administração possa reagir adequadamente e aumentar o sucesso organizacional. O propósito geral da necessidade de se realizar uma análise do ambiente tem sido citado por muitas companhias.

### 2.2.1 Funções da Análise do Ambiente nas Organizações

Para Certo (1993, p.40), a análise do ambiente, se usada adequadamente, pode ajudar a garantir o sucesso organizacional. Entretanto, as regras ou papéis organizacionais que o sistema de análise do ambiente assume para garantir esse sucesso podem variar drasticamente de organização para organização. Três desses papéis são:

- a) A função orientada para a política: o principal propósito de uma análise de ambiente orientada para a política é melhorar o desempenho organizacional simplesmente mantendo a alta administração informada sobre as principais tendências emergentes no ambiente.
- b) O papel do planejamento estratégico integrado: o objetivo desse tipo de análise de ambiente é melhorar o desempenho organizacional, tornando os altos administradores e os gerentes de divisões cientes das questões que surgem no ambiente da empresa, tendo um impacto direto sobre o planejamento e ligando o planejamento corporativo e divisional.
- c) O papel orientado para a função: o principal propósito da análise ambiental voltada para a função é melhorar o desempenho organizacional fornecendo informações ambientais concernentes ao desempenho efetivo de funções organizacionais específicas.

Esses três papéis são exemplos simples de como um sistema de análise ambiental pode ser projetado para trabalhar por uma organização. Quaisquer dessas funções ou qualquer combinação delas poderão ser uma barreira para o sucesso organizacional se não refletirem necessidades organizacionais específicas.

### 2.2.2 Estrutura Ambiental

Para executar uma análise ambiental de forma eficiente e efetiva, um administrador deve entender bem a forma como ambientes organizacionais estão estruturados. O ambiente de uma organização é geralmente dividido em três níveis distintos: o ambiente geral, o ambiente operacional e o ambiente interno (CERTO, 1993, p.42).

#### **O ambiente geral**

O ambiente geral é o nível de um ambiente externo à organização, composto de componentes que normalmente têm amplo escopo e pouca aplicação imediata para administrar uma organização. São os seguintes compostos, conforme Certo (1993):

- a) O componente econômico do ambiente geral indica como os recursos são distribuídos e usados dentro do ambiente.
- b) O componente social do ambiente geral descreve as características da sociedade na qual a organização existe.
- c) O componente político do ambiente geral compreende os elementos que estão relacionados à obrigação governamental.
- d) O componente legal do ambiente geral consiste na legislação aprovada.
- e) O componente tecnológico do ambiente geral inclui novas abordagens para a produção de mercadorias e serviços: novos procedimentos e equipamentos.

Estes componentes são fundamentais para uma análise do ambiente geral. Com uma análise geral é possível definir as diretrizes mais amplas das estratégias do negócio. Esta análise é complementar à análise dos ambientes operacional e interno.

## **O ambiente operacional**

O ambiente operacional é o nível do ambiente externo à organização composto de setores que normalmente têm implicações específicas e relativamente mais imediatas na administração da organização. Os principais componentes do ambiente operacional são os clientes, a concorrência, a mão-de-obra, os fornecedores e as questões internacionais.

A análise do ambiente operacional possibilita que a empresa adapte suas estratégias e decisões baseadas na informação relacionadas ao mercado consumidor, por exemplo, que aponta quais são os fatores motivacionais de compra e padrão de consumo.

## **O ambiente interno**

O ambiente interno é o nível de ambiente da organização que está dentro da organização e normalmente tem implicação imediata e específica na administração da organização. Ao contrário dos componentes do ambiente geral e operacional, que existem fora da organização, os componentes do ambiente interno estão dentro dela.

Em diferentes tipos de organizações, os diversos níveis ambientais apresentam diferentes graus de relevância. Um método usado para determinar a importância dos níveis ambientais para as organizações é considerar o tamanho da organização e seu grau de envolvimento em negócios internacionais.

Os ambientes operacionais e internos são considerados relevantes para o sucesso, não importa o tamanho da organização ou seu envolvimento em negócios internacionais.

Assim, a partir da determinação da relevância dos níveis ambientais é necessário uma avaliação da relevância das questões estratégicas.

### **Determinando a relevância das questões estratégicas**

Uma questão estratégica é um fator ambiental, tanto interno como externo à organização, que pode ter um impacto sobre a habilidade da empresa em atingir seus objetivos. Algumas organizações são muito mais sensíveis a certas questões estratégicas do que outras.

Uma forma dos administradores tentarem determinar a sensibilidade de sua organização com relação aos diversos fatores ambientais é projetar e implementar um sistema interno que agrupe e analise informações de retorno de empregados-chave. Os gestores podem modificar esse método para pesquisar outras fontes de informação, tais como clientes e consultores.

Posteriormente é necessário a implementação de técnicas de análise ambiental pelos administradores das organizações.

### **Implementando técnicas de análise do ambiente**

Diversas técnicas estão disponíveis para ajudar a administração a realizar uma análise efetiva e eficiente do ambiente, como por exemplo:

- a) Exame do ambiente é o processo em que se reúnem informações sobre eventos e suas relações dentro dos ambientes interno e externo à organização.
- b) Análise de riscos e oportunidades pode ser simplesmente classificar os fatores ambientais em termos de níveis ambientais, riscos e oportunidades potenciais.
- c) Previsão ambiental é o processo para determinar que condições existirão em um ambiente organizacional em certo tempo no futuro.

Após a implementação de técnicas de análise ambiental, faz-se necessário avaliar o processo de análise realizado.

## **Avaliando o processo de análise do ambiente**

As atividades de análise ambiental são realizadas nas organizações para ajudá-las a atingir suas metas de forma efetiva e eficiente. Uma análise ambiental bem-sucedida está conceitual e praticamente ligada às operações atuais de planejamento.

O cliente da análise de ambiente é a alta administração. As atividades de análise ambiental não são exceções e serão entendidas como importantes pelos membros da organização somente na medida em que houver o apoio da alta administração.

Um trabalho bem-sucedido é executado por analistas de ambiente que entendam que habilidades são necessárias a um estrategista. O analista deve compartilhar das práticas do estrategista se for gerar uma estratégia efetiva.

Para Certo (1993, p.69), não existe uma forma ideal de se realizar uma análise ambiental. Diversas técnicas estão disponíveis para ajudar os gestores a desenvolver uma análise ambiental valiosa. Tendo implementado o processo, a administração deve avaliar e empenhar-se continuamente para melhorá-lo.

A previsão ambiental é a técnica por meio da qual os administradores tentam prever as características futuras do ambiente organizacional e, conseqüentemente, tomar decisões que ajudem a empresa a lidar com o ambiente de amanhã.

Certo (1993, p.49) afirma que não existem forma e padrão ótimos para a execução de uma análise do ambiente e que determine os riscos atuais e futuros para a organização na realização de suas diretrizes. Um administrador deve determinar quão relevantes são os diversos níveis ambientais e questões estratégicas para a organização, executar as técnicas apropriadas de análise do ambiente e avaliar o processo de análise do ambiente usado.

Desta forma, o autor citado considera que não existe um modelo ideal para a realização de uma análise ambiental que avalie as ameaças e oportunidades para a empresa de forma precisa para as tomadas de decisões. A visão do gestor deve

avaliar a importância do ambiente ao qual a empresa está inserida, seus níveis ambientais, bem como uma análise das estratégias para a organização.

Este item do trabalho abordou a questão da importância da análise ambiental e na sequência será tratado o tema competitividade, também relevante para o sucesso das organizações.

## 2.3 COMPETITIVIDADE

Um dos principais elementos do contexto social atual é a grande competição que aparece impregnada nos mercados. Embora essa tenha sido uma característica também de outros tempos, podemos notar que a sua presença é tão forte em muitos espaços da nossa vida como nos parece a intenção de desenvolvê-la.

Segundo Haguener (1989, p.23) os conceitos de competitividade apresentam-se de duas formas:

- i) competitividade como desempenho - nessa vertente, a competitividade é de alguma forma expressa na participação no mercado (market-share) alcançada por uma firma em um mercado em um momento do tempo. A participação das exportações da firma ou conjunto de firmas (indústria) no comércio internacional total da mercadoria apareceria como seu indicador mais imediato, em particular no caso da competitividade internacional.
- ii) competitividade como eficiência - nessa versão, busca-se de alguma forma traduzir a competitividade através da relação insumo - produto praticada pela firma, e, na capacidade da empresa de converter insumos em produtos com o máximo de rendimento. Nessa versão eficiência, a competitividade é associada à capacidade de uma firma/indústria de produzir bens com maior eficácia que os concorrentes no que se refere a preços, qualidade (ou a relação preço-qualidade), tecnologia, salários, e produtividade, estando relacionada às condições gerais ou específicas em que se realiza a produção da firma/indústria vis a vis a concorrência.

De acordo com os conceitos acima, a empresa ao optar pela competitividade como desempenho busca muito mais a sua sustentabilidade no mercado em relação a uma empresa que opte pela competitividade como eficiência que tem por objetivo maior a maximização dos resultados.

Desta forma, as definições acima abordam a competitividade sob a ótica de sustentabilidade e desempenho econômica da empresa.

Já Porter (1980) apresenta que a vantagem competitiva de uma organização está na maneira com a qual ela se defende das forças que governam a competição em um setor.

Afirma o autor que cada setor tem sua particularidade competitiva, ou seja, no setor de construção é provável que a principal força seja representada pelos compradores, já no siderúrgico as principais forças são os concorrentes externos e os materiais substitutos. Assim, pode-se perceber que cada empresa inserida num determinado setor, quando analisada sob a luz destas forças competitivas, tende a apresentar variações com relação à importância das mesmas para atingir uma vantagem competitiva.

Os novos elementos que entram em um setor trazem novas capacidades e um desejo de ganhar participação no mercado, porém eles esbarram em obstáculos construídos pelos atuais concorrentes.

Para Porter (op.cit) para enfrentar as cinco forças competitivas e ganhar uma vantagem competitiva, existem três abordagens estratégicas genéricas (Liderança no custo total; Diferenciação e Enfoque).

A competitividade deve ser analisada em relação aos padrões de concorrência, de forma sistêmica, estrutural e empresarial.

### 2.3.1 Competitividade e Padrões de Concorrência

Estudos recentes costumam tratar a competitividade como um fenômeno diretamente relacionado às características de desempenho ou de eficiência técnica e alocativa apresentadas por empresas e produtos e a considerar a competitividade das nações como a agregação desses resultados. De fato, embora manejem um elenco variado de indicadores, percebe-se a convivência de duas famílias de conceitos de competitividade (FERRAZ, 1995).

Em uma primeira família, a competitividade é vista como um desempenho – a competitividade revelada. A competitividade é de alguma forma expressa na participação no mercado (*market share*) alcançada por uma firma em um mercado em certo momento do tempo.

Nessa visão, é a demanda no mercado que, ao arbitrar quais produtos de quais empresas serão adquiridos, é que definirá a posição competitiva das empresas, sancionando ou não as ações produtivas, comerciais e de marketing que as empresas tenham realizado.

A competitividade é uma variável *ex-post* que sintetiza os fatores preço e não-preço – estes últimos incluem qualidade de produtos e de fabricação e outros similares, a habilidade de servir ao mercado e a capacidade de diferenciação de produtos, fatores esses parcial ou totalmente subjetivos.

### 2.3.2 Competitividade Sistêmica

Os fatores sistêmicos são aqueles que constituem externalidades *strictu sensu* para a empresa produtiva, sobre os quais a empresa detém escassa ou nenhuma possibilidade de intervir, constituindo parâmetros do processo decisório. Podem ser, conforme Certo (1993):

- Macroeconômicos: taxa de câmbio, carga tributária, taxa de crescimento do produto interno, oferta de crédito e taxas de juros, política salarial e outros parâmetros.
- Político-institucionais: política tributária, política tarifária, apoio fiscal ao risco tecnológico, poder de compra do governo.
- Legais-regulatórios: políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e proteção ao consumidor; de regulação do capital estrangeiro.
- Infra-estruturais: disponibilidade, qualidade e custo de energia, transportes, telecomunicações, insumos básicos e serviços tecnológicos (ciência e tecnologia; informação tecnológica; serviços de engenharia, consultoria e projetos; metrologia, normalização e qualidade).
- Sociais: sistema de qualificação da mão-de-obra (educação profissionalizante e treinamento), políticas de educação e formação de recursos humanos, trabalhistas e de seguridade social.
- Internacionais: tendências do comércio mundial, fluxos internacionais de capital, de investimento de risco e de tecnologia, relações com organismos multilaterais, acordos internacionais.

Tanto os níveis de eficiência e padrões de qualidade das empresas industriais instaladas em um dado país quanto sua capacidade de reduzir custos e



aprimorar qualidade continuamente são condicionados por diversas características gerais do sistema econômico, os determinantes sistêmicos da competitividade.

O estudo dos diversos tipos determinantes sistêmicos da competitividade e de sua evolução ao longo do tempo permite situar a competitividade das empresas industriais no espaço econômico e no tempo, relacionando a evolução da competitividade das empresas às alterações mais importantes do ambiente econômico que as cercam.

### 2.3.3 Competitividade Estrutural

Para Ferraz (1995, p.10) os fatores estruturais são aqueles sobre os quais a capacidade de intervenção da empresa é limitada pela mediação do processo de concorrência, estando por isso apenas parcialmente sob sua área de influência.

Em termos do mercado, integram os fatores estruturais características como taxas de crescimento, distribuição geográfica e em faixas de renda; grau de sofisticação tecnológica e outros requisitos impostos aos produtos; oportunidades de acesso a mercados internacionais; sistemas de comercialização entre outros.

A configuração da indústria refere-se às tendências do progresso técnico em particular no que diz respeito aos ciclos de produtos e processos; à intensidade do esforço de P&D e às oportunidades tecnológicas, inclusive de introdução de inovações radicais; às escalas típicas de operação e aos níveis de concentração técnica e econômica da oferta; ao grau de verticalização e diversificação setorial; à distribuição espacial da produção e adequação da infra-estrutura física; ao regime de P&D e integração com infra-estrutura tecnológica; ao relacionamento da empresa com fornecedores, usuários e concorrentes; e à relação capital-trabalho.

Do regime de incentivos e regulação da concorrência faz parte o grau de rivalidade entre concorrentes; o grau de exposição ao comércio internacional; a ocorrência de barreiras tarifárias e não-tarifárias às exportações; a estrutura de incentivos e tributos à produção e comércio exterior, incluindo os aspectos

relacionados ao financiamento e ao custo de capital; a efetividade da regulação das práticas desleais de concorrência.

#### 2.3.3.1 Mercado

O dinamismo do mercado é seguramente um dos principais fatores indutores de competitividade. Ao estimular investimentos, mercados dinâmicos asseguram uma taxa elevada de renovação de equipamentos e métodos de produção que, ao lado das economias de escala e escopo naturalmente absorvidas por empresas que se expandem, propiciam crescimento sustentado da produtividade industrial (FERRAZ, 1995).

Porém, embora condição necessária para viabilizar a incorporação de tecnologias atualizadas, o crescimento quantitativo do mercado não é condição suficiente para assegurar competitividade. A observação das características estruturais que favorecem a competitividade indica igualmente a presença de fatores de natureza qualitativa, que podem ser sintetizados na existência de elevado grau de exigência dos consumidores. De fato, consumidores bem informados e com alto poder aquisitivo definem padrões de qualidade e desempenho dos produtos que pressionam as empresas a adotarem estratégias competitivas de acumulação permanente de capacitação e de melhoria contínua de eficiência.

A intensificação no ritmo de lançamento de novos produtos ou de incorporação de novos atributos nos produtos antigos visa, de um lado, dinamizar mercados que apresentam sinais de saturação devido à estagnação da demanda ou ao excesso de oferta, e, de outro, reforçar a capacitação tecnológica como vantagem competitiva em substituição à disponibilidade de recursos naturais ou outras fontes tradicionais de competitividade.

Respeitados os limites do processo de diferenciação naturais de cada setor, a tendência geral é de redução dos ciclos de vida das inovações, da intensificação do lançamento de novos modelos e de *descommoditização* dos

básicos, através do desenvolvimento dos produtos cada vez mais adaptados às necessidades da clientela.

### 2.3.3.2 Configuração da indústria

As mudanças nos padrões de concorrência, derivadas do surgimento dessas novas fontes de competitividade e da perda de importância das vantagens competitivas tradicionais, como as baseadas nas disponibilidades de recursos naturais ou mão-de-obra barata, levaram a movimentos diferenciados de ajuste das configurações industriais.

A intensificação da cooperação vertical é outro traço marcante das configurações industriais competitivas. A formação de amplas parcerias envolvendo produtores, fornecedores, clientes e entidades tecnológicas conduz a relações inter-setoriais fortemente sinérgicas, criando condições estruturais adequadas para o incremento da competitividade de todos os elos da cadeia produtiva.

Em vários casos tem se observado a própria reestruturação da cadeia de produção através de processos de terceirização ou subcontratação. A redivisão do trabalho, ao permitir às empresas operarem com graus ótimos de especialização, faz da cooperação uma importante fonte de competitividade para a indústria.

A difusão acelerada de novos métodos de gestão da produção e da qualidade tem proporcionado um grande incremento na confiabilidade das transações inter-empresas.

### 2.3.3.3 Regime de incentivos e regulação da concorrência

Além das condições favoráveis da demanda e do equacionamento adequado da oferta setorial, a competitividade também demonstra depender de características comportamentais das empresas. Ambientes de elevada rivalidade inter-empresarial favorecem a competitividade, pois submetem as empresas a

esforços contínuos de melhoria da eficiência produtiva e de inovação nos produtos e métodos de produção.

A disposição das firmas competirem nos mercados poder ser fortalecida se o regime de incentivos e regulação a que estão sujeitas for eficaz. Os incentivos visam aumentar a capacidade de resposta das empresas diante dos desafios impostos pela economia e as regulações buscam condicionar as suas condutas em direções socialmente desejáveis.

Além do fato de impactarem de forma diferenciada os vários setores que formam o tecido industrial, a experiência internacional recente mostra que para alguns setores são construídos regimes de incentivos e regulação da concorrência especiais, visando dar suporte à capacidade de concorrência das empresas.

#### 2.3.4 Competitividade Empresarial

Diferentemente dos fatores empresariais, conformam o ambiente no qual as empresas se enfrentam, abrangendo não somente as características da demanda e da oferta, mas também a influência de instituições extra-mercado, públicas e não-públicas, que definem o regime de incentivos e regulação da concorrência prevalecente.

#### **Princípios da gestão competitiva**

É necessário investir nas capacitações correspondentes e assegurar que o desempenho seja coerente com os fatores críticos de sucesso. Essas são as tarefas centrais da gestão empresarial competitiva.

Percebe-se grande convergência nas trajetórias de evolução dos formatos organizacionais das empresas, de acordo com a natureza dos processos decisórios, a direção e intensidade dos fluxos de informação e as características centrais de produtos e processos produtivos.

No novo modelo de empresa vitoriosa, constata-se a tendência à diminuição do número de níveis hierárquicos envolvidos nos processos decisórios e maior delegação de poderes no interior das cadeias de comando.

Percebe-se, ainda, o aumento da densidade do fluxo de informações horizontais. As típicas ordens de serviço se multiplicam, circulam por mais pontos nas empresas e contêm informações mais complexas.

O que e como vender são decisões, cada vez mais, formadas em parceria com fornecedores e clientes. A competitividade das empresas depende da sua habilidade de aproximar-se de fornecedores e clientes, em termos de desenvolvimento conjunto de produtos, troca de informação tecnológica, fluxos de entrega que minimizam estoques, garantia assegurada de qualidade e estabilidade nos contratos.

### **Capacidade Inovativa**

Estratégias centradas na inovação constituem o cerne do comportamento das empresas competitivas. Seja para capturar mercados pela introdução de novos produtos ou produzir com máximo aproveitamento físico dos insumos com o objetivo de competir em preços, a importância da inovação tecnológica é inequívoca.

### **Capacidade produtiva**

As transformações tecnológicas em curso na indústria mundial, que para muitos estudiosos constituem as bases de uma terceira revolução industrial, revela a consagração de um novo paradigma produtivo onde qualidade de produto, flexibilidade e rapidez de entrega, além da racionalização dos custos de produção, passaram a constituir as alavancas básicas da competitividade.

### **Recursos humanos**

Com relação aos princípios de gestão dos recursos humanos, as empresas vêm empreendendo profundas reformulações no relacionamento com a força de trabalho.

Com a perda de competitividade da organização empresarial baseada em hierarquias verticais rígidas, novas formas de estruturação das cadeias de comando e de incorporação da mão-de-obra à produção vêm se tornando dominantes nas empresas bem-sucedidas.

Visando motivar os trabalhadores a co-participar dos desafios competitivos contemporâneos, o novo padrão de relações de trabalho que as empresas estão adotando apóia-se no tripé formado por estabilidade, participação nos processos decisórios e compartilhamento dos ganhos do aumento da eficiência. Nesse contexto, prevalece a multifuncionalidade, pois há necessidade de conhecimento de todo o processo produtivo e é valorizada a capacidade criativa de resolução de problemas. O elemento chave do processo é o comprometimento da gestão empresarial com investimentos permanentes em treinamento de toda a força de trabalho, incluindo o pessoal de chão de fábrica.

Mintzberg traça um paralelo entre as cinco configurações e as formas como opera uma organização e que posições nela existem, através de fluxos: como essas posições são agrupadas em unidades e como a autoridade formal flui entre elas. Em cada uma das configurações, os fluxos de autoridade fluem de maneira diversa.

Estrutura simples, com base na supervisão direta, na qual a cúpula estratégica é o elemento chave.

Burocracia mecanizada, com base na padronização dos processos de trabalho, na qual a tecnoestrutura é o elemento chave.

Burocracia profissional, com base na padronização de habilidades, na qual o núcleo operacional é o elemento chave.

Forma divisionalizada, com base na padronização de saídas, na qual a linha intermediária é o elemento chave.

Adhocracia, com base no ajustamento mútuo, na qual a assessoria de apoio (algumas vezes com o núcleo operacional) é o elemento chave.

Na configuração simples, o fluxo do poder formal, da autoridade, desce pela hierarquia, a partir da cúpula estratégica, através da supervisão direta, sendo significativo também o fluxo de comunicação informal. Na burocracia mecanizada o fluxo de tomada de decisão é de cima para baixo a partir dos fluxos regulamentados que descem na hierarquia para controlar o núcleo operacional, com ênfase maior na padronização que na supervisão direta.

O fluxo das comunicações informais é significante na burocracia profissional e o fluxo de tomada de decisão nela é de baixo para cima. Na forma divisionalizada é significante o fluxo de autoridade e o de sistemas regulados, o fluxo da tomada de decisão é diferenciado entre o escritório central e as divisões. Na adhocracia são significantes o fluxo de comunicação informal e as constelações de trabalho.

### 2.3.5 Desafios para Competitividade no Brasil

Para Mendes (2003, p.37), apesar da urgente necessidade de a empresa ser competitiva, no Brasil há muitas restrições que dificultam ter maior competitividade. Entre os fatores que reduzem o grau de competitividade das empresas instaladas no Brasil, pode-se citar o baixo investimento em ciência e tecnologia, a ineficiência, a educação e o chamado custo Brasil, que engloba problemas relacionados à infra-estrutura, tais como transporte, portos, telecomunicações; problemas ligados à política fiscal (leia-se muitos impostos) e à política monetária (juros reais entre os mais altos do mundo).

### 2.3.6 Características Atuais da Competitividade da Construção Habitacional

De acordo com o Documento Fórum Construção de 2000, elaborado para o Fórum de Competitividade, no segmento de produção habitacional no Brasil observou-se na década de 1990 uma mudança significativa de formas de promoção e financiamento ao empreendimento e à produção.

Os principais movimentos que se pode registrar são:

1. Concentração no segmento de mais alta renda para viabilizar recursos à promoção/comercialização e à produção diante da escassez de recursos no mercado;
2. Em alguns mercados a separação entre a atividade de incorporação e de construção. Empresas incorporadoras contratam empresas construtoras para executarem suas obras mediante processos de licitação;
3. A partir da segunda metade da década de 90 um movimento significativo de empresas buscando viabilizar empreendimentos para a população de baixa renda como estratégia empresarial, inclusive com a busca de financiamento no mercado financeiro internacional.
4. Em decorrência dos cenários econômicos de fim das elevadas taxas de inflação, mas manutenção de taxas elevadas de juros constatou-se um significativo movimento na cadeia produtiva no sentido de viabilizar as margens de rentabilidade a partir do processo produtivo.

A competitividade das empresas produtoras de edificações residenciais é altamente dependente atualmente:

De sua capacidade de definir e implementar estratégias de competição condizentes com sua vocação empresarial, capacidade técnica e comercial.

De sua capacidade de avaliar corretamente as tendências de mercado e a influência de fatores externos sobre o negócio.

De sua capacidade de alavancar recursos, o que depende de sua solidez financeira, de sua capacidade de estabelecer alianças e parcerias estratégicas e de seu acesso para a utilização de linhas de crédito.

De sua eficiência produtiva envolvendo a gestão da qualidade e da produtividade, em todos os processo envolvidos na produção.

De acordo com este documento, há uma completa escassez de estudos que possam efetivamente medir a competitividade do setor por critérios como produtividade, custos, absorção de tecnologia de produto e processos. A dicotomia



entre a geração de emprego e modernização do setor é ainda pouco analisada, pois o desenvolvimento tecnológico do setor é por excelência voltado à passagem de um processo produtivo artesanal ou manufatureiro para um processo industrializado em toda a cadeia.

A competitividade na construção habitacional pode ser entendida como a capacidade de atrair investimentos a partir de uma posição sustentável entre os diversos setores econômicos segundo os critérios que definem estratégias que levem a esta posição.

## 2.4 ESTRATÉGIAS

Formular estratégias envolve determinar cursos de ação apropriados para alcançar os objetivos. Isso inclui atividades como análise, planejamento e seleção de estratégias que aumentem as chances de que os objetivos de uma organização possam ser alcançados (CERTO, 1993, p.111).

Os administradores confiam na análise do ambiente para fornecer as informações que eles precisam para iniciar o processo de formulação da estratégia.

Forças econômicas, sociais, políticas, tecnológicas e culturais atuam de maneira interativa entre si e com pessoas e grupos, tornando o ambiente organizacional turbulento e complexo. Assim, as empresas têm cada vez mais se utilizado de formas de gestão que preconizam um pensamento estratégico na condução dos negócios.

O termo estratégia é de origem grega e serve para designar a função do generalato. O estrategista era o comandante militar que formulava e projetava as manobras necessárias para uma batalha. O conceito sempre esteve associado à visão militar (ANSOFF, 1991). O conceito tem sido muito utilizado nos estudos das organizações.

#### 2.4.1 Estratégias - Compreendendo o que é

Ansoff (1991) considera que os problemas estratégicos exigem maior atenção dos administradores, porque são difíceis de serem identificados. As organizações aplicam seus esforços equivocadamente em busca do aumento da eficiência operacional ao invés de estarem atentas ao ambiente em que estão inseridas percebendo as oportunidades e ameaças que se apresentam para, certamente poderem obter melhorias significativas e imediatas no desempenho.

O conceito de estratégia, na administração, se sobrepôs no momento em que a velocidade das mudanças sociais, econômicas, políticas e ambientais passaram a exigir ações que possibilitassem o redirecionamento constante dos objetivos e caminhos a serem percorridos pela organização. Dessa forma, inicia-se na administração, a preocupação com a visão estratégica em detrimento da visão de curto prazo, usual em momentos de estabilidade no cenário organizacional.

A estratégia se relaciona com a forma como serão utilizados os recursos disponíveis, sejam eles físicos, financeiros ou humanos, sempre considerando a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades.

Porter (1999, p.63) diz que "estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades". As estratégias podem ser classificadas das mais diversas formas, mas sua finalidade principal é estabelecer quais serão os caminhos, os programas de ação que deverão ser seguidos pela organização para que se alcancem os objetivos e metas estabelecidas.

Podemos ainda constatar que embora a estratégia não determine o sucesso ou o fracasso de uma organização, a mesma pode trazer resultados importantes e significativos para uma empresa cujo grau de eficiência seja apenas médio.

Portanto, percebe-se que a estratégia além de possibilitar o ajustamento da empresa ao seu ambiente que, por sua vez, se encontra em constante mutação, faz com que a empresa vá, ao longo do tempo, mudando suas características, em busca desse ajustamento numa dinâmica própria do cenário organizacional.

O termo estratégia competitiva é explorada por Porter (1996). Para o autor, a organização atua em um ambiente competitivo e cinco forças externas competitivas determinam a concorrência em uma indústria: ameaça de novas empresas, poder de barganha dos fornecedores, ameaça de novos produtos ou serviços, poder de barganha dos compradores e rivalidade entre competidores existentes.

#### 2.4.2 Estratégias da Organização

As estratégias organizacionais são formuladas pela alta administração e projetadas para alcançar os objetivos globais da empresa. Em primeiro lugar, as estratégias gerais devem ser selecionadas e desenvolvidas. Depois, devem ser tomadas decisões específicas a respeito do papel das diversas linhas de negócios da organização e quantos recursos serão alocados entre eles (CERTO, 1993, p.114).

Uma organização pode escolher uma ampla variedade de estratégias gerais, algumas delas segundo Certo (1993):

##### **Estratégia de concentração**

Uma estratégia de concentração é aquela em que uma organização se concentra numa única linha de negócios. Esta estratégia é usada por empresas para obter vantagem competitiva através do conhecimento especializado e eficiente e também para evitar problemas envolvidos na administração de muitos negócios. Se a indústria está encolhendo ou competidores agressivos dominam o mercado, uma empresa concentrada pode ser eliminada.

##### **Estratégia de estabilidade**

A organização que adota uma estratégia de estabilidade se concentra em sua linha ou linhas de negócios existentes e tenta mantê-las. Uma organização que seja grande e domine seu mercado pode escolher uma estratégia de estabilidade

para evitar controles governamentais ou penalidades por monopolizar a indústria. Uma indústria de baixo crescimento ou sem crescimento que não tenha outras opções viáveis, pode ser forçada a selecionar uma estratégia de estabilidade.

### **Estratégia de crescimento**

As organizações procuram crescimento nas vendas, lucros, participação no mercado ou mesmo outras medidas como um objetivo principal. As estratégias de crescimento podem ser perseguidas através de recursos como a integração vertical, integração horizontal, diversificação e fusões e joint ventures, afirma Certo (1993).

*Integração vertical.* Esta estratégia envolve o crescimento através da aquisição de outras organizações num canal de distribuição. A integração vertical é usada para obter maior controle sobre uma linha de negócios e aumentar os lucros através de maior eficiência, ou melhor esforço de vendas.

*Integração horizontal.* Esta estratégia envolve o crescimento através da aquisição de empresas concorrentes numa mesma linha de negócios. É adotada num esforço para aumentar seu porte, vendas, lucros e participação potencial no mercado de uma organização.

*Diversificação.* Esta estratégia envolve o crescimento através da aquisição de empresas em outras indústrias ou linhas de negócios. Ela é utilizada quando a organização pode adquirir maior eficiência ou impacto no mercado através do uso de recursos compartilhados.

*Fusões e joint ventures.* Na fusão, uma companhia se une a outra para formar uma nova organização. Na joint venture, uma organização trabalha com outra num projeto muito grande para ser controlado somente por ela. Organizações de diferentes países podem trabalhar juntas para contornar barreiras comerciais no mercado internacional ou compartilhar recursos mais eficientemente.

## **Estratégia de redução de despesas**

Quando a sobrevivência de uma organização está ameaçada e ela não está competindo com eficiência, frequentemente são necessárias estratégias de redução de despesas. Os três tipos básicos de redução de despesas são rotatividade, desinvestimento e liquidação.

Estratégia de rotatividade. Esta estratégia é usada quando uma organização está funcionando de forma deficiente, mas ainda não alcançou um estágio crítico.

Estratégia de desinvestimento. Esta estratégia envolve vender negócios ou defini-los como organização separada.

Estratégia de liquidação. Nesta estratégia, um negócio é encerrado e seus ativos vendidos. A liquidação é a última estratégia de redução de despesas desejada, porque normalmente envolve perdas tanto para os acionistas como para os empregados.

### **2.4.3 Estratégias de Negócios**

Formular estratégias de negócios envolve a tomada de decisões em nível de divisão ou de unidade de negócios. Essas estratégias devem ser consistentes com a estratégia global da organização para aquela linha específica de negócios.

Segundo Porter (1998, p.11) a competição intensa em um setor industrial nada tem a ver com coincidência nem com as adversidades da sorte. Na luta por participação de mercado, a competição não se manifesta apenas através dos demais concorrentes. Os clientes, os fornecedores, os novos entrantes em potencial e os produtos substitutos são todos competidores que podem ser mais ou menos proeminentes ou ativos, dependendo do setor industrial.

De acordo com Porter (op.cit) as estratégias fazem um paralelo com as 5 forças competitivas:

1. Liderança no custo total, consiste no custo baixo em relação aos concorrentes, gerando uma barreira substancial aos novos entrantes; defendendo a empresa com relação a compradores e fornecedores; colocando a empresa em posição favorável em relação aos produtos substitutos.
2. Diferenciação consiste na criação de algo que seja considerado único no âmbito de toda empresa. Nesta estratégia, os custos não são ignorados, porém não é o alvo estratégico primário.
3. Enfoque consiste em focar apenas um segmento em particular. Esta abordagem proporciona retornos acima da média para a empresa.

Para Porter (1985) a vantagem competitiva de uma organização não pode ser compreendida apenas pela análise da empresa como um todo, e sim pelas inúmeras atividades distintas que esta empresa realiza e que são geradoras de valor.

Segundo Porter (1985), para poder analisar as fontes de competitividade de uma empresa é necessário examinar todas as atividades executadas pela mesma. Portanto, para diagnosticar a vantagem competitiva, é necessário definir a cadeia de valor de uma empresa para competir com outra em particular.

Para o autor citado, qualquer que seja seu esforço coletivo, o objetivo estratégico da empresa é encontrar uma posição no setor onde ela possa melhorar se defender contra essas forças ou influenciá-las em seu favor. O conhecimento dessas fontes básicas de pressão competitiva propicia o trabalho preliminar para uma agenda estratégica de ação.

Elas acentuam os esforços críticos e os pontos fracos da empresa, dão vida ao posicionamento da empresa no setor, tornam claras as áreas onde as mudanças estratégicas possam oferecer maiores vantagens e acentuam os lugares onde as tendências do setor prometem ser da maior importância, seja como oportunidade, seja como ameaça.

## **Forças combatentes**

As forças mais competitivas determinam a lucratividade de um setor e, portanto, são de maior importância na formulação estratégica Porter (1985).

Todo setor tem uma estrutura subjacente ou um conjunto de características fundamentais, técnicas e econômicas, que dão origem a essas forças competitivas. Os estrategistas, ao desejarem posicionar sua empresa para enfrentar esse ambiente da melhor forma possível ou a influenciar esse mesmo ambiente a favor de sua empresa, devem aprender o que o faz evoluir.

## **Ameaça de entrada**

Os novos entrantes em um setor industrial trazem novas capacidades, desejo de ganhar participação de mercado e concorrem com recursos substanciais. A severidade da ameaça de novos entrantes depende das barreiras atuais e da reação dos concorrentes existentes e do que os entrantes podem esperar encontrar.

Há seis grandes fontes de barreiras para quem entra, segundo Porter (1985):

- a) Economias de escala – essas economias detêm a entrada de novos concorrentes por forçá-los a já entrarem com uma escala grande e adequada ou a aceitar conviver com uma determinada desvantagem em custos.
- b) Diferenciação de produto – a identificação com a marca cria uma barreira porque força os novos entrantes a gastarem pesadamente para vencer a lealdade dos clientes às marcas já existentes.
- c) Necessidade de capital – a necessidade de altos investimentos para competir cria uma barreira para os novos, particularmente se o capital é requerido para gastos irrecuperáveis em publicidade agressiva ou em pesquisa e desenvolvimento.
- d) Desvantagens de custo independentes do porte – as empresas entricheiradas podem ter vantagens em custos não acessíveis a rivais em potencial, não importa quais sejam seus portes e economias de escala que possam conseguir. Em alguns casos as vantagens de custos podem ser legalmente aplicadas, como no caso de patentes.

- e) Acesso a canais de distribuição – o recém-chegado deve garantir a distribuição de seu novo produto ou serviço. Algumas vezes essa barreira é tão alta que para ultrapassá-la um novo concorrente tem de criar seus próprios canais de distribuição.
- f) Política governamental – o governo pode limitar ou mesmo coibir a entrada a setores sujeitos a controle estatal através de requisitos de licenciamentos e limitações de acesso a matérias-primas.

As expectativas que esses potenciais rivais mantêm com relação à reação dos concorrentes existentes também influenciam sua decisão de entrar ou não.

### **Fornecedores e compradores poderosos**

Os fornecedores podem exercer poder de barganha sobre os participantes de um setor, aumentando os preços ou reduzindo a qualidade das mercadorias e serviços adquiridos. Os fornecedores poderosos podem, em conseqüência, extrair lucros de um setor incapaz de se recuperar dos aumentos nos custos incluídos em seus próprios preços. Da mesma forma, os clientes podem forçar os preços para baixo, demandar maior qualidade ou melhores serviços e jogar um concorrente contra o outro.

Porter (1998, p.19) afirma que a maioria dessas fontes de poder dos compradores pode ser atribuída aos consumidores como um grupo, bem como aos compradores industriais e comerciais. Os consumidores tendem a ser mais sensíveis a preços se estiverem comprando produtos que não são diferenciados, que sejam caros relativamente às suas rendas e de um tipo onde a qualidade não seja particularmente importante.

O autor define que a escolha que uma empresa faz quanto a fornecedores e grupos de compradores devem ser vista como uma decisão estratégica crucial. Uma empresa pode melhorar sua postura estratégica encontrando fornecedores e compradores que possuam o mínimo de poder para influenciá-la adversamente.

À medida que os fatores que criam poder para o fornecedor e para o comprador se alteram com o tempo ou em função de decisões estratégicas da empresa, naturalmente o poder destes grupos cresce ou diminui.



## **Produtos substitutos**

Estabelecer um teto para os preços que possa praticar ou substituir produtos ou serviços limitam o potencial de um setor. Quanto mais atrativo for o preço/desempenho oferecido pelo produto substituto, mais firmemente colocada estará a tampa sobre o potencial de lucros do setor. Os substitutos não somente limitam lucros em tempos normais; eles também reduzem a prosperidade que um setor pode alcançar nos bons tempos Porter (1985).

Os produtos substitutos que merecem a maior atenção estrategicamente são aqueles que são sujeitos a tendências de melhoria de seu preço/desempenho visando o produto do setor, ou sejam produzidos por setores com altos lucros.

Os substitutos frequentemente entram rapidamente em ação se algum desenvolvimento for feito, aumentam a competição em seus setores e provocam redução de custos ou melhoria de desempenho.

A rivalidade entre concorrentes existentes toma a forma familiar de uma corrida pela posição – usando táticas como as de competição de preços, lançamento de produtos e golpes de publicidade. À medida que um setor adquire maturação, sua taxa de crescimento muda, resultando em lucros em declínio.

## **Formulação da estratégia**

Uma vez analisadas as forças que afetam a competição em um setor e suas causas básicas, o estrategista corporativo pode identificar o vigor e as fraquezas da empresa. As fraquezas e fortalezas cruciais de um ponto de vista estratégico são a postura da empresa diante de causas subjacentes de cada força.

A primeira abordagem considera a estrutura do setor: como ela é e como nela se encaixam as forças e as fraquezas da empresa. A estratégia pode ser visualizada como a construção de defesas contra forças competitivas ou a descoberta de posições no setor onde as forças sejam mais fracas.

O conhecimento das capacitações da empresa e das causas das forças competitivas acentuará as áreas onde a empresa deve confrontar a competição e onde deve evitá-las Porter (1985).

Ao lidar com as forças que impulsionam a competição entre setores industriais, uma empresa pode projetar uma estratégia que parta para a ofensiva. Essa postura pretende conseguir mais do que meramente lidar com essas forças; ela tem a intenção de alterar suas causas.

A evolução nos setores industriais é estrategicamente importante porque a evolução naturalmente traz com ela mudanças nas fontes de competição identificadas por Porter. No padrão conhecido do ciclo de vida do produto, as taxas de crescimento mudam, considera-se que a diferenciação de produto declina à medida que o negócio se torna mais maduro, e as empresas tendem a se integrar verticalmente.

As tendências portadoras da mais alta prioridade do ponto de vista estratégico são aquelas que afetam as mais importantes fontes de competição no setor e aquelas que alçam novas causas para a linha de frente.

Muitos gerentes se concentram tão unicamente em seus antagonistas diretos na luta por participação de mercado, que deixam de perceber que eles estão também competindo com seus clientes e fornecedores por poder de barganha.

A chave para o crescimento e para a sobrevivência é assumir uma vigilância para que sejamos menos vulneráveis ao ataque frontal de oponentes, estejam eles estabelecidos ou não, e menos vulneráveis à erosão provocada por compradores, fornecedores e produtos substitutos. Estabelecer tal posição pode tomar muitas formas solidificando relacionamentos com clientes favoráveis; diferenciando o produto substantivamente ou psicologicamente através do marketing; integrando para frente e para trás; e estabelecendo uma liderança tecnológica.

#### 2.4.4 Estratégias Funcionais

Para Certo (1993, p.139) as estratégias funcionais são delineadas por especialistas em cada área funcional de uma empresa. A organização e responsa-

bilidades das áreas funcionais variam de empresa para empresa, mas as principais áreas funcionais são pesquisa e desenvolvimento, operações, finanças, marketing e recursos humanos.

A seguir, estão os resumos de estratégias definidas pelo autor:

### **Estratégia de pesquisa e desenvolvimento**

As organizações não podem crescer ou até mesmo sobreviver sem novos produtos, afirma Certo (1993, p.140). O departamento de pesquisa e desenvolvimento (P&D) descobre novas idéias para produtos e desenvolve-se até que os produtos entrem em produção e sejam colocados no mercado.

P&D é muito importante e novos produtos poder ser altamente lucrativos para uma organização, mas P&D também pode levar tempo e ser dispendioso e arriscado. Muitas companhias usam estratégias de imitação, isto é, elas copiam rapidamente novos produtos de concorrentes que estejam sendo bem-sucedidos.

### **Estratégia de operações**

Dois aspectos importantes da estratégia de operações são o controle de custos e a melhoria da eficiência das operações da fábrica.

### **Estratégia financeira**

Os especialistas financeiros são responsáveis pela previsão e planejamento financeiros, avaliação de propostas de investimentos, garantia de financiamentos para os diversos investimentos e pelo controle dos recursos financeiros.

### **Estratégia de marketing**

Os especialistas de marketing se concentram na determinação dos mercados apropriados para as ofertas da empresa e no desenvolvimento do mix de marketing efetivo.

## **Estratégia de recursos humanos**

A função de recursos humanos é atrair, avaliar, motivar e manter o número e tipos de funcionários requeridos para conduzir o negócio efetivamente. As estratégias de recursos humanos baseiam-se em análise interna e externa.

## **Implementação das estratégias**

Segundo Certo (1993, p.155) o sucesso das organizações depende da implementação efetiva das estratégias. Pode-se definir a execução das estratégias como colocar as estratégias em ação. Para atingir seus objetivos, uma organização deve não somente formular, mas também implementar efetivamente suas estratégias.

Para Levy (1992, p.33) a formulação da estratégia deve se basear na suposição central de que as organizações são sistemas de aprendizagem em tempo real. A estratégia é o vínculo da empresa com seu meio e o mecanismo que garante a consistência interna. O autor afirma que o pensamento estratégico é a parte não analítica do ser empresário, é iniciativa, empreendimento, força, imaginação.

Hamel (1995, p.205) afirma que uma arquitetura estratégica muito bem elaborada não tem grande valor sem a capacidade de transformar a liderança intelectual em liderança de mercado e fazer isso antes de seus rivais.

## **2.5 INOVAÇÃO TECNOLÓGICA**

De acordo com Amaral (2003) o que chamamos hoje de inovação tem recebido crescente atenção, tanto no meio acadêmico como empresarial, desde aproximadamente o início do século XX com Schumpeter, quando este propôs os cinco tipos de novas combinações: novos mercados, novos processos, novos produtos, novas fontes de matérias-primas e novas formas de organização de uma indústria.

A inovação é o instrumento para competição no presente e no futuro. Por isso, a empresa terá que saber construir e administrar o presente para poder conquistar novos espaços, já de instrumental preparado para a realidade que está por vir. Os trabalhos inovadores utilizados para preparar a empresa para o futuro deverão ser localizados dentro da empresa, em unidades capazes de romper paradigmas e agregar valor com a mudança. É a mudança que introduz e mantém o estímulo para a inovação (OLIVEIRA, 1987).

Para Silva (2004) as inovações são caracterizadas por novas combinações produtivas, novos produtos, novos métodos de produção, ou seja, reestruturando o sistema existente em novas bases de produção e relacionamento econômico e impulsionando os ciclos desenvolvimentistas do capitalismo. Estas inovações estão vinculadas a transformações nos padrões produtivos e provêm de crises sistemáticas provocadas pela falta de estímulo à criação e capacidade de gerar lucro nos sistemas antigos.

Atualmente existe um novo padrão de inovação, a tecnologia da informação. Essa inovação traz consigo mudanças sistêmicas nas funções produtiva, financeira, tecnológica, comercial, política e social (SILVA, 2004).

Analisada a importância da tecnologia aliada ao processo de inovação, parte-se para a definição do que seja inovação tecnológica ou nova tecnologia.

Derivada da palavra em latim *novus*, ou novo, o termo é definido em dicionários como "a introdução de algo novo", ou "uma idéia nova, método ou artefato" (BOGO, 1998). No entanto, assim como "novidade" é uma qualidade situacional, então "inovação" também o é, ou seja, nem tudo que é considerado novo em determinada situação é realmente uma inovação em outros campos. Há uma diferença entre inovação e inovação tecnológica, para Bertz apud Bogo (1998), a inovação é a introdução de novos produtos, processos e serviços no mercado e inovação tecnológica significa a introdução desses produtos, processos e serviços baseados em novas tecnologias.

Inovação tecnológica é um evento incomum, durante o qual uma organização muda. Completa Rogers apud Bogo (1998), dizendo que "inovação tecnológica se concretiza quando novas idéias são inventadas, difundidas e são adotadas ou rejeitadas, levando as certas conseqüências, mudanças sociais ocorrem".

Em seu estudo Bogo (1998) adota as idéias de Gouveia a respeito de como as empresas procuram diferentes formas de ação, para conseguirem ser mais ágeis e eficientes no desenvolvimento de novos produtos. A mudança tecnológica e a globalização de mercados fazem da agilidade um fator chave para a estratégia da empresa. Além de considerações puramente econômicas e técnicas, a gestão estratégica de tecnologias tem de levar em conta fatores organizacionais, culturais e sociais.

De um modo geral, o sucesso de uma unidade de produção em seu mercado está relacionado com a capacidade de oferecer produtos que possam ser vendidos com lucros mais elevados e a satisfação do cliente. A capacidade está vinculada com a competência para introduzir inovações que têm como objetivo melhorar a aceitação do produto e/ou reduzir seus custos de produção.

Em suma, inovação tecnológica envolve o desenvolvimento e introdução de ferramentas oriundas do saber humano, que possibilitam avanços tecnológicos nas empresas e conseqüentemente aumentam a qualidade de vida das pessoas. Porém o processo para a inovação tecnológica está vinculado ao contexto cultural e social, que deve sempre ser considerado, para definir os limites e as condições de aplicação de uma nova tecnologia.

### **Caracterização Tecnológica**

O setor de construção de edifícios habitacionais no país tem apresentado, historicamente, uma lenta evolução tecnológica, comparativamente a outros setores industriais. As características da produção, no canteiro de obras, acarretam baixa produtividade e elevados índices de desperdício de material e de mão-de-obra.

Essa condição, associada às altas taxas de inflação verificadas até os anos 80, fazia com que a lucratividade do setor fosse obtida mais em função da valorização imobiliária do produto final do que da melhoria da eficiência do processo produtivo.

A partir da década de 1990, em função de vários fatores, como o fim das altas taxas de inflação, os efeitos da globalização da economia, a redução do financiamento, a retração do mercado consumidor e o aumento da competitividade entre as empresas, entre outros, tem havido uma modificação desse cenário.

As empresas construtoras começam a tentar viabilizar suas margens de lucro a partir da redução de custos, do aumento da produtividade e da busca de soluções tecnológicas e de gerenciamento da produção de forma a aumentar o grau de industrialização do processo produtivo.

No contexto atual, segundo Documento Fórum Construção (2000) o problema a ser resolvido do ponto de vista da produção habitacional está em produzir num espaço de tempo compatível com as necessidades quantitativas de unidades habitacionais do País, com qualidade e produtividade que assegurem o melhor emprego possível de recursos públicos e privados ao longo de toda a vida útil dos edifícios e em condições de preço adequadas às condições dos potenciais clientes destas unidades.

O progresso técnico na construção civil deriva da utilização de máquinas mais modernas, do emprego de novos insumos e de mudanças nos processos construtivos. Mas o setor da construção tem sido, em geral, pouco inovador, com a introdução e difusão de processos construtivos mais eficientes frequentemente tendo origem na construção popular, onde, ao contrário do mercado de imóveis de maior valor, existem reduzidas possibilidades de obtenção de ganhos com a especulação envolvendo a valorização dos terrenos e diferenciação artificial do produto, obtendo-se maiores vantagens com a introdução de novos métodos, economias de escala e adoção da padronização.

A inovação também se dá com a introdução de novas técnicas, ferramentas e máquinas em obras de maior porte, em geral públicas, com sua posterior difusão para a construção popular e para o setor de edificações privadas.

## 2.6 CADEIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL

A cadeia produtiva objeto do presente estudo prospectivo é responsável por 15,6% do PIB (Produto Interno Bruto) do país, de acordo com o IBGE. O setor de construção civil, que engloba edificações e construção pesada, responde por 10,3% do PIB e, dentro desse, estima-se que a construção de edificações residenciais represente um montante entre 6% a 9% do PIB nacional.

Nas tabelas abaixo verificamos essa importância:

TABELA 1 - EMPREGOS GERADOS NA CONSTRUÇÃO CIVIL EM CURITIBA, NO PERÍODO DE 2000 A 2006.

MÊS	Nº DE ADMISSÕES						
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Janeiro	2.520	3.042	2.125	1.847	2.373	2.031	2.545
Fevereiro	1.960	2.410	1.727	1.956	1.909	1.942	2.097
Março	3.327	2.527	2.199	1.778	2.213	2.089	2.428
Abril	2.919	2.803	2.058	1.667	1.901	1.971	2.427
Mai	3.522	2.689	2.258	1.801	2.907	2.167	2.807
Junho	2.317	2.617	2.077	1.661	1.924	1.997	2.372
Julho	2.722	2.626	2.452	1.622	2.020	2.025	2.811
Agosto	2.818	2.247	2.332	1.516	2.348	1.994	2.624
Setembro	1.974	2.544	1.947	1.682	2.073	2.065	2.595
Outubro	2.454	2.577	2.401	1.802	2.873	2.244	2.634
Novembro	2.051	2.213	1.748	1.593	1.988	1.893	2.279
Dezembro	1.893	1.226	977	1.087	1.700	1.259	
TOTAL	30.477	29.521	24.301	20.012	26.229	23.677	27.619

FONTE: Lei 4.923/65 - CAGED - Ministério do Trabalho (2006)

A tabela 1 apresenta um aumento de empregos gerados em 2006 em relação anos anteriores a partir de 2002.

Segundo dados do CAGED - Cadastro Geral de Empregados e Desempregados no ano de 2006 o aumento nas contratações de trabalhadores do setor da construção civil em Curitiba foi de 8,44%. A geração de empregos afeta diretamente no desenvolvimento local.



TABELA 2 - EMPREGOS GERADOS NA CONSTRUÇÃO CIVIL, NO PARANÁ, NO PERÍODO DE 2000 A 2006

MÊS	Nº DE ADMISSÕES						
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Janeiro	4.949	6.376	5.158	5.324	5.078	4.599	6.400
Fevereiro	4.389	5.404	4.123	4.547	4.111	4.623	5.106
Março	5.664	5.692	4.516	4.451	4.883	5.110	5.694
Abril	5.242	5.395	5.658	4.298	4.385	4.839	5.368
Mai	5.969	5.525	5.315	4.799	5.252	5.066	6.285
Junho	5.040	4.902	5.100	4.100	4.716	4.972	5.319
Julho	5.029	5.064	5.973	4.418	4.957	4.814	5.923
Agosto	5.420	4.508	5.330	4.191	5.704	5.383	5.986
Setembro	4.520	5.022	5.086	4.698	4.937	4.497	5.757
Outubro	5.816	5.358	5.828	4.905	5.134	4.827	5.934
Novembro	4.975	5.191	4.513	4.646	4.694	4.718	5.887
Dezembro	4.122	3.405	2.697	3.010	3.633	3.370	4.224
TOTAL	61.135	61.842	59.297	53.387	57.484	56.818	67.883

FONTE: Lei 4.923/65 - CAGED - Ministério do Trabalho (2006)

A tabela 2 indica que no Paraná este aumento é maior em relação a todos os anos anteriores analisados.

TABELA 3 - EMPREGOS GERADOS NA CONSTRUÇÃO CIVIL, NO BRASIL, NO PERÍODO DE 2000 A 2006

MÊS	Nº DE ADMISSÕES						
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Janeiro	81.163	102.573	85.569	82.162	83.245	85.442	109.487
Fevereiro	83.104	87.837	77.802	75.939	72.078	76.729	98.322
Março	80.624	99.096	94.798	68.150	88.799	92.073	103.966
Abril	81.928	97.076	96.511	72.673	81.100	89.679	93.243
Mai	97.436	101.935	91.297	80.881	87.838	93.685	112.120
Junho	95.413	97.129	80.287	79.719	87.757	98.183	104.799
Julho	95.790	98.527	94.729	82.915	91.662	96.509	118.023
Agosto	101.695	97.826	95.485	82.937	99.916	104.140	122.289
Setembro	91.806	92.064	91.109	85.607	89.861	101.530	110.991
Outubro	92.957	92.824	92.930	87.324	83.682	96.231	106.719
Novembro	83.212	87.846	79.867	76.612	79.437	88.978	100.753
Dezembro	67.385	62.044	52.272	51.350	60.535	68.619	
TOTAL	1.052.513	1.116.777	1.032.656	926.269	1.005.910	1.091.798	1.180.712

FONTE: Lei 4.923/65 - CAGED-Ministério do Trabalho (2006)

A tabela 3 apresenta uma análise nacional, os empregos gerados em 2006 também são maiores que os demais anos analisados na tabela a partir de 2002 como foram em Curitiba.

TABELA 4 - PARTICIPAÇÃO DA CONSTRUÇÃO CIVIL NO PIB DO PARANÁ, NO PERÍODO DE 1990 A 2004

ANO	%
1990	8,83
1991	8,20
1992	7,80
1993	8,91
1994	11,16
1995	13,49
1996	12,79
1997	14,09
1998	14,26
1999	12,48
2000	11,26
2001	10,06
2002	9,18
2003	8,13
2004	7,99

FONTE: IBGE/IPARDES (2004)

A tabela 4 apresenta a redução da participação da atividade em relação ao PIB estadual. Na tabela 5, observamos a participação crescente da atividade em relação ao PIB nacional. Isso indica que em nível regional a atividade vem diminuindo ano a ano e no Brasil o setor da construção civil cresce linearmente.

TABELA 5 - PRODUTO INTERNO BRUTO A PREÇOS DE MERCADO - BRASIL - 1990 A 2005

ANO	PIB (pm)				Em %	
	Em R\$ Milhões				Variação Real	Deflator Implícito
	A preços Correntes	A Preços do Ano Anterior	A Preços de 1990	A Preços de 2003		
1990	11,549	...	11,549	1.154.074	...	...
1991	60,286	11,668	11,668	1.165.961	1,03	416,68
1992	640,959	59,958	11,605	1.159.621	(0,54)	969,01
1993	14,097	672,524	12,176	1.216.729	4,92	1.996,15
1994	349,205	14,922	12,889	1.287.942	5,85	2.240,17
1995	646,192	363,954	13,433	1.342.323	4,22	77,55
1996	778,887	663,371	13,790	1.378.049	2,66	17,41
1997	870,743	804,367	14,242	1.423.156	3,27	8,25
1998	914,188	871,892	14,261	1.425.048	0,13	4,85
1999	973,846	921,369	14,372	1.436.181	0,78	5,70
2000	1.101,255	1.016,312	14,999	1.498.780	4,36	8,36
2001	1.198,736	1.115,710	15,196	1.518.475	1,31	7,44
2002	1.346,028	1.221,834	15,489	1.547.798	1,93	10,16
2003	1.556,182	1.353,363	15,573	1.556.182	0,54	14,99
2004 <sup>(1)</sup>	1.766,621	...	...	...	4,90	...
2005 <sup>(1)</sup>	1.937,598	...	...	...	2,30	...

FONTE: Sistema de Contas Nacionais Brasil (IBGE) - 1990-2003 e Indicadores do PIB Trimestral (IBGE) - 4º Trim/05 (30/03/2006)

NOTAS: Elaboração: Banco de Dados CBIC.

Sinal convencional utilizado:

... Dado não disponível.

(1) Dados preliminares.

De acordo com o relatório do macrossetor da construção, elaborado pela FGV/CBIC em março de 2005, o macrossetor participa com 18,4% do PIB nacional; contribui com 68,4% dos investimentos totais do país; gera mais de 12 milhões de empregos na economia nacional; possui baixo coeficiente de importação, com 10,5% dos insumos importados; e paga carga tributária da ordem de 44,27% do seu PIB.

A indústria da construção civil, parte integrante do macrossetor da construção, de acordo com IBGE e IPEA, o PIB do setor foi de R\$ 126,2 bilhões, em 2005 o setor participou com 7,3% do PIB nacional; empregou cerca de 5% da população ocupada total.

A cadeia produtiva da construção civil envolve o conjunto heterogêneo de atividades desde a construção de prédios, atividades terciárias de prestação de serviços, comercialização e até mesmo as incorporadoras, empresas que trabalham quase como financeiras.

De acordo com o relatório de estudo da Cadeia da Construção civil do SEBRAE/PR (2005) os principais agentes intervenientes do setor (vide gráfico abaixo) precisam empenhar-se em promover uma estreita articulação, buscar melhorar a dinâmica de funcionamento da cadeia produtiva, em face da grande complexidade e heterogeneidade de atividades que vão desde a construção de prédios, atividades terciárias de prestação de serviços, comercialização e até mesmo as incorporadoras, empresas que trabalham quase como financeiras.

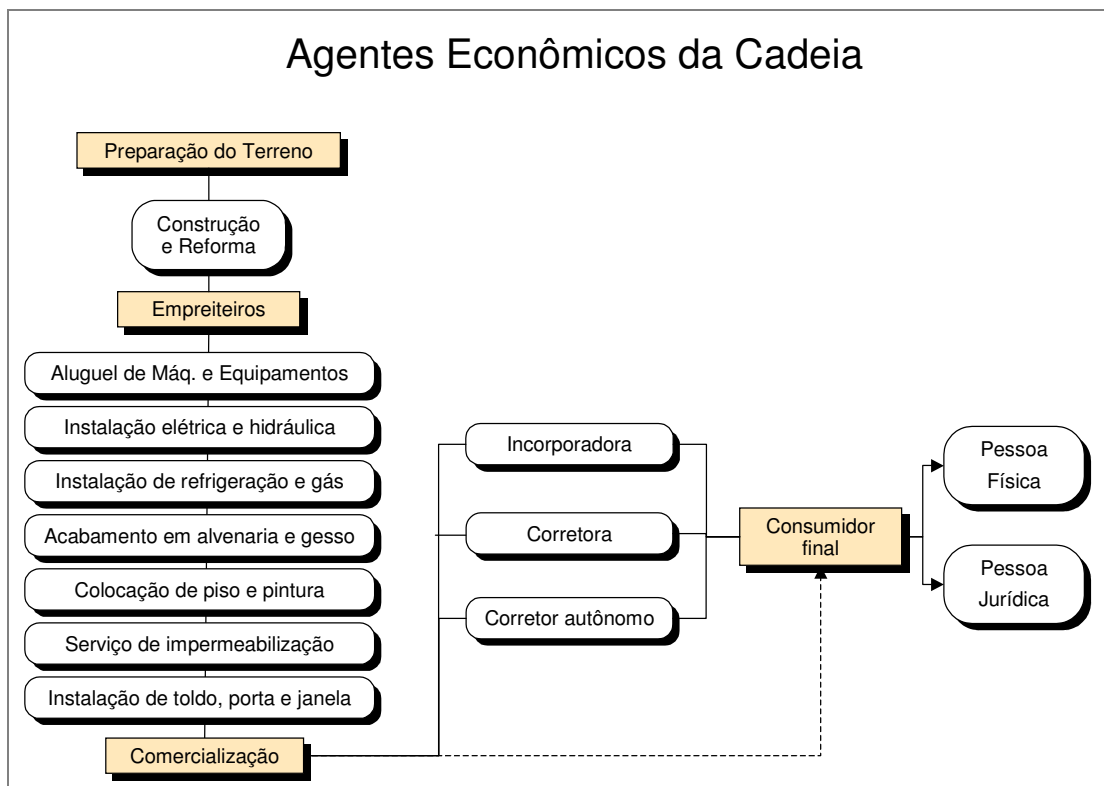


FIGURA 1 - AGENTES ECONÔMICOS DA CADEIA  
 FONTE: SEBRAE/PR (2005)

Segundo dados da Pesquisa Anual da Construção Civil (2002), os gastos com pessoal da construção representam 44% dos custos totais para as empresas com até 4 pessoas ocupadas, 23% para empresas com 5 a 29 empregados e 35% para as demais empresas. O custo com materiais foi de 56%, 77% e de 64%, respectivamente. Conclui-se, portanto, que este segmento é intensivo em mão-de-obra e se constitui numa das atividades mais empregadoras no Brasil.

No Brasil, a grande concentração das receitas do setor formal da construção civil está concentrada nas empresas com mais de 30 empregados e que atuam na atividade de obras e serviços (96%). O restante dividia-se entre receitas de serviços técnicos, de escritório, de campo e de laboratório (0,4%), venda de materiais de construção e demolição (0,8%), revenda de imóveis (0,9%), locação de mão-de-obra (0,4%) e demais receitas (1,5%), IBGE (2005).

TABELA 6 - GASTOS DIRETOS NA CONSTRUÇÃO CIVIL

PESSOAS OCUPADAS	GASTOS COM MATERIAIS E SERVIÇOS		GASTOS COM PESSOAL (R\$ 1.000,00)	
	R\$ 1.000,00	% Custos Diretos	R\$ 1.000,00	% Custos Diretos
Até 4	2.100.705	56	1.636.129	44
De 5 a 29	9.254.597	77	2.783.589	23
Mais de 30	23.919.893	64	13.406.463	36
TOTAL	35.275.195		17.826.181	

FONTE: IBGE (2005)

A construção civil é a grande empregadora no Brasil. Gastos com pessoal correspondem a 36% dos gastos diretos das empresas com mais de 30 pessoas ocupadas.

TABELA 7 - RECEITA BRUTA TOTAL DA CONSTRUÇÃO - 2002

PESSOAS OCUPADAS	RECEITA BRUTA TOTAL (R\$ 1.000,00)	% DO TOTAL
Até 4	5.764.729	6,7
De 5 a 29	18.889.907	21,9
Mais de 30	61.578.834	71,4

FONTE: IBGE (2002)

TABELA 8 - RECEITA BRUTA POR TIPO DE ATIVIDADE - 2002

PESSOAS OCUPADAS	RECEITA BRUTA (R\$ 1.000)					OUTRAS RECEITAS
	Obras e Serviços	Serviços Técnicos	Venda de Materiais	Revenda de Imóveis	Locação de mão-de-obra	
Até 4	5.339.557	110.228	13.553	89.887	7.095	1.285.847 ou
De 5 a 29	18.111.845	82.514	223.548	171.881	68.293	1,5%
Mais de 30	59.412.455	133.444	415.397	479.953	278.149	
TOTAL	82.863.858	326.186	652.499	741.721	353.358	
(%)	96%	0,4%	0,8%	0,9%	0,4%	

FONTE: IBGE (2002)

### Importância econômica

O setor da construção civil foi responsável, durante o período 1980-1996, por 65% da formação do investimento bruto nacional, enquanto que a participação de máquinas e equipamentos respondeu, em média, por 29% dos investimentos. Em 1999, o setor da construção já representava mais de 70% da economia brasileira. O PIB do setor em 2005 foi de R\$ 126,2 bilhões, IBGE (2005).

Além da importância econômica, a atividade da construção civil no país tem relevante papel social, particularmente em função de dois aspectos. O primeiro é relacionado à geração de empregos proporcionados pelo setor. O segundo relaciona-se ao elevado déficit habitacional no país.

De acordo com Ambrozewicz (2003) a demanda privada é o mercado típico do segmento da construção civil, estando a evolução da construção comercial e residencial estreitamente relacionada às condições de financiamento prevalentes no mercado. O setor público também atua, mas em menor grau como demandante de construções para programas habitacionais e de prédios públicos como escolas, edifícios para instalações públicas municipais, estaduais e federais.

O gasto em construção civil concentra parcela significativa de qualquer projeto de investimento, público ou privado. Uma vez que a construção no Brasil é um setor que apresenta significativas ineficiências produtivas, a perspectiva de redução dos custos das obras a partir de ganhos de eficiência teria o efeito altamente positivo de possibilitar a redução do custo dos investimentos no país.

Nesse sentido, cabe destacar o papel que vem sendo desempenhado pelo Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade na Construção Habitacional (PBQP-H) na promoção de avanços na qualidade e produtividade da construção habitacional, com vistas a aumentar a competitividade dos bens e serviços produzidos pelo setor.

### **Ambiente Competitivo**

As análises de ambiente competitivo são destinadas a identificar forças que atuam sobre um determinado setor da economia e como elas afetam o grau de concorrência. Em última instância, o grau de concorrência está associado com a capacidade das empresas participantes do setor obter retornos sobre o investimento realizado.

O modelo de análise de ambiente competitivo mais comum adotado em estratégia empresarial é o de Michael Porter, que identifica cinco elementos que

atuam na indústria: o nível de concorrência entre os participantes, a força dos compradores, a força dos fornecedores, a existência de produtos substitutos e as possibilidades de entrada de novos participantes.

Quanto maior a influência de cada uma destas forças, maior o nível de concorrência do setor, e mais atento deve estar o empreendedor ao entrar no mercado. Entretanto, empreendimentos que têm como clientes ou fornecedores setores altamente competitivos, aumentam suas chances de serem bem sucedidos.

### **Alto Nível de Concorrência entre Empresas Existentes**

O segmento da construção civil conta com um grande número de construtoras, que não conseguem interferir e modificar as condições de mercado. A crise da economia brasileira reduziu as oportunidades de prestação de serviços das construtoras, que tiveram que disputar uma maior concorrência no mercado.

As construtoras sofreram também a redução dos investimentos públicos em obras residenciais, comerciais e de infra-estrutura, o que acirrou ainda mais a concorrência entre as empresas atuantes no mercado.

### **Proteção Contra Novos Entrantes depende da Estrutura da Construtora**

O aporte de recursos necessários para iniciar um empreendimento na área de construção civil depende da atuação e do grau de verticalização da construtora.

As grandes construtoras atuam em obras de maior complexidade, como a construção de grandes empreendimentos residenciais, comerciais e industriais e, normalmente requerem altos investimentos iniciais e *know how* para a execução da obra, aumentando a proteção contra novos entrantes.

As pequenas construtoras, normalmente atuam em serviços menos complexos, como reformas e construção de sobrados, que normalmente não requerem altos investimentos iniciais e por essa razão não apresentam proteção contra novos entrantes.

O longo tempo de retorno do investimento, bem como, as dificuldades de acesso à crédito compatível com a realidade da atividade, dificultam também a entrada de novos empreendedores no ramo das grandes construtoras.

### **Produtos substitutos podem influenciar futuramente o setor da construção**

A construção pode sofrer grandes mudanças no futuro, pois, atualmente, grande parte das obras ainda é realizada em alvenaria, com tijolos, apesar de já existirem outros materiais e processos mais modernos. A restrição se deve muito mais às barreiras culturais do que a credibilidade das tecnologias, que há muito tempo são adotadas no mercado americano e europeu.

À medida que essas barreiras culturais se reduzirem, construções em pré-moldado ou com novos materiais como as placas cimentícias (bricka) se consolidarão no mercado, ameaçando a hegemonia das construções em tijolos, que representam grande parte do mercado.

### **Poder dos Compradores depende da sua Classe Econômica**

A maior parte do público das construtoras está direcionada para as classes mais ricas. O reduzido número de pessoas que possuem esse padrão influencia o poder de compra desses consumidores.

Os compradores menos poderosos encontram-se justamente nas classes menos favorecidas, que possuem pouco poder de negociação frente às construtoras e os programas de financiamento público de habitação.

### **Breve Histórico da Política Habitacional Brasileira**

No Brasil, até a década de 30, verifica-se uma pequena interferência estatal no setor habitacional, que se ligava mais a medidas de cunho sanitário objetivadas a diminuir as más condições de higiene das moradias dos trabalhadores urbanos. Com



isso, buscava-se evitar a propagação de epidemias, que constituíam uma ameaça à saúde da população (SILVA, 1989).

De acordo com Silva (1989) a partir da década de 30, a política habitacional brasileira mudou consideravelmente. Esse período é marcado pelo avanço da industrialização e pelo deslocamento do centro dinâmico da economia para a área urbana, que provocou, entre outros, um grande problema econômico-social: o crescente descompasso entre a declinante disponibilidade de espaço habitável e a sua elevada demanda. O Estado deu os primeiros passos, intervindo na oferta de moradia com a criação dos Institutos de Aposentadorias e Pensões (IAPs), dentro do sistema de Previdência Social instituído no país neste período.

Conforme a autora, já na década de 40, aumenta a pressão dos trabalhadores sobre os Estados, exigindo, dentre outras coisas, o acesso à habitação. Em 1946, no governo Vargas, criou-se a Fundação da Casa Popular (FCP), que visava a atender a população que não participava do mercado formal de trabalho e, por isso, não tinha acesso aos IAPs. Constituíam-se a imagem de um "Estado Bem-Feitor", responsável pelo bem estar social. Segundo alguns autores, a FCP teve sua atuação norteadada pelo clientelismo político, sendo utilizada pelas elites dirigentes como medida político-eleitoreira e como meio para se contrapor à penetração popular do Partido Comunista. As condições da FCP para obter o financiamento das moradias eram obstáculos para grande parte da população de baixa renda.

Verifica-se, na década de 50, o declínio destes programas de habitação, devido, em parte, à lei do inquilinato, que congelava os aluguéis e tornava os conjuntos cada vez mais onerosos aos Institutos e em especial à FCP, mas também devido à inflação do período e à aplicação indevida de recursos em outras atividades.

Em 1961, surgiu o Plano de Assistência Habitacional, cuja principal inovação consistia na proporção entre prestação do financiamento e o salário mínimo (a prestação não poderia comprometer mais de 20% do salário mínimo). Para a seleção dos requerentes de moradia, exigia-se estabilidade no emprego e tempo de residência

na localidade. Esses requisitos funcionaram como um mecanismo excludente de grandes segmentos da população de baixa renda sem moradia (SILVA, 1989).

O período pós-64 corresponde ao novo Estado autoritário, em que houve mudanças mais intensas do Estado em relação à política habitacional. O regime militar procura, através do Sistema Financeiro de Habitação (SFH) e do Banco Nacional de Habitação (BNH), produzir habitação em massa para garantir a expansão do capitalismo (SILVA, 1989).

O surgimento do BNH caracterizou-se pela preocupação de incentivar a indústria da construção civil, na crença de que seus efeitos refletissem positivamente nos demais setores da economia, que se encontravam bastante estagnados. Além disso, o surgimento do BNH visava à conquista da simpatia dos setores populares, financiando-lhes a moradia e absorvendo-lhes a força de trabalho.

O BNH passou a nortear a política habitacional do país, centralizando toda a ação do setor, agrupando, em um sistema único, todas as instituições públicas e privadas. O BNH concentrou uma grande soma de capital vinda, principalmente, da arrecadação do FGTS, criado em 1966. O FGTS destina-se a substituir o antigo sistema de indenização, paga aos trabalhadores demitidos sem justa causa e garante o confisco regular de 8% do salário mensal dos trabalhadores, o qual o governo transforma, administrativamente, em capital imobiliário, mediante repasses do BNH aos agentes financeiros e aos promotores do setor imobiliário e urbanístico. Depois, criou-se o Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE) para aumentar a captação de recursos originários da poupança privada. Coube ainda ao BNH, a responsabilidade de financiar habitação popular e implantar infra-estrutura urbana. No discurso oficial, dava-se atendimento prioritário à população de baixa renda.

Conforme Silva (1989), a partir de 1969, os indícios de que a política da habitação popular fracassara eram evidenciados através de altos índices de inadimplência. O BNH transformou-se em um banco de 2.<sup>a</sup> linha, transferindo para

seus agentes os recursos financeiros e as cobranças das dívidas dos financiamentos. O BNH retomou programas voltados para a habitação popular, como as Companhias Habitacionais (COHABs), o Plano de Habitação Popular (PLANHAP) e o Sistema Financeiro de Habitação Popular (SIFHAP), que não obtiveram o êxito desejado.

O BNH foi extinto em 1986. Pode-se verificar, progressivamente, o agravamento da situação habitacional, concomitante com a maximização das precárias condições de vida das classes populares brasileiras (SILVA, 1989).

Atualmente, há uma ausência de políticas do Estado voltadas para a habitação. Fala-se da busca de materiais e técnicas alternativas, bem como da parceria entre Estado e iniciativa privada como um caminho a ser seguido.

### **Perspectivas Econômicas**

A atividade da construção civil é tida como de importância para o país e as políticas públicas de momento se orientam pela sua alta capacidade de geração de emprego.

Persiste, num quadro de demanda elevada e determinada pelo tamanho do déficit habitacional, a necessidade de taxas de juros mais adequadas para o financiamento habitacional.

Nos últimos vinte anos o setor imobiliário dependeu para ganhar fôlego de importantes pacotes de medidas expedidos pelo governo e que acabaram por determinar um quadro de inadimplência alta, trazendo ainda condições desfavoráveis para o desenvolvimento econômico em geral.

A acentuada e persistente inadimplência decorrem do desequilíbrio dos contratos de financiamento que mantêm um descasamento entre as altas taxas dos empréstimos ofertados às construtoras e as baixas taxas que os contratantes dos seus serviços podem efetivamente pagar para remunerá-las ou para quitar seus débitos para com o sistema financeiro.

Os altos níveis de inadimplência acabaram, num movimento contrário, por fortalecer a idéia de retorno dos investimentos e como resultado, uma reversão nos níveis de aplicação dos recursos em conta de poupança. Posteriormente, já na década de 90, as carteiras de recebíveis imobiliários obtiveram tratamento a partir de um programa de fortalecimento do setor financeiro (PROER) atendendo ao Acordo da Basiléia, no contexto dos planos de reajuste da economia.

A tributação é um dos aspectos que preocupa o setor da construção, avaliado como um fator de custos cuja incidência sobre a atividade merece ser revista pelo governo e o Congresso Nacional.

### **Financiamento da Construção Civil**

São sempre os indicadores de déficit habitacional que justificam a atuação pública no financiamento do setor de construção civil. As preocupações com o atendimento às populações com renda mais baixa e sua reduzida capacidade de endividamento, por sua vez, têm garantido um permanente, embora reduzido, fluxo de recursos públicos não onerosos.

Nos anos 30 e 40, com o início da industrialização e a migração do campo para as cidades, o estoque de habitações entrou em deterioração. Nos anos 50 a situação apresentou melhoras em função do desenvolvimento econômico e social alcançado e o déficit habitacional ficou estabilizado em quatro milhões, crescendo nos anos 70 com a aceleração do processo de urbanização alcançado nos anos 80 a cinco milhões.

A Lei N.º80/64 que instituiu a correção monetária no Brasil e criou o Banco Nacional da Habitação (BNH) integrando-o a um Sistema Financeiro da Habitação (SFH) estava voltada para a promoção da moradia própria à população de menor renda.

Integrado ao Sistema de Financeiro de Habitação (SFH), o Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE) – fonte de recursos da poupança

popular -, constituiu-se no segmento de mercado, com as Companhias de Crédito Imobiliários atendendo ao cliente de rendas média e alta. No SFH, um mecanismo de subsídios cruzados garantia o equilíbrio financeiro do Sistema.

O SFH, 64-86, financiou 7,5 milhões de habitações – 40% através do SBPE e os demais 60% pelo FGTS. Em 1998, os financiamentos do SFH representaram 26,7% da produção de habitação no país. Uma situação bastante diferente daquela existente, por exemplo, em 1980, quando o SFH financiou a construção e a aquisição de cerca de 58% daquela produção. Os dados têm como referência a CBIC – Câmara Brasileira da Indústria da Construção.

Os depósitos em caderneta de poupança, principais fontes de captação do SBPE, totalizavam, em 2000, R\$ 100 bilhões. Apesar desse volume de recursos, a Poupança não tem sido capaz de financiar a construção de moradias em larga escala, respondendo por apenas 1,5% da produção nacional (CBIC, 2006).

A CAIXA, que é o principal agente financeiro para o segmento de edificações, responde atualmente por 88% do total de créditos habitacionais e 70% dos contratos válidos (1999). Detém 88% dos recebíveis dos financiamentos imobiliários do país.

A retomada dos financiamentos se iniciou com a Carta de Crédito Individual, responsável pela movimentação do mercado imobiliário de imóveis usados. Posteriormente a Carta de Crédito Associativo possibilitou a retomada da atividade empresarial da construção habitacional com o financiamento a empreendimentos imobiliários.

Além do FGTS, as demais fontes listadas como o FAT e o PSH imbutem subsídios ao crédito, com o objetivo de financiamento a camadas mais pobres da população.

### **Mudanças na Legislação**

Visando substituir o SFH, em 1997, foi aprovado o Sistema de Financiamento Imobiliário (SFI), Lei 9.514/97, prevendo a introdução no sistema de

hipoteca do rito sumário da alienação fiduciária, semelhante ao que já existia na compra de eletrodomésticos e automóveis (Decreto-Lei n.º 911/69).

Esse que pretende ser o desenho do novo Sistema de Financiamento Imobiliário para o Brasil prevê, a exemplo do modelo americano, que o potencial proprietário busque o custeio da operação de financiamento, negociando taxas e prazos adequados ao seu perfil. A idéia é garantir os ativos e custos adequados dessas operações vis a vis os custos de captação dos recursos.

Ao lado do SFI, está sendo estudada pelo governo a institucionalização do Sistema Brasileiro da Habitação (SBH) numa perspectiva de alocar subsídios à produção de habitação, tratando o assunto na forma de incentivo, sem apresentar uma inovação dos instrumentos de crédito.

Nessa mesma linha, a Lei 9.785, de 1999, significa um estímulo ao desenvolvimento de uma política habitacional popular e uma resposta ao crescimento desordenado que ocorre na periferia das cidades brasileiras.

A Lei 3.065, de 2004, criou o Patrimônio de Afetação que promete ser um fator de aumento das garantias tanto para os financiadores quanto para os adquirentes do imóvel, principalmente em caso de falência do construtor. De aplicação imediata, significa um incentivo a construção habitacional na medida em que segrega as finanças da empresa, evitando prejuízos no caso de insucesso do empreendimento imobiliário.

### **Seguro Garantia**

As ocorrências com relação ao não cumprimento do contrato de construção atingiram fortemente a confiança do mercado. Tradicionalmente o custo de construção projetado é extrapolado, redundando em acréscimos dificilmente suportados pelos adquirentes.

A Apólice de Seguro de Garantia Imobiliário, o Seguro de Término de Obra, cobre prejuízos decorrentes do acréscimo no custo de construção

contratado. Permite ainda a substituição da construtora não adimplente por iniciativa do agente financeiro e opção da seguradora.

### **Mudanças na Legislação Urbanística**

A Lei 6.766/79 de parcelamento do uso do solo urbano pretendeu controlar o crescimento das áreas urbanas nas duas últimas décadas, alterada pela Lei 9.785, de 1999, em função do interesse recente na retomada da produção de parcelamentos, em especial, os populares.

A nova Lei significa um estímulo ao desenvolvimento da política habitacional do Governo Federal e uma resposta ao incremento das ocupações e invasões desordenadas de áreas urbanas e rurais e a ausência de iniciativas, tanto públicas quanto particulares, na produção de novos espaços urbanos.

### **Importância da Cadeia no Paraná**

A cadeia de construção civil é composta das atividades de preparação do terreno, aluguel de equipamento, construção de edifícios e obras de engenharia, obras de infra-estrutura, instalações e acabamento. Nessa cadeia, em 2003, a atividade específica da construção civil representou no Paraná, aproximadamente 58,7% do número de estabelecimentos do setor, que respondiam por 56,6% do total de empregos.

De acordo com a RAIS em 2003, verificou-se que a participação do número de estabelecimentos tem apresentado uma queda de 2002 para 2003, um pouco menor do que a retração do número de estabelecimentos do Brasil.

A retração do número de empresas se reflete na redução do número de empregados do setor. Considerando-se a cadeia da construção civil, observa-se que, enquanto o Brasil sofreu uma queda de 5,3% do número de empregos, o Paraná, apresentou uma variação negativa de 8,9%.

Essa situação revela que a crise trouxe graves impactos a todos os elos da cadeia no Paraná, que tiveram que passar por graves apertos, reformulando inclusive sua estratégia de atuação para se adaptar à situação recessiva dos últimos anos.

TABELA 9 - NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS NA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL E NO SETOR DE CONSTRUÇÃO E REFORMA DE EDIFÍCIOS DA CADEIA DE CONSTRUÇÃO CIVIL DO BRASIL E DO PARANÁ - 2002/2003

SEGMENTO	2002		2003		VARIAÇÃO	
	Brasil	Paraná	Brasil	Paraná	Brasil	Paraná
Construção Civil	183.954	15.207	180.777	15.142	-1,7%	-0,4%
Construção e Reforma de Edifícios e Obras de Engenharia Civil	114.877	9.494	107.108	8.894	-6,8%	-6,3%
Participação	62,4%	62,4%	59,2%	58,7%	-	-

FONTE: Pesquisa Anual da Construção (2002)

TABELA 10 - NÚMERO DE EMPREGADOS NA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL E NO SETOR DE CONSTRUÇÃO E REFORMA DE EDIFÍCIOS DA CADEIA DE CONSTRUÇÃO CIVIL DO BRASIL E DO PARANÁ - 2002/2003

SEGMENTO	2002		2003		VARIAÇÃO	
	Brasil	Paraná	Brasil	Paraná	Brasil	Paraná
Construção Civil	1.106.350	60.408	1.048.251	55.012	-5,3%	-8,9%
Construção e Reforma de Edifícios e Obras de Engenharia Civil	628.189	36.280	553.736	31.141	-11,9%	-14,2%
Participação	56,8%	60,1%	52,8%	56,6%	-	-

FONTE: Pesquisa Anual da Construção (2002)

Segundo dados da Pesquisa Anual da Construção (2002), no Brasil, os maiores gastos com obras e serviços estão concentrados nas atividades de construção, direcionada tanto às atividades de edificações residenciais, comerciais e industriais, quanto às atividades de construção de obras viárias, como rodovias e aeroportos. São os gastos desses segmentos que impulsionam todas as demais atividades da cadeia.



TABELA 11 - VALOR E PARTICIPAÇÃO DE OBRAS E SERVIÇOS DA CONSTRUÇÃO, SEGUNDO O TIPO DE ATIVIDADE - BRASIL 2002

TIPOS DE OBRAS E/OU SERVIÇOS	VALOR TOTAL DAS OBRAS E/OU SERVIÇOS DA CONSTRUÇÃO (MIL REAIS)	PARTICIPAÇÃO
Preparação do terreno	6.512.872	8%
Construção e reforma de edifícios e obras de engenharia civil	26.420.206	34%
Obras viárias	15.199.278	20%
Obras de infra-estrutura para energia elétrica e telecomunicações	6.047.745	8%
Outras obras de engenharia civil	8.438.927	11%
Obras de instalações	7.303.880	9%
Obras de acabamento	3.358.255	4%
Aluguel de equipamentos de construção e demolição com operador	1.044.755	1%
Administração de obras	1.573.551	2%
Outras obras e/ou serviços	1.008.898	1%
TOTAL	76.908.883	100%

FONTE: Pesquisa Anual da Construção (2002)

TABELA 12 - EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS DOS SETORES DA CADEIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL NO PARANÁ - 2001 A 2003

SETORES	2001	2002	2003	CRESC. (%) 2003/2001
Preparação do terreno	555	594	804	45
Aluguel de Equipamentos	28	35	40	43
Obras de Instalações	1.055	1.073	1.090	3
Obras de Acabamento	2.894	1.448	1.530	-47
Construção e Reforma	8.349	9.494	8.894	7
Comercialização	1.534	1.714	1.844	20
Total dos Setores	14.415	14.358	14.202	-1

FONTE: Pesquisa Anual da Construção (2002)

TABELA 13 - EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE EMPREGADOS DOS SETORES DA CADEIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL NO PARANÁ - 2001 A 2003

SETORES	2001	2002	2003	CRESC. (%) 2003/2001
Preparação do terreno	1.491	1.592	2.801	88
Aluguel de Equipamentos	101	256	171	69
Obras de Instalações	3.497	4.281	3.538	1
Obras de Acabamento	4.468	1.919	2.118	-53
Construção e Reforma	32.411	36.280	31.141	-4
Comercialização	1.863	1.914	1.996	7
Total dos Setores	43.831	46.242	41.765	-5

FONTE: Pesquisa Anual da Construção (2002)

## **Programa Obra Prima**

Pelas dificuldades que o setor apresentava, em abril de 1994 foi criado o Programa Obra Prima, que foi uma ação associativa entre empresas do setor da construção civil da cidade de Curitiba cujos produtos são semelhantes entre si (edificações residenciais e comerciais), que num trabalho conjunto visavam uma busca contínua da qualidade e produtividade de suas obras.

O programa foi uma parceria entre o SEBRAE/PR, SINDUSCON/PR, SENAI/PR e empresas do setor da construção civil de todos os portes.

Entremeando discussões teóricas com atividades práticas nas obras, buscando o apoio técnico de consultores especialistas nas diversas áreas (engenharia, economia, análise estratégica, programa de qualidade, associativismo, planejamento e gerenciamento de obras, psicologia, etc.), o grupo pouco a pouco construiu uma metodologia de trabalho própria.

## **Organização do Mercado**

A cadeia produtiva da construção civil é caracterizada por uma organização pouco integrada dos agentes. Um dos fatores que mais reduziram essa integração na cadeia é a crise que o setor tem passado nos últimos tempos. Para sobreviver, muitas empresas reduziram seu quadro de funcionários e terceirizaram parte de suas atividades. Dessa forma, cada um dos elos prioriza a execução especializada de serviços.

A maior diversidade de empresas está no setor da construção e obras de engenharia. Esse segmento abrange desde pequenas empresas, que concentram suas atividades em construção de sobrados, residências de um pavimento e reformas; passando por grandes construtoras especializadas em obras residenciais, comerciais e industriais, montagem de pré-moldados e até mesmo construção de projetos paisagísticos. Este setor é o que mais concentra empresas na cadeia da construção civil e também um dos que mais vem sofrendo retração com a crise do setor.

## **Distribuição Regional**

A cadeia da construção civil tem forte relação com o crescimento da região. Locais de maior desenvolvimento econômico atraem novos empreendimentos, público ou privado. De maneira geral, as atividades da cadeia da construção civil encontram-se espalhadas por todo o Estado do Paraná, mas com algumas atividades concentradas em determinadas regiões.

O setor da construção é o elo principal da cadeia e puxa todas as demais atividades. Sua concentração, portanto, estão nas mesmas mesorregiões de maior destaque no Paraná: Metropolitana de Curitiba, Oeste Paranaense e Norte Central Paranaense.

## **Ambiente Institucional**

Aparentemente, a maior queixa dos agentes recai sobre a suscetibilidade da construção civil às flutuações da economia brasileira. Essa queixa sobressai-se, entre os agentes, porque a cadeia da construção civil é altamente dependente do nível de crescimento da economia (SILVA, 1989).

Assim, em períodos de crescimento econômico, o volume de investimentos tende a se ampliar de forma mais pronunciada. Se o contrário ocorre, isto é, se a economia passa por momentos de estagnação ou crise, é a construção civil que sente os primeiros reflexos e sofre os efeitos das flutuações cíclicas da economia.

Novos empreendimentos, ampliações ou reformas dependem da recuperação da economia para que possam se concretizar. No entanto, o Brasil vem passando por uma estagnação, que se refletiu na retração do número de empreendimentos ligados à construção civil e a conseqüente redução de empregos nesse setor. Isto reflete, inclusive, nas perspectivas futuras dos agentes quanto à recuperação do segmento.

De acordo com Silva (1989) outro problema macroeconômico que afeta o setor de forma conjunta é a redução do investimento em fontes de financiamento. A tendência atual é de diminuição das fontes públicas e de aumento dos agentes privados. A alta taxa de juros tem reduzido a disponibilidade de crédito aos agentes e inviabilizado a captação de recursos financeiros de longo prazo.

Como alternativa, os agentes têm atraído recursos através de captação direta dos compradores para viabilizar as obras. Dessa forma, o mercado tem se voltado basicamente às construções de alto padrão.

Além dos fatores ligados ao cenário econômico, outros problemas afetam a cadeia da construção civil, como: baixa qualificação da mão-de-obra, alta informalidade do setor, falta de normatização e conformidade de insumos, e baixo grau de avanço tecnológico de gestão do processo produtivo.

A baixa qualificação da mão-de-obra do segmento diz respeito especialmente ao pessoal que trabalha na fase de estruturação da obra. Essa qualificação deficiente dificulta o aumento da produtividade do setor através do uso de novas tecnologias de processo e gerenciamento da produção.

A informalidade no setor também é alta. Segundo dados do IBGE (2002), na Pesquisa Nacional de Amostras por Domicílios, foi apontado o grau de informalidade em torno de 71%, da mão-de-obra ocupada na construção civil. Este alto índice prejudica o segmento, pois permite uma falta de controle sobre a qualidade dos serviços prestados ao consumidor.

A dificuldade de normatização e conformidade de insumos como: tijolos, telhas e blocos também são deficiências apontadas pelos agentes da cadeia da construção civil. A falta de qualidade dos insumos eleva os custos de correções e manutenção pós-entrega do material, além de comprometer a qualidade da execução da obra.

Programas voltados para a melhoria da qualidade, como o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat (PBQP-H) ou esforços de

universidades na avaliação e implementação de tecnologias para o setor de construção civil poderão minimizar esses problemas no futuro e garantir maior produtividade ao setor.

Através de articulação, mobilização e parcerias, o PBQP-H atua como agente indutor e mobilizador do uso do poder de compra, instituindo a exigência de padrões de qualidade para financiamentos, licitações e apresentando ao mercado consumidor as vantagens desta exigência (AMBROZEWICZ, 2003).

No segmento da construção civil a carga tributária é um grave desafio ao setor. Os maiores responsáveis pelo peso da carga tributária do setor são o ICMS e os encargos sociais sobre a mão-de-obra.

Dessa forma, as obras e serviços da construção civil suportam uma carga tributária, incluída a contribuição da Previdência Social, equivalente a 16,3% da sua receita bruta. Nos serviços técnicos e na locação de mão-de-obra, a carga tributária é de 16,54%. A venda de materiais de construção e de demolição suporta um ônus de 13,49% sobre a receita bruta e a atividade menos onerada é a de revenda de imóveis 8,33%. Essa alta carga tributária incentiva a informalidade do setor e a conseqüente baixa qualificação dos trabalhadores da construção civil.

De acordo com o relatório Informalidade: seus impactos e as dificuldades para a solução, divulgado pelo SEBRAE (2006), a informalidade é o inimigo número um da produtividade. Como não recolhem impostos, as empresas informais levam vantagem de cerca de 30% sobre a concorrência sem a necessidade de investir em inovações ou métodos mais eficientes de produção.

A estrutura tributária brasileira é uma das principais causas do alto índice de informalidade no país. Nos últimos 20 anos, o volume de impostos pagos pelos brasileiros subiu 10 pontos percentuais. Hoje são cerca de 50 impostos, contribuições e taxas que se sobrepõem uns aos outros e incidem sobre a produção e o empregos. Por coincidência ou não, a informalidade eclodiu no mesmo período em que a carga tributária subiu (tabela 14).

TABELA 14 - EVOLUÇÃO DA TAXA DE INFORMALIDADE NA ECONOMIA E DA CARGA TRIBUTÁRIA NO BRASIL - 1992 A 2005

PAÍS	INFORMALIDADE	CARGA TRIBUTÁRIA
1992	43	25
1997	48	29
2002	50	36
2005	(1)53	38

FONTES: IPEA, IBGE

NOTA: Elaborado pelo SEBRAE.

(1) Valor estimado por mudança de metodologia.

Outro fator de desestímulo é o custo de contratação da mão-de-obra. As leis trabalhistas brasileiras são do tempo do Governo Getúlio Vargas, na década de 40 do século passado e são ultrapassadas. Incluindo todos os direitos trabalhistas, quem emprega assume a responsabilidade formal de recolher aproximadamente 103% de encargos sobre o salário base do empregado. Na Alemanha, um dos países onde os empregados têm mais proteção, os encargos não ultrapassam a 60% (tabela 15). O excesso de regras de proteção ao trabalhar gera o efeito contrário: as empresas se recusam a contratar.

TABELA 15 - ENCARGOS SOCIAIS INCIDENTES SOBRE O SALÁRIO-BASE DO TRABALHADOR

PAÍS	ENCARGO (%)
Brasil	103
França	80
Argentina	70
Alemanha	60
Estados Unidos	9

FONTE: Universidade de São Paulo

NOTA: Elaborado por José Pastore.

## 2.7 FATORES DE SUCESSO E INSUCESSO

Entender e, talvez, determinar sucesso empresarial é uma busca da Administração que atualmente apresenta um volumoso conjunto de trabalhos científicos. No campo do empreendedorismo, os estudos do comportamento

empreendedor e dos fatores sócio-econômicos propulsores ou inibidores do sucesso empresarial ganharam amplitude junto aos pesquisadores.

Dos principais resultados decorrentes desta deficiência, ocorre a falta de rigor ou de aplicação racional dos recursos que pode ser explicada pelo despreparo do futuro empresário, ou seja, falta de conhecimento técnico e conceitual, informações, relações e experiência, desde a concepção da idéia do negócio, até o seu encerramento.

No aspecto gerencial, pode-se explicar a dificuldade em acessar fontes de capital para o empreendimento, em parte pela incapacidade de elaborar e utilizar o "Plano de Negócios" como ferramenta da função gerencial, conforme apontado em Dutra (2002).

No aspecto comportamental, este dirigente, apresenta necessidades pessoais e características empreendedoras em potencial a serem desenvolvidas, fatores que fazem parte do ambiente empreendedor conforme Fillion (1991).

Algumas razões de base sócio-econômica de não longevidade dos negócios são apontadas por Dutra (2002), entre elas destaca-se a ausência da gestão previsional, identificada pela inexistência ou deficiência do planejamento do negócio, e fraca aplicação prática dos métodos de boa gestão.

A base social pode explicar um conjunto de variáveis relacionadas ao sucesso empresarial, mas não se devem considerar estas variáveis de forma isolada, pois há fatores interagentes como os modelos de referência, a capacidade de construir redes de relacionamentos e as condições da economia e acesso aos recursos.

Os estudos de Cromie (1988), Van de Ven (1993), Ferraz, Hupfer e Haguenaueuer (1997), Gatewood (1997), Puga (2000), Zinger, Lebrasseur e Zamibbi (2001) apud Ferreira (2005) verificam que o incremento nas taxas de empreendedorismo para a sobrevivência do negócio depende da infra-estrutura industrial do país, das políticas públicas, do suporte das agências e organismos de fomento, dos mecanismos de financiamentos e facilidades para acesso ao crédito.

Para Resnik (1990), a boa administração – capacidade de entender, dirigir e controlar a empresa – baseia-se na atenção crítica do proprietário-gerente aos poucos fatores decisivos e responsáveis pelo sucesso e sobrevivência da empresa. Quando o proprietário da empresa consegue expressar, ou melhor, colocar no papel objetivos realistas, específicos e possivelmente quantificáveis, estes podem ser traduzidos para planos de ação atingíveis.

Muitos empreendedores e até mesmo administradores acreditam que o futuro é muito volátil e incerto para poder ser dirigido e controlado. Para Resnik (1990), este não deve ser um bom motivo para se evitar o planejamento, pois o planejamento reduz o imponderável, preparando-nos para surpresas e para lidar com elas desde cedo, antes que se tornem ameaçadoras. Longe de inibir mudanças oportunas de direção, uma elaboração e análise freqüente do plano liberam-o de percepções rígidas e de compromisso com o passado.

O alto índice de mortalidade das empresas – em torno de 59,9% até o quarto ano de funcionamento – de acordo com o Relatório de Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil, divulgado pelo SEBRAE em agosto de 2004, destaca os seguintes aspectos de fracassos: vendas muito baixas, concorrência intensa e desleal, falta de capital ou ainda incapacidade administrativa. Apesar das estatísticas, recessão, inflação, altas taxas de juros, falta de infra-estrutura, incerteza econômica e grande probabilidade de fracasso, milhares de empresas são constituídas anualmente no país.

Dolabela (2001, p.9) afirma que o grau de empreendedorismo no Brasil é alto por causa do grande número de pessoas que não tem acesso a emprego. Se o sujeito não abre o próprio negócio, morre de fome. Tal afirmação permite deduzir que o nível de empreendedorismo no Brasil é alto porque as pessoas estão buscando novas alternativas de sobrevivência e não porque identificaram uma oportunidade no mercado de trabalho.



Por outro lado, quase ignorando as estatísticas de abertura e fechamento de novos empreendimentos no Brasil e no mundo, ainda se verifica que o empreendedor brasileiro permanece otimista em relação ao futuro e arrisca na geração de sua própria renda. Pode-se dizer que o potencial de empreendedorismo é elevado, mas as condições de concretizar e manter um negócio são relativamente baixos.

O nascimento de novos negócios se dá na ousadia e arrojo dos empreendedores. Sem este ímpeto corajoso, muitas empresas não existiriam. Apesar de sua fundamental importância, o impulso empreendedor não se basta. Um negócio pode tornar-se sustentável por conta de um trabalho sistemático de administração, mais científica que intuitiva.

Collins et al. (1997), publicaram extenso estudo sobre empresas visionárias ou empresas feitas para durar. Eles concluíram haver algumas características diferenciadoras que explicam a permanência de empresas no mercado, além do ciclo de vida de gerações de executivos e de produtos.

No desenvolvimento dessa pesquisa os autores desenvolveram uma metodologia de rastreamento da história das organizações. Segundo esta metodologia as estratégias das empresas podem ser reconstituídas a partir da análise das seguintes categorias: organização, fatores sociais, disposição física, tecnologia, liderança, produtos e serviços, visão: valores centrais, objetivos e metas visionárias, análise financeira e mercados/ambiente.

O conteúdo a ser rastreado em cada uma destas categorias se constitui de (COLLINS et al., 1997):

- a) Organização: envolve o levantamento de itens concretos como estrutura da organização, políticas e procedimentos, sistemas, recompensas e incentivos, estrutura de propriedade e estratégias, atividades de negócios em geral da empresas (ex. aquisições, mudanças significativas na estratégia, novos negócios, abrir o capital).
- b) Fatores sociais: itens abstratos como práticas culturais, atmosfera, normas, rituais, mitologia e histórias, dinâmica de grupo e estilo de gerenciamento da empresa.

- c) Disposição física: aspectos significativos sobre a forma como a empresa utilizava o espaço físico, como disposição da fábrica e do escritório ou novas instalações, incluindo qualquer decisão importante quanto à localização geográfica de partes chave da empresa.
- d) Tecnologia: como a empresa usava a tecnologia, tecnologia da informação, processos e equipamentos de ponta, configurações avançadas de cargos e itens relacionados.
- e) Liderança: liderança da empresa desde o início de sua existência: a transição entre os primeiros arquitetos da organização e as gerações posteriores, tempo de liderança, o período de tempo durante o qual os líderes estiveram com a organização antes de se tornarem diretores executivos. Foram trazidos de fora ou treinados internamente? Quando eles entraram na empresa? Processos e critérios de seleção de líderes.
- f) Produtos e serviços: produtos e serviços significativos da história da empresa. Como surgiram as idéias relativas aos produtos e serviços? O que levou à sua seleção e desenvolvimento? A empresa teve produtos fracassados? Como lidou com eles? A empresa lidava com novos produtos ou ia atrás das tendências do mercado?
- g) Visão, valores centrais, objetivos, metas visionárias: estas variáveis foram encontradas? Caso positivo, como elas surgiram? A organização as apresentou em certos pontos da história e não em outros? Qual o seu papel? Se a empresa tinha valores e um objetivo forte, continuaram intactos ou foram diluídos? Por quê?
- f) Análise financeira.
- g) Mercados/ambiente, aspectos significativos do ambiente externo à empresa: principais mudanças no mercado, eventos nacionais ou internacionais drásticos, regulamentos do governo, questões estruturais do setor, mudanças tecnológicas drásticas e itens relacionados.

Este capítulo apresentou uma abordagem teórica sobre os condicionantes de sustentabilidade e sucesso das organizações. Estes fundamentos teóricos são importantes para fazer uma comparação com as atitudes e decisões dos gestores nas empresas que tiveram insucesso. O próximo capítulo apresenta a metodologia proposta e utilizada pelo pesquisador.

### 3 METODOLOGIA PROPOSTA

As questões da sustentabilidade vêm requerendo a atenção mundial e, na esfera dos negócios, coloca-se a necessidade da atuação empresarial estar voltada a contribuir para a sustentabilidade global. Assim, a empresa deve assegurar uma vantagem competitiva pelo equilíbrio entre as dimensões social, econômica e ambiental.

As atividades da construção civil têm forte impacto na sustentabilidade global, quer seja pelo uso do solo, consumo de materiais não-renováveis, impactos na flora e fauna nativa, emissões de resíduos, ou pelo acúmulo de resíduos nos depósitos municipais.

Este trabalho buscou analisar os condicionantes de insucesso e sustentabilidade de empresas atuantes na indústria da construção civil, no setor de incorporações, segundo a caracterização da estrutura de mercado e pressões incidentes sobre as empresas, conduta adotada pelos gestores frente às adversidades e oportunidades mercadológicas assim como, do desempenho obtido.

A inserção da avaliação da sustentabilidade no ambiente empresarial da construção civil contribuirá para a melhoria do desempenho setorial e sustentabilidade do desenvolvimento local.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O trabalho baseou-se na utilização de dados qualitativos de fontes primárias, a partir de depoimentos dos gestores das empresas incorporadoras do setor da construção civil de Curitiba e RMC e pesquisa bibliográfica. Estes gestores não eram necessariamente sócios das empresas, mas todos estavam em posições de comando na gestão das empresas pesquisadas.

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica com base teórica e conceitual, baseada em livros, artigos jornalísticos, sites de instituições ligadas ao desenvolvimento empresarial e econômico do setor.

Esta pesquisa teve por finalidade identificar, discutir e analisar o fenômeno do insucesso das principais empresas incorporadoras de Curitiba e Região Metropolitana.

### 3.2 CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DA AMOSTRA

Mattar (1996), em relação ao tamanho da amostra indica que ela não precisa ser representativa. De acordo com esta informação foi extraído da população definida inicialmente por 17 empresas, seis empresas que aceitaram participar da pesquisa, sendo todas empresas incorporadoras de Curitiba e Região Metropolitana.

Foi definido como critério para a amostra pesquisada as principais empresas incorporadoras de Curitiba e RMC. Houve grande dificuldade em conseguir um ranking ou uma relação das empresas incorporadoras da época definidas por porte, número de funcionários ou volume de faturamento junto ao Sinduscon ou fontes públicas, que pudessem segmentar a amostra.

Para a seleção das empresas foram usados os seguintes critérios:

- Situação de destaque no mercado na mesma época. Em todos os casos, foram escolhidas empresas de destaque na década de 1990. Em consultas pelo pesquisador com o Sinduscon e empresários do setor atuantes na época pesquisada, foram relacionadas as empresas que foram citadas por todos os pesquisados em suas relações das mais representativas na época. Somaram dezessete empresas comuns nas consultas feitas aos empresários e ao sindicato. Essas consultas foram feitas com oito pessoas entre empresários e assessoria de imprensa do Sinduscon.
- Produtos e mercados semelhantes na época pesquisada (década de 1990). Em todos os casos, foram escolhidas incorporadoras da construção civil.

- Local de atuação. Foram definidas empresas que atuavam em Curitiba e Região Metropolitana.
- Empresas que atualmente estão fora do mercado ou em área de atuação diferente da época pesquisada (incorporação), identificadas como empresas que tiveram insucesso.

### 3.3 SELEÇÃO DA AMOSTRA

A intenção inicial era pesquisar as dezessete empresas referendadas na pesquisa como as mais importantes e que eram referência no ramo de incorporação da década de 1990 em Curitiba e Região Metropolitana.

São elas: Irmãos Thá S/A Construções e Comércio, Construtora Andrade Ribeiro Ltda., Lucyr Pasini Construções Ltda., Hugo Peretti & Cia Ltda., Portofino Engenharia e Empreendimentos Ltda., Construtora Cidadela S/A, Hauer Construções Civis Ltda., Construtora Gustavo Bermann Ltda., Construtora Encol S/A, M. A. Berger Construção e Empreendimentos Ltda., Galvão Administradora de Bens Ltda., Irmãos Mauad Ltda., Construtora Habitação, Volpi JR Engenharia de Avaliações de Obras Ltda., Filhos de Henrique Mehl S/A, Casa Construção Ltda., Moro S/A Construções Civis.

Diante do tema considerado polêmico, pois aborda o insucesso das organizações, muitos gestores e empresários se negaram a participar da pesquisa. O pesquisador através da intermediação de outros empresários do setor que continuam no mercado conseguiu uma amostra de seis empresas. Duas delas representadas pelo mesmo gestor.

As idéias centrais que conduzem a pesquisa qualitativa diferem daquelas empregadas na pesquisa quantitativa. Conforme Flick (2004, p.20) os aspectos essenciais da pesquisa qualitativa consistem na escolha correta de métodos e teorias oportunos, no reconhecimento e na análise de diferentes perspectivas, nas reflexões dos pesquisadores a respeito de sua pesquisa como parte do processo de produção de conhecimento, e na variedade de abordagens e métodos.

De modo diferente da pesquisa quantitativa, os métodos qualitativos consideram a comunicação do pesquisador com o campo e seus membros como parte explícita da produção do conhecimento, ao invés de excluí-la ao máximo como uma variável intermediária.

Métodos para a coleta de informações - como entrevistas e observações – produzem dados que são transformados em textos por gravação e transcrição. A pesquisa qualitativa trabalha com dados verbais coletados em entrevistas semi-estruturadas ou como narrativas.

De acordo com Flick (2004, p.69) entrevistas abertas exigem um envolvimento maior entre o entrevistado e o pesquisador do que seria necessário na simples entrega de um questionário. Na pesquisa qualitativa, o papel do pesquisador é de especial importância. Os pesquisadores e as suas competências comunicativas constituem o principal instrumento de coleta de dados e de cognição, não podendo, por isso, adotar um papel neutro no campo e em seus contatos com as pessoas a serem entrevistadas. Quanto ao acesso a pessoas em situações específicas, o pesquisador enfrenta o problema da disponibilidade e de como encontrá-los.

Para o mesmo autor, a questão da amostragem emerge em diferentes pontos do processo de pesquisa. Em um estudo para entrevistas, ela relaciona-se à decisão sobre quais pessoas entrevistar (amostragem de casos) e quais serão seus grupos de origem (grupos de amostragem de casos). No caso da amostragem de indivíduos não se baseia nos critérios e nas técnicas usuais de amostragem estatística. As decisões relativas à amostragem sempre oscilam entre os objetivos de cobrir com a maior dimensão possível de um campo e de realizar análises com a maior profundidade.

É uma característica de entrevistas semi-estruturadas que questões mais ou menos abertas sejam levadas à situação de entrevista na forma de um guia da entrevista. Espera-se que essas questões sejam livremente respondidas pelo entrevistado. Se o curso de um caso único e do contexto de experiências for o

objetivo central da pesquisa, narrativas sobre o desenvolvimento de experiências devem ser consideradas como a alternativa preferível (FLICK, 2004).

Uma alternativa para a abordagem de mundos individuais de experiência através da abertura permitida pelas entrevistas semi-estruturadas é aproveitar, como forma de dados, as narrativas que os entrevistados produzem. Se o entrevistado começar uma narrativa após uma pergunta, é crucial, para a qualidade dos dados, que essa narrativa não seja interrompida nem dificultada pelo entrevistador com perguntas, intervenções diretivas ou avaliações. A orientação principal do autor acima citado é oferecer aos entrevistados um escopo para que relatem sua história, talvez por várias horas, e exigir que assim o façam.

As abordagens em relação aos dados verbais constituem uma das correntes metodológicas da pesquisa qualitativa (FLICK, 2004). As diversas alternativas metodológicas que visam à coleta e à análise de dados verbais indicam que é necessário tomar uma decisão bem fundamentada que esteja em conformidade com o próprio estudo.

### 3.4 FERRAMENTAS METODOLÓGICAS

*Checklist* para a seleção de um tipo de entrevista e avaliação da sua aplicação (FLICK, 2004):

1. Questão de pesquisa

O tipo de entrevista e sua aplicação conseguem lidar com os aspectos essenciais da questão de pesquisa?

2. Tipo de entrevista

O método precisa ser aplicado seguindo as precauções e os alvos metodológicos. Não deve haver nenhum salto entre os tipos de entrevista, salvo quando houver um embasamento na teoria ou na questão de pesquisa.

### 3. Entrevistador

O entrevistador tem condições de aplicar o tipo de entrevista? Quais as conseqüências dos seus próprios temores e incertezas na situação?

### 4. Entrevistado

O tipo de entrevista é apropriado para o grupo-alvo da aplicação? Como é possível levar-se em conta os temores, as incertezas e as expectativas de entrevistados (potenciais)?

### 5. Escopo concedido ao entrevistado

O entrevistado consegue apresentar sua visão no esquema das questões?

Ele consegue defender sua visão diante do esquema da questão?

### 6. Interação

O entrevistador conduziu corretamente o tipo de entrevista?

Ele deixou escopo suficiente para o entrevistado?

Ele cumpriu seu papel? (Por que não?)

O papel do entrevistado, o papel do entrevistador e a situação foram definidos com clareza para o entrevistado? O entrevistado conseguiu cumprir seu papel? (Por que não?)

Antes da análise dos dados gerados, estes precisam ser documentados e editados. No caso de dados de entrevista, um elemento importante desse processo de edição consiste na gravação sonora das palavras e na sua posterior transcrição.

Para Flick (2004, p.180) o uso de equipamentos para gravação faz com que a documentação de dados torne-se independente das perspectivas – do pesquisador e dos sujeitos em estudo. Após informar aos participantes a respeito da finalidade da gravação, o pesquisador espera que eles simplesmente esqueçam-se do gravador e que a conversa se dê naturalmente, mesmo em pontos complicados.

Verificou-se que, para as entrevistas, é útil empregar fichas para documentar o contexto e a situação da coleta de dados (FLICK, 2004)



### Exemplo de uma ficha de documentação:

Data da entrevista:
Local da entrevista:
Duração da entrevista:
Entrevistador:
Identificador para o entrevistado:
Sexo do entrevistado:
Idade do entrevistado:
Profissão do entrevistado:
Trabalha na profissão desde:
Área profissional:
Peculiaridades da entrevista:

FONTE: Flick (1996; 2004)

Conforme Flick (2004) além das regras claras que estabelecem como transcrever enunciados, revezamentos, intervalos, finais de frases, etc., conferir uma segunda vez a transcrição comparada à gravação, e a anonimidade dos dados (nomes, referências espaciais e temporais) são aspectos centrais do procedimento de transcrição.

Uma gravação mais ou menos abrangente do caso, a documentação do contexto de criação e a transcrição organizam o material de forma específica. Os textos produzidos constroem a realidade estudada de um jeito específico, tornando-a acessível enquanto material empírico para procedimentos interpretativos.

Para Flick (2004) a interpretação dos dados é o cerne da pesquisa qualitativa. A interpretação é o ponto de ancoragem para a tomada de decisões sobre quais dados serão os próximos a ser integrados na análise. O processo de interpretação inicia-se com a codificação aberta, ao passo que, ao aproximar-se do fim do processo analítico como um todo a codificação seletiva ganha maior evidência. A codificação, aqui, é entendida como o processo central através do qual as teorias são construídas a partir dos dados.

A análise qualitativa do conteúdo é um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual, não importando qual a origem desse material – desde produtos da mídia até dados de entrevista (FLICK, 2004).

De acordo com o autor, na pesquisa qualitativa, os textos tornam-se a base do trabalho interpretativo e das inferências feitas a partir do conjunto dos materiais empíricos. O ponto de partida é a compreensão interpretativa do texto, ou seja, da entrevista. A análise global visa a uma edição aproximada dos textos a fim de prepará-los para as análises que ocorrerão mais tarde, as análises orientadas para o caso e aquelas de comparação entre casos.

Um problema ainda sem solução é a definição de uma forma de avaliar a pesquisa qualitativa. A inexistência desse modo de avaliação é várias vezes apontada como um argumento para questionar a legitimidade desse tipo de pesquisa (FLICK, 2004). Uma característica comum é a de que as interpretações na pesquisa qualitativa, bem como os resultados dessa pesquisa, tornam-se transparentes e compreensíveis para o leitor somente através do entrelaçamento de citações ilustrativas extraídas de entrevistas.

Segundo Flick, o texto é um instrumento para medir e comunicar as descobertas e o conhecimento. Nesse contexto, a redação adquire relevância na pesquisa qualitativa sob três aspectos: para a apresentação das descobertas de um projeto; como base para avaliar os procedimentos que levaram a essas descobertas, e, dessa forma aos resultados propriamente ditos; e como ponto de partida para considerações reflexivas sobre a condição geral da pesquisa como um todo.

### 3.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

Em pesquisa feita pelo mestrando com empresários do setor, verificou-se uma indisponibilidade ou dificuldade por parte dos potenciais entrevistados em responder questionários de pesquisa, independente de serem perguntas abertas, fechadas, objetivos ou extensos.

Identificou-se uma grande disponibilidade e inclusive interesse por parte de alguns empresários que estão no mercado em emitir sua opinião ou contar a sua história sobre os acontecimentos da última década que levaram algumas empresas a saírem do mercado de incorporação. O assunto é tratado com grande interesse pelos empresários do setor e todos querem dar a sua versão dos fatos.

Desta forma, foi proposta a realização de uma pesquisa qualitativa, com a realização de entrevistas com os gestores das principais empresas da década de 90 na área de incorporação e que tiveram insucesso saindo do mercado entre 1996 e 2006.

De acordo com a opinião de alguns empresários do setor, haveria dificuldade em localizar os empresários e gestores das empresas que estão fora do mercado e eram reconhecidas como as mais importantes na época pesquisada além da indisponibilidade por parte deles em falar sobre o assunto.

Para conseguir encontrar os entrevistados e conseguir a disponibilidade deles falarem, houve uma intermediação por outros empresários do setor e consultores ligados ao ramo da construção civil. Estes intermediários tinham vínculos de amizade com os pesquisados e solicitaram que recebessem o pesquisador, explicando a importância do trabalho para o próprio setor.

Sem esta intermediação, seria muito difícil ter acesso aos entrevistados, de acordo com tentativas feitas pelo mestrando em fazer contato diretamente com os pesquisados sem nenhum sucesso.

Todas as agendas das entrevistas tiveram que ser alteradas, devido a grande dificuldade de disponibilidade de tempo por parte dos entrevistados, devido a quantidade de trabalho de cada um e da dinâmica dos compromissos característicos do setor (visita a obras, reuniões, etc).

Todos os entrevistados se mostraram muito dispostos durante as entrevistas para esclarecer as dúvidas apresentadas pelo entrevistador e para contar, de acordo com a sua ótica e experiência na situação, quais foram os

fatores condicionantes de insucesso para a saída de suas empresas do mercado de incorporação.

Todas as entrevistas foram gravadas, com o consentimento dos entrevistados.

Alguns gestores não eram sócios das empresas, mas eram os gestores que tomavam as decisões na organização em que trabalhavam.

Buscando uma maior discrição para viabilizar as entrevistas, foram ocultados os nomes das empresas em que os entrevistados eram gestores, bem como a identificação pessoal de cada um. Foram identificados apenas os gestores e empresários que autorizaram.

Os locais das entrevistas e horários foram definidos pelos entrevistados. Foi apresentado um roteiro da entrevista antecipadamente. Em algumas delas foi seguido o roteiro, em outras o entrevistado apresentou uma narrativa própria sobre os fatos, sem responder de uma forma sistematizada aos itens do roteiro, nem permitiram ao entrevistador retomar as questões não respondidas nem abordadas nas narrativas.

Foram procurados os gestores das empresas que estão fora do mercado e também das empresas que continuam no mercado, para conhecer a opinião destes sobre o processo das empresas que saíram do mercado e os fatores que levaram suas empresas a permanecer no mercado atual.

O pesquisador conseguiu cinco entrevistas. Em uma delas, o entrevistado foi o gestor de duas empresas que estavam entre as relacionadas e falou de ambas. Quatro entrevistados representaram cinco empresas que estão fora do mercado. A entrevista 5 foi com o Eurico Borges dos Reis, sócio e gestor da empresa Porto Fino na época pesquisada e que ainda permanece no mercado de incorporação.

A pesquisa bibliográfica foi realizada com o propósito de estabelecer a correlação existente entre o que diz a teoria sobre a sustentabilidade das

organizações e o que dizem os gestores em relação às suas atitudes e decisões na gestão das empresas pesquisadas. O pesquisador faz uma análise dessa correlação entre a fundamentação teórica e as entrevistas.

### **Entrevistas e Roteiro**

As entrevistas foram realizadas com os ex-gestores e gestores das principais empresas incorporadoras de Curitiba e Região Metropolitana da década de 90. Todas as entrevistas foram realizadas pelo pesquisador pessoalmente com os entrevistados.

As conversas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados e posteriormente transcritas em sua totalidade. Na transcrição não foram corrigidos erros de concordância, de português ou outros detalhes de interpretação por parte do entrevistador. Foram eliminadas apenas palavras e frases repetidas sequencialmente, quando era a intenção por parte do entrevistado de retomar o raciocínio.

Algumas das entrevistas foram interrompidas por chamadas telefônicas, que foram gravadas e suprimidas da transcrição.

Das entrevistas realizadas, a maioria teve como característica a narrativa por parte dos entrevistados. Eles iniciavam contando o início do empreendimento e concluíam com a sua visão sobre quais foram os fatores condicionantes de insucesso das empresas.

### **Roteiro das Entrevistas**

O roteiro das entrevistas foi elaborado em consenso com o orientador.

As entrevistas tiveram início em março de 2007 e foram realizadas com o agendamento prévio e concordância dos entrevistados.

Foram definidos três grupos de perguntas no roteiro elaborado para as entrevistas com os gestores. São eles: Nascimento; Ciclo de vida e Motivos de insucesso.

As perguntas são abertas e permitem que os gestores das empresas definidas na amostra apresentem seu ponto de vista sobre os motivos relacionados à gestão ou ao mercado que levaram as empresas ao insucesso.

O roteiro da entrevista tem por objetivo identificar características comuns das empresas como a origem de cada uma, no grupo de perguntas Nascimento; o desenvolvimento que levou cada uma delas a estar entre as principais incorporadoras nos anos 90; e quais foram os fatores condicionantes que levaram ao insucesso e não estão mais no mercado ou estão trabalhando em atividades diferentes ou parciais da incorporação, sob o ponto de vista de cada entrevistado.

A seguir se apresenta o roteiro proposto pelo autor da pesquisa com os gestores e ex-gestores das principais empresas incorporadoras de Curitiba e Região Metropolitana.

#### **I Nascimento:**

- Como nasceu a sua empresa?
- Em que ano?
- Como foi o processo de criação da empresa? E da escolha do ramo de atividade?
- Houve um planejamento antes da abertura (business plan)?
- Qual era o vínculo entre os sócios fundadores (amigos, familiares)?
- De onde vieram os recursos financeiros para viabilizar a empresa? Recursos próprios? Banco? Empréstimo familiar?

#### **II Ciclo de vida:**

- Por quantos anos a empresa ficou em atividade?
- Existiam familiares trabalhando em funções gerenciais na empresa?
- Quais foram as principais razões para a empresa ter fechado ou ter paralisado as atividades?
- Você tinha conhecimento das mudanças nas políticas públicas, onde o Estado deixou de ser gradativamente o principal agente financiador das obras de unidades habitacionais?

- Como você observava o mercado e seus concorrentes no momento crítico da empresa?
- Quais os pontos fortes e fracos da gestão da empresa?
- Quais os pontos fortes e fracos do setor, na época?

### III **Motivos de insucesso**

- No momento de crise da empresa, quais foram as decisões tomadas para garantir a sustentabilidade da empresa e tentar impedir o insucesso dela (procurou ajuda/suporte)?
- Na sua visão, quais foram efetivamente as principais causas de insucesso da empresa na qual era o gestor?
- Após o fechamento da empresa, qual a atividade que passou a exercer?

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

A análise das informações obtidas nas entrevistas e no referencial teórico propiciou um entendimento amplo sobre a visão dos gestores dos condicionantes de insucesso das empresas incorporadoras de Curitiba e Região Metropolitana.

### 4.1 EMPRESAS ENTREVISTADAS

Das principais empresas incorporadoras de Curitiba e Região Metropolitana na década de 1990, referenciadas em pesquisa com o Sinduscon e empresários do setor, o quadro abaixo define quais estão atualmente fora do mercado e quais continuam atuando no mercado. O foco da pesquisa foi as empresas que estão fora do mercado que foram as empresas pesquisadas sem identificá-las individualmente nos questionários.

Muitas das empresas classificadas como Fora do mercado, não deram baixa na Junta Comercial ou estão atuando em outras áreas que não a incorporação. Algumas continuam atuando na área de construção civil, mas em apenas em algumas etapas do processo de incorporação.

EMPRESA	CLASSIFICAÇÃO
Irmãos Thá S/A Construções e Comércio	No mercado
Construtora Andrade Ribeiro Ltda.	No mercado
Lucyr Pasini Construções Ltda.	No mercado
Hugo Peretti & Cia Ltda.	No mercado
Portofino Engenharia e Empreendimentos Ltda.	No mercado
Construtora Cidadela S/A	Fora do mercado
Hauer Construções Cíveis Ltda.	Fora do mercado
Construtora Gustavo Bermann Ltda.	Fora do mercado
Construtora Encol S/A	Fora do mercado
M.A. Berger Construção e Empreendimentos Ltda.	Fora do mercado
Galvão Administradora de Bens Ltda.	Fora do mercado
Irmãos Mauad Ltda.	Fora do mercado
Construtora Habitação	Fora do mercado
Volpi JR Engenharia de Avaliações de Obras Ltda.	Fora do mercado
Filhos de Henrique Mehl S/A	Fora do mercado
Casa Construção Ltda.	Fora do mercado
Moro S/A Construções Cíveis	Fora do mercado

FONTE: Adaptado do Sinduscon/PR; pesquisa com empresários do setor



As empresas entrevistadas não foram identificadas na pesquisa, com exceção dos casos em que os entrevistados autorizaram. Elas estarão identificadas por letras como, por exemplo: EMPRESA A, EMPRESA B, EMPRESA X, EMPRESA Z, etc.

Das empresas procuradas, obteve-se um retorno de cinco pessoas, quatro ex-gestores de empresas que não estão no mercado atualmente e um gestor e sócio de uma das principais empresas incorporadoras que permanece no mercado. Entre os quatro ex-gestores, o entrevistado da entrevista 1 foi o principal executivo em períodos de tempo diferentes de duas empresas que estão entre as principais empresas da época.

#### 4.2 CONDICIONANTES DE INSUCESSO

Identificam-se alguns fatores comuns, mas não existe uma unanimidade de opinião por parte dos gestores pesquisados, sobre quais foram as principais causas de insucesso.

Entre as principais questões apresentadas pelos entrevistados como fatores condicionantes de insucesso, estão:

- Modelo habitacional brasileiro até o Plano Real.
- A incorporadora como agente financiador dos imóveis para os clientes.
- Preço ruim para a venda de imóveis habitacionais em Curitiba e RMC em relação às maiores capitais brasileiras.
- Decisões erradas no momento crítico da empresa.
- A sucessão de planos econômicos.
- Ingresso num mercado local com diversas dificuldades.
- Efeito negativo para todas as empresas do setor após o problema com a "EMPRESA A".
- Busca de assessoria e apoio jurídico e empresarial após a crise da empresa.

- O alto padrão de vida dos sócios, desproporcional à condição que a empresa poderia proporcionar.
- Pró-labore exagerado dos sócios e o pagamento de contas pessoais de membros da família pela empresa.
- Fim da inflação após Plano Real.
- Pulverização do mercado com a entrada de novas empresas concorrentes no setor.
- Concentração da empresa em apenas um negócio, a incorporação.
- Falta de políticas habitacionais de longo prazo por parte do governo que garantam às empresas uma atividade constante.
- Mudanças no processo de formação da mão-de-obra na construção civil.
- Rigor da legislação trabalhista.
- Pouca atitude das entidades de representações do setor para o enfrentamento das situações que prejudicaram as empresas do setor.
- Falta de união das empresas do setor.

#### 4.3 CONDICIONANTES DE SUCESSO

Tendo como subsídio a entrevista 5, de um empresário que tinha sua empresa entre as mais importantes da época pesquisada do setor e que continua em atividade na área de incorporação em Curitiba e Região Metropolitana; e o referencial teórico, são apontadas alternativas para evitar o insucesso de outras empresas do setor. São elas:

- Uma compreensão da estrutura do ambiente a tomada de decisões certas sobre as melhores estratégias a seguir com o objetivo de conquistar sucesso (lucro) no negócio que está inserido.
- A realização de análises ambientais será provavelmente mais importante para os administradores do futuro do que é para os atuais.

- O estudo dos diversos tipos determinantes sistêmicos da competitividade e de sua evolução ao longo do tempo permite situar a competitividade das empresas no espaço econômico e no tempo, relacionando a evolução da competitividade das empresas às alterações mais importantes do ambiente econômico que as cercam.
- As estratégias organizacionais devem ser formuladas pela alta administração e projetadas para alcançar os objetivos globais da empresa.
- Aprender com os erros e acertos das outras empresas do setor.
- Percepção da expectativa e características do mercado consumidor de unidades habitacionais, oferecendo produtos inovadores, com qualidade e que atendam esta demanda.
- Utilização de conhecimentos sobre sustentabilidade em relação ao Meio Ambiente, investindo no conceito atual de preservação, e reciclagem, por exemplo.
- Flexibilidade e visão para identificar novas oportunidades de negócios.
- Ter foco no mercado de atuação.
- Investir em pesquisa e tempo para análises das mesmas.
- Separar a parte financeira da pessoa física do sócio e da família, da pessoa jurídica da empresa.
- Investir em gerenciamento e controle financeiro, avaliando a rentabilidade ou prejuízo de cada empreendimento e uma contabilidade gerencial.
- Conhecer sobre o próprio negócio e investir em marketing, valorizando seu diferencial competitivo no mercado.

Verifica-se na conclusão do trabalho que não houve uma homogeneidade nas respostas dos entrevistados sobre os fatores condicionantes de insucesso das principais empresas incorporadoras de Curitiba e RMC das quais eram gestores.

Avalia-se que na opinião dos gestores das empresas que não estão mais no mercado de incorporação atualmente, que foram fatores diferentes na

comparação de respostas entre os entrevistados sobre os erros cometidos na gestão das organizações ou até mesmo que foram fatores externos os principais motivos de insucesso de suas empresas.

#### 4.4 IMPACTOS NO DESENVOLVIMENTO LOCAL

Com as novas tecnologias, a urbanização generalizada, a expansão dos bens públicos e do consumo coletivo, e a própria globalização que redefine em profundidade as funções dos diversos espaços econômicos e sociais, encontrar novos caminhos de desenvolvimento, mais sustentáveis e mais protagonistas, que respondam aos desafios do desemprego, é uma questão de sobrevivência.

O Brasil precisa necessariamente investir na Construção Civil. Antes mesmo que o incremento dos investimentos na economia brasileira traga efeitos positivos sobre o crescimento econômico e o desenvolvimento humano do país, o direcionamento dos recursos para a melhoria da infra-estrutura, do saneamento e da habitação terão impactos sobre a renda, o emprego e a arrecadação de impostos.

A correlação entre construção e crescimento econômico é tão forte que uma boa visão da saúde econômica de um país ou de uma região pode ser obtida mesmo sem recurso a números. Consiste em observar suas cidades mais importantes e verificar se são evidentes novas construções de todo tipo.

A indústria da construção civil é um dos maiores segmentos industriais da economia brasileira. Em se tratando de indústria intensiva em mão-de-obra a importância da construção civil é que ela é uma das maiores empregadoras que temos no Brasil.

Do ponto de vista social, este segmento da economia é responsável pelo ambiente construído, que dá suporte às atividades humanas, fornecendo infra-estrutura, habitação e qualidade de vida.

O setor precisa de uma agenda de desenvolvimento sustentável que apresente medidas de curto, médio e longo prazo, para facilitar a transição em um

mercado concorrencial. A competitividade no longo prazo depende do desenvolvimento de soluções sustentáveis.

O papel das incorporadoras no desenvolvimento local de Curitiba é fundamental para viabilizar as políticas governamentais para expansão e desenvolvimento do município. Estas empresas são fundamentais para os investimentos em unidades habitacionais que viabilizem o povoamento das regiões definidas pelo governo como áreas de interesse de crescimento.

O município, mais especificamente o IPPUC – Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba, define os investimentos estruturantes da cidade e as empresas incorporadoras da região trabalham no sentido de promover investimentos imobiliários. Estas recebem incentivos fiscais num trabalho que acontece em parceria entre a iniciativa pública e privada.

Como exemplo, temos os investimentos em estações tubo ao longo da Avenida República Argentina por parte da prefeitura que ofereceu incentivos fiscais para a construção de edifícios residenciais na região, definindo como requisito o espaço para lojas e pontos comerciais na área térrea.

Outro exemplo mais recente foi da criação do bairro Ecoville, um dos novos redutos de prédios de luxo de Curitiba, com investimentos estruturantes em shopping e universidades, próximos ao Parque Barigui que conta com a maior área verde da cidade.

Atualmente existem obras para a Linha Verde de Curitiba, que será a maior avenida de Curitiba. A Linha Verde introduz na cidade um novo conceito de avenida urbana. Terá uma extensa ciclovia, o paisagismo será feito integralmente com espécies nativas, inclusive com o plantio de árvores frutíferas. Um Parque Linear completará a transformação. Com uma nova opção para o transporte coletivo, mais passageiros serão atraídos para o transporte público e, com menos carros nas ruas, haverá menos emissões de poluentes.

O papel das incorporadoras no desenvolvimento local fica demonstrado nos exemplos acima citados da interdependência que existe com o setor público que promove o desenvolvimento e crescimento do município e estas empresas que atuam como elemento-chave na atração da população para estas áreas a partir da disponibilização de empreendimentos imobiliários.

Este estudo buscou contribuir analisando as causas de insucesso das empresas incorporadoras de Curitiba e RMC, acreditando que a sustentabilidade das empresas deste setor é fundamental para o desenvolvimento local por seu efeito econômico multiplicador e capacidade de geração de emprego e renda, com forte atuação social.

#### 4.5 QUADRO SÍNTESE

Este quadro síntese tem por objetivo apresentar um resumo com os pontos apresentados pelos gestores pesquisados em relação aos condicionantes de insucesso das incorporadoras de Curitiba e RMC, uma síntese dos pontos teóricos apresentados no Capítulo 2 e uma análise pontual por parte do pesquisador. Uma análise completa está no último capítulo onde o pesquisador apresenta suas considerações.

ANÁLISE E PERCEPÇÕES DAS ENTREVISTAS

continua

	EMPREENDEDEDORISMO	ANALISE AMBIENTAL	COMPETITIVIDADE	ESTRATÉGIAS	INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS
Eixos de Análise	<p>Identificação de oportunidades;</p> <p>Elaboração de plano de negócios;</p> <p>Busca de recursos;</p> <p>Gerenciamento do negócio;</p> <p>Obtenção de rendimentos otimizados;</p> <p>Surgimento da empresa a partir de fatores externos, ambientais e sociais, aptidões pessoais ou um somatório desses fatores;</p> <p>Capacidade para assumir riscos.</p>	<p>Monitoracao do ambiente organizacional;</p> <p>Identificação de riscos e oportunidades presentes e futuros;</p> <p>Entendimento da estruturação dos ambientes organizacionais;</p> <p>Conhecimento das novas abordagens para para produção de mercadorias e serviços;</p> <p>Execução de técnicas apropriadas de análise do ambiente;</p> <p>Avaliação do processo de análise ambiental usado;</p> <p>Exame do ambiente;</p> <p>Análise de riscos e oportunidades potenciais classificando os fatores ambientais em seus níveis;</p> <p>Previsão ambiental.</p>	<p>Participação no mercado (market share);</p> <p>Conversão de insumos em produtos com o máximo de rendimento;</p> <p>Produção de bens com maior eficácia que seus concorrentes;</p> <p>Liderança no custo total;</p> <p>Diferenciação de produto;</p> <p>Enfoque;</p> <p>Capacidade de reduzir custos e aprimorar qualidade continuamente;</p> <p>Ciclos de produtos e processos;</p> <p>Intensidade de esforço de P&amp;D;</p> <p>Introdução de inovações radicais;</p> <p>Intensidade no ritmo de lançamento de novos produtos ou novos atributos nos produtos antigos;</p> <p>Desenvolvimento de produtos adaptados as necessidades do mercado;</p> <p>Diminuição de níveis hierárquicos e delegação de poderes na organização;</p> <p>Comprometimento com investimentos permanentes em treinamento de toda a força de trabalho, incluindo chão de fábrica;</p> <p>Capacidade de atração de investimentos;</p> <p>Relacionamento das empresas com fornecedores, clientes e concorrentes.</p>	<p>Seleção e desenvolvimento de estratégias gerais;</p> <p>Estratégia em liderança no custo total;</p> <p>Estratégia em diferenciação;</p> <p>Enfoque em apenas um segmento em particular;</p> <p>Conhecimento das forças básicas de competição;</p> <p>Implementação efetiva de estratégias;</p> <p>Capacidade de transformar a liderança intelectual em liderança de mercado antes de seus rivais.</p>	<p>Capacidade de romper paradigmas e agregar valor com a mudança;</p> <p>Capacidade de vender produtos que possam ser vendidos com lucros mais elevados e satisfação dos clientes;</p> <p>Competência para introduzir inovações.</p> <p>Novas combinações produtivas, novos produtos, novos métodos de produção.</p> <p>Utilização de novos insumos.</p>

ANÁLISE E PERCEPÇÕES DAS ENTREVISTAS

continua

	EMPREENDEDORISMO	ANALISE AMBIENTAL	COMPETITIVIDADE	ESTRATÉGIAS	INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS
Visão dos Gestores	<p>Todos os empresários e gestores tinham sua formação em engenharia civil;</p> <p>Houve a identificação de oportunidade de iniciar um negócio próprio na área de incorporação;</p> <p>O início das empresas teve como característica recursos limitados.</p> <p>Os empresários assumiram riscos, a partir do capital reduzido e do início de obras e do próprio negócio com capital limitado ou de empréstimos.</p>	<p>Modelo habitacional brasileiro até o Plano Real;</p> <p>A incorporadora atuando como agente financiador dos imóveis para o mercado;</p> <p>Preço inferior para a venda de imóveis habitacionais em Curitiba e RMC em relação às maiores capitais brasileiras;</p> <p>Sucessão de planos econômicos;</p> <p>"Efeito Encol";</p> <p>Fim da inflação após Plano Real;</p> <p>Falta de políticas habitacionais de longo prazo por parte do governo que garantam às empresas uma atividade constante;</p> <p>Rigor da legislação trabalhista;</p> <p>Pouca atitude das entidades de representações do setor para o enfrentamento das situações que prejudicaram as empresas do setor;</p> <p>Falta de união das empresas do setor.</p>	<p>Alto padrão de vida dos sócios, desproporcional à condição que a empresa poderia proporcionar;</p> <p>Pró-labore exagerado dos sócios e o pagamento de contas pessoais de membros da família pela empresa;</p> <p>Pulverização do mercado com a entrada de novas empresas concorrentes no setor;</p> <p>Falha na política de comercialização e de viabilização dos empreendimentos após Plano Real;</p> <p>Construção com recursos próprios;</p> <p>Tomada de muitos recursos em bancos;</p> <p>Falta de recursos para capital de giro;</p> <p>Pouca margem de lucro e rentabilidade;</p> <p>Competitividade na venda e concepção dos produtos;</p> <p>As empresas não eram preparadas contabilmente para enfrentar crises;</p>	<p>Decisões erradas no momento crítico da empresa;</p> <p>Ingresso em outro mercado local com diversas dificuldades;</p> <p>Busca de assessoria e apoio jurídico e empresarial após a crise da empresa;</p> <p>Concentração da empresa em apenas um negócio, a incorporação;</p> <p>Dificuldade da estratégia de comercialização com moeda estável;</p> <p>As próprias empresas financiavam os clientes;</p> <p>Desenvolvimento de produtos para clientes específicos.</p>	<p>Mudanças no processo de formação de mão-de-obra na construção civil;</p> <p>Técnicas inovadoras na produção;</p> <p>Algumas empresas queriam inovar demais;</p> <p>A informatização das empresas praticamente não existia;</p> <p>A produção utilizava muita técnica e análise;</p> <p>Dificuldade no aumento da produtividade;</p> <p>Baixo investimento em estudos, projetos e mão-de-obra.</p>



ANÁLISE E PERCEPÇÕES DAS ENTREVISTAS

continua

	EMPREENDEDORISMO	ANÁLISE AMBIENTAL	COMPETITIVIDADE	ESTRATÉGIAS	INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS
Análise do Autor/ Pesquisador	<p>Todos os empreendedores que criaram as empresas pesquisadas tinham como característica o somatório de fatores externos, ambientais e sociais além de aptidões pessoais;</p> <p>Todos os empreendedores tiveram a mesma formação - engenharia civil;</p> <p>Identificaram oportunidades a partir de uma análise ambiental na época;</p> <p>Nenhum empreendedor elaborou um plano de negócios ou fez um planejamento detalhado antes da constituição da empresa;</p> <p>O gerenciamento do negócio era muito mais por conhecimento empírico do que por uma formação, capacitação ou auxílio de um profissional de administração para um apoio na gestão.</p> <p>As empresas tinham grandes lucros e cresceram rapidamente, porém não havia uma otimização dos rendimentos por uma análise detalhada de custos ou formação do preço de venda dos produtos</p>	<p>Houve na época um monitoramento do ambiente organizacional por parte dos gestores, mas não acreditaram que as mudanças anunciadas os afetariam;</p> <p>Apesar das anunciadas mudanças da política habitacional brasileira e o fim da inflação após Plano Real, os empresários não identificaram os riscos presentes e futuros à partir destas medidas;</p> <p>As empresas atuaram individualmente no momento da crise o que enfraqueceu o setor como um todo, devido a fragilidade do setor após o chamado efeito Encol;</p> <p>Não houve uma avaliação e execução de técnicas apropriadas de análise ambiental, para uma avaliação dos riscos e oportunidades para as empresas do setor.</p>	<p>O mercado de incorporação era muito concentrado na época da crise onde poucas empresas dominavam o setor;</p> <p>Não havia uma preocupação de eficiência na produção ou na conversão dos insumos em produtos com o máximo de rendimento;</p> <p>A competitividade não acontecia pela liderança no custo total, diferenciação ou enfoque, ela acontecia mais pela concentração de poucas empresas no segmento com grandes volumes de recursos investidos e números de obras na cidade;</p> <p>As empresas tinham produtos considerados diferenciados pelo mercado, inclusive com a introdução de inovações radicais;</p> <p>As incorporadoras também tinham intensidade no ritmo de lançamento de novos produtos;</p> <p>A administração de todas as empresas eram centralizadas e todas as decisões estratégicas eram definidas por seus sócios e gestores, não havia delegação de poderes nas organizações;</p> <p>As empresas não tinham estruturas e características de empresa familiar, apesar de algumas delas contar com familiares em seu quadro de funcionários;</p> <p>Pelo ambiente econômico da época, as incorporadoras passaram a se endividar e trabalhar como bancos para financiar seus produtos para seus clientes;</p> <p>Havia uma capacidade competitiva em criar produtos diferenciados para o mercado, uma boa relação com fornecedores, clientes e concorrentes;</p>	<p>Não houve nenhuma adoção de estratégia específica para a competitividade e sustentabilidade da empresa;</p> <p>As empresas apostaram no volume de obras numa crença por parte de seus executivos que o próprio tamanho da empresa cada vez maior poderia ser uma estratégia de sustentação, porém no momento da crise, o próprio tamanho foi um problema;</p> <p>As incorporadoras atuavam em segmentos específicos;</p> <p>As empresas seguiam um modelo estratégico da empresa líder de mercado em nível nacional e quando esta teve insucesso, as demais seguiram o mesmo caminho sem tempo de alterar o modelo estratégico e consequentemente evitar o insucesso;</p> <p>Havia uma dificuldade de estratégia de comercialização com a moeda estável, pois o cliente passou a fazer uma análise crítica antes da decisão de compra do imóvel, ele passou a ter opções;</p> <p>A estratégia de financiar os imóveis para os clientes mudou o foco de atuação das empresas de incorporação para agentes financeiros ou bancos.</p>	<p>As incorporadoras tinham capacidade limitada de agregar valor aos produtos obtendo lucros mais elevados e satisfação dos clientes;</p> <p>As empresas do setor também tinham competência para introduzir inovações;</p> <p>Foram implementadas técnicas inovadoras na produção e concepção de novos produtos;</p> <p>O processo de inovação de produtos e técnicas esteve presente nas empresas durante a época da crise, porém não houve inovação no sentido de repensar o negócio como um todo e adequar os custos aos preços praticados no mercado para seus produtos;</p> <p>A maioria das incorporadoras não inovou no emprego de novos insumos;</p> <p>As incorporadoras não estavam informatizadas na época, nem utilizando ferramentas tecnológicas que auxiliasse e otimizassem o processo de gestão das obras e da empresa.</p>

ANÁLISE E PERCEPÇÕES DAS ENTREVISTAS

conclusão

	EMPREENDEDORISMO	ANALISE AMBIENTAL	COMPETITIVIDADE	ESTRATÉGIAS	INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS
Análise do Autor/ Pesquisador (cont.)			<p>Não havia uma estrutura contábil e de custos, adequada para prever o impacto da crise nas empresas;</p> <p>Os sócios tinham conhecimento dos problemas, porém não concordavam em reduzir seus pró-labores ou retiradas financeiras da empresa, o que deixava a sustentabilidade do seu alto padrão de vida em relação à sustentabilidade da empresa;</p> <p>Com o fim da inflação a competitividade não era definida apenas pela oferta de produtos adequados ao mercado, nem pelo volume de obras e investimentos, mas também por uma gestão em custos, formação de preço do produto e análise contábil adequada para o período sem inflação e altas taxas de juros.</p>		

## 5 CONSIDERAÇÕES, ANÁLISE DOS ACHADOS DE PESQUISA

Fez-se uma análise dos principais embasamentos teóricos que orientam o empreendedorismo, análise ambiental, competitividade, as estratégias e as inovações tecnológicas. Na avaliação deste trabalho, confronta-se a base teórica com a prática exercida pelos ex-gestores das principais empresas incorporadoras da década de 1990 que estão fora do mercado ou de suas atividades na época.

O objetivo geral da pesquisa foi identificar quais foram os fatores condicionantes do insucesso das empresas incorporadoras de Curitiba e Região Metropolitana, a partir da visão e percepção dos sócios e gestores que eram os atores da época pesquisada.

O estudo analisou as diferentes interpretações a partir dos pontos convergentes e divergentes entre o referencial teórico e as informações obtidas nas entrevistas.

Nas avaliações das entrevistas identifica-se um ponto comum e convergente em todas as empresas em relação à sua origem, ao nascimento da empresa. Tal perfil reflete, em parte, a forma como essas empresas se formaram, a partir da fundação de firmas individuais de propriedade de engenheiros recém formados. Apesar da formação técnica, observa-se um perfil empreendedor a todos que iniciaram seus negócios com poucos recursos financeiros e de estrutura, sem experiência anterior como empresário.

Espelha, também, a predominância de um estilo de gerência de caráter mais técnico. Por último, considera-se que a manutenção desse perfil até os dias de hoje parece demonstrar a tendência a prevalecer uma filosofia mais orientada para a produção do que para o mercado.

Constata-se que todas as empresas que começaram com estruturas pequenas, muitas com apenas o próprio empresário trabalhando em casa tiveram amplo crescimento, chegando a se tornar nos anos 90, muita das principais empresas do ramo de incorporação imobiliária de Curitiba e Região Metropolitana.

A pesquisa realizada através das entrevistas narrativas com os gestores das principais empresas incorporadoras de Curitiba e RMC identificou quais foram os fatores de insucesso das empresas pesquisadas sob a ótica de cada um.

Na leitura das entrevistas, são levantados diversos pontos e situações enfrentadas pelas empresas incorporadoras de Curitiba e RMC nos momentos críticos, mas verifica-se que com base no referencial teórico, poucas empresas aplicavam em sua gestão os conceitos de estratégia e competitividade buscando a sustentabilidades de suas organizações.

Há fatores comuns a todos os entrevistados como o perfil empreendedor e a execução de ações relacionadas à inovação tecnológica. Apesar de alguns dos entrevistados apresentarem em suas opiniões de forma categórica e incisiva que entre os fatores condicionantes de insucesso não está a má gestão da empresa, é possível interpretar que a forma de que cada um agiu no momento que antecedeu a crise e na própria crise, não deixaram de ser atitudes de gestão.

Os fatores de ordem externa à empresa afetam direta ou indiretamente a tomada de decisões dos gestores. De acordo com os entrevistados, estes fatores como o modelo de política habitacional brasileiro, os sucessivos planos econômicos, mais especificamente o Plano Real e a mudança do governo como principal agente financiador de obras para habitação estão entre os pontos mais relevantes que contribuíram para o insucesso das principais empresas incorporadoras de Curitiba e Região Metropolitana na época.

No cenário atual, torna-se evidente a necessidade de ações de melhoria nos setores gerenciais das empresas visando redução de desperdícios e melhoria dos produtos e serviços prestados a fim de que realmente gerem um diferencial perante o cliente, atendendo suas expectativas.

Diversos fatores analisados durante o diagnóstico setorial indicaram o baixo nível de qualificação gerencial-administrativo das empresas incorporadoras. A emergência de novos paradigmas socio-econômicos, a suavização de fronteiras organizacionais e a formação de alianças e parcerias exigem que as empresas do

setor saibam gerir de forma estratégica seus recursos e competências. A elevação dos níveis de qualidade e competência gerencial é necessária em todos os setores produtivos e mandatória no setor da construção civil.

A análise desenvolvida ao longo deste trabalho sugere ser muito importante a criação de instrumentos de política que incentivem ou favoreçam as condutas empresariais em relação a treinamento e gestão de mão-de-obra; à introdução de métodos mais atualizados de produção; e à elevação da intensidade tecnológica no setor. É necessário também promover uma maior capacitação gerencial nas empresas incorporadoras da construção civil de Curitiba e RMC.

## 5.1 PROPOSIÇÕES PARA PESQUISA E TRABALHOS FUTUROS

O presente estudo oferece uma contribuição para reforçar a importância da sustentabilidade das empresas para o desenvolvimento local.

Considerando a importância das empresas do setor da construção civil para a geração de emprego e renda e seu papel na economia pelo impacto no PIB, propõe-se o desenvolvimento de novos estudos e projetos, como:

- a) Realizar estudos com outros atores que faziam interface com os gestores das empresas pesquisadas, como a cónjuge, o profissional contábil e os funcionários da empresa;
- b) Desenvolver estudos com outros elos da cadeia produtiva da Construção civil;
- c) Desenvolver estudos com as empresas que estavam no mercado na época da crise e continuam no mercado, avaliando os condicionantes de sucesso e sustentabilidade.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, H. G. Gerir a inovação ou a inovatividade? Conceito de inovatividade vai além de inovação tecnológica. **Revista FAE Business**, n.7, nov. 2003.

AMBROZEWICZ, P.H. L. **Metodologia para capacitação e implantação de sistema de gestão da qualidade em escala nacional para profissionais e construtoras baseada no PBQP-H e em educação à distância**. Tese de Doutorado. Florianópolis, 2003.

ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

BOGO, J. M. **O sistema de gerenciamento ambiental segundo a ISO 14000 como inovação tecnológica na organização**. Dissertação de Mestrado. Florianópolis, 1998.

BUENO, A. M.; LEITE, M. L. G.; PILATTI, L. A. **Empreendedorismo e comportamento empreendedor**: como transformar gestores em profissionais empreendedores. XXIV Encontro nacional de Engenharia da produção. Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de novembro de 2004.

CARLAND, J.W.; CARLAND, J.A.C.; HOY, F.S. An entrepreneurship index: an empirical validation. **Frontiers os Entrepreneurship Research**, 1992 Eddition.

CARON, A. Transformações dos sistemas produtivos mundiais e o desenvolvimento local. In: \_\_\_\_\_; VALLADARES, A. **Tecnologias de gestão em sistemas produtivos**. Petrópolis: Vozes, 2003.

CBIC – Câmara Brasileira da Indústria da Construção. Disponível em: [www.cbicdados.com.br](http://www.cbicdados.com.br)

CERTO, S. C.; PETER, J.P. **Administração estratégica**. Planejamento e Implantação da Estratégia. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1993.

COLLINS, J.C., PORRAS, J.I. **Feitas para durar**: práticas bem sucedidas de empresas visionárias. 4.ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997. ISBN 85-325-0538-4.

CUNHA, C.; J. C. de Almeida et al. **Viagem ao mundo do empreendedorismo**. Florianópolis: IEA, 2003.

DEGEN, R.J.; MELLO A.A.A. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo. McGraw-Hill, 1989.

DOCUMENTO Fórum da Construção. Workshop **Necessidades de ações na Produção da Construção civil e Contrução Habitacional**. Ministério de Ciência e Tecnologia. 2000.

DOLABELA, F. O ensino de empreendedorismo: panorama brasileiro. **Empreendedorismo**: ciência, técnica e arte. Brasília: CNI. IEL Nacional, 2001.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. São Paulo. Elsevier, 2001.

DRUCKER, P.F. **Inovação e espírito empreendedor**: Práticas e Princípios. São Paulo: Pioneira, 1987.

DUTRA, I.S. **O perfil do empreendedor e a mortalidade de micro e pequenas empresas londrinenses**. 2002. Dissertação. (Mestrado em Administração) - Universidade Estadual de Londrina. Londrina/PR, 2002.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. - **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Cap1 Competitividade, padrões de concorrência e fatores determinantes. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

FERREIRA, J. M. **Potencial empreendedor e liderança criativa**: um estudo com varejistas de materiais de construção da cidade de Curitiba/PR. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Curitiba, 2005.

FILLION, L. J. Empreendedorismo e gerenciamento de processos distintos, porém complementares. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: FGV, 1999.

FILLION, L. J. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, São Paulo, FGV, p.63-71, jul./set. 1991.

FLICK, U. **Uma introdução a pesquisa qualitativa**. 2 ed. Porto Alegre. Bookman, 2004.

FRANCO, A. **Alem da renda**. Brasília Milenium – Instituto de Política, 2000.

GERBER, M. E. **Empreender**: fazendo a diferença. São Paulo: Fundamento Educacional, 2004.

GHISI, H. O. L. **Adaptação estratégica em empresa de médio porte da indústria da construção civil**. 2001. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 2001.

GIMENEZ, F. A. P.; INACIO JUNIOR, E.; SUNSIN, L. A. S. B. Uma investigação sobre a tendência do comportamento empreendedor. In: **Empreendedorismo: Competência essencial para pequenas e médias empresas**. Brasília: UNB, 2001. p.9-28.

HAGUENAUER, L. **Competitividade**: conceitos e medidas. uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro. Rio de Janeiro, IEI/UFRJ, 1989. Texto para discussão n.º 211.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. 3ª reimpressão. Rio de Janeiro. Campus, 1995. ISBN 85-7001-945-9.

HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In: \_\_\_\_\_. **Estratégia** – a busca da vantagem competitiva. 10.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p.3-9. ISBN 85-352-0295-1. Parte 1.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)>.

INÁCIO JUNIOR, E. **Empreendedorismo e liderança criativa**: um estudo com os proprietários-gerentes de empresas incubadas no Estado do Paraná. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estadual de Maringá. Maringá, 2002.

KRAUSZ, R. R. **Homens e organizações**: adversários ou colaboradores – análise transacional aplicada às organizações. São Paulo: Nobel, 1981.

- LEVY, A.R. **Competitividade organizacional**. São Paulo. Makron Books do Brasil, 1992.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1996.
- MENDES, J. T. G. A lógica econômica da competitividade. In: \_\_\_\_\_; VALLADARES, A. **Tecnologias de gestão em sistemas produtivos**. Petrópolis: Vozes, 2003.
- MENDES, J. **Fatores condicionantes de sucesso das pequenas e médias empresas na região metropolitana de Curitiba e sua contribuição para o desenvolvimento local**. 2006. Dissertação (Mestrado em Organizações e Desenvolvimento) - Unifae Centro Universitário. Curitiba, 2006.
- MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA. **Documento Fórum Construção**. Workshop Necessidades de ações de desenvolvimento tecnológico na produção da construção civil e da construção habitacional.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 2003. ISBN 85-224-3399-2.
- OHMAE, K. Voltando à estratégia. In: \_\_\_\_\_. **Estratégia – a busca da vantagem competitiva**. 10.º ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p.67-81.
- OLIVEIRA, O. J. **Modelo de gestão para pequenas empresas de projetos de edifícios**. 2005. Tese. (Doutorado em Engenharia da Construção Civil). Escola Politécnica da USP: São Paulo.
- OLIVEIRA, R.X. **A inovação na indústria: tecnologia e administração**. Ed. Ícone, 1987.
- PESQUISA Anual da **Construção Civil**, IBGE, 2002.
- PETTIGREW, A. M. A cultura das organizações é administrável? In: \_\_\_\_\_. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1992. ISBN 85-224-0507-7.
- PORTER, M. A nova era da estratégia. **HSM Management** São Paulo. Edição especial. Abril, 1999.
- PORTER, M. E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 10.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p.11-27.
- PORTER, M. E. Criando e sustentando um desempenho superior. **Vantagem competitiva**. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996. ISBN 85-7001-558-5.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1980. Tradução 1986.
- PORTER, M. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.
- RELATÓRIO de **Estudo da Cadeia da Construção civil** do SEBRAE/PR, 2005.
- RELATÓRIO Sinduscon/PR. **Indústria Imobiliária: Balanços e perspectivas**, 2007.
- RESNIK, P. **A Bíblia da pequena empresa**. São Paulo: Makron Books, 1990.



SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. Brasília: Editora SEBRAE, 2004.

SILVA, C. L. S. **Competitividade na Cadeia de valor**. um modelo econômico para tomada de decisão empresarial. 2.ed. Curitiba: Juruá, 2004. ISBN 85-362-0735-3.

SILVA, M. O. S. **Política habitacional brasileira**: verso e reverso. São Paulo: Cortez, 1989.

SINDUSCON/PR - Sindicato da Indústria da Construção Civil no Estado do Paraná.  
Disponível em: [www.sinduscon-pr.com.br](http://www.sinduscon-pr.com.br)

SINDUSCON/SP - Sindicato da Indústria da Construção Civil no Estado de São Paulo.  
Disponível em: [www.sindusconsp.com.br](http://www.sindusconsp.com.br).

SLYWOTSKY, A. **Migração do valor**: como se antecipar ao futuro e vencer a concorrência. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1996.

WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. Porto Alegre: Martin Claret, 2004.

WERTHEIM, P. **Políticas públicas e normativas existentes para o setor de construção civil no Brasil** – painel: novos marcos regulatórios. <[http://www.lares.org.br/perola\\_wertheim.pdf](http://www.lares.org.br/perola_wertheim.pdf)>. Acesso em: 2006.

**APÊNDICE A - ENTREVISTAS**

## ENTREVISTA 1

Data da entrevista: 08/03/2007.

Local da entrevista: Sede da empresa do entrevistado.

Duração da entrevista: 47'45"

Entrevistador: Rafael Tortato.

Identificador para o entrevistado: Ex-gestor da "EMPRESA A" e da "EMPRESA B".

Sexo do entrevistado: Masculino.

Profissão do entrevistado: Engenheiro Civil.

Área profissional: Construção Civil.

## ENTREVISTA 1

### **Como nasceu a sua empresa? Em que ano? Como foi o processo de criação da empresa e da escolha do ramo de atividade?**

Eu trabalhei com duas empresas nesse ramo. Uma aqui de Curitiba e a outra era nacional, a "EMPRESA A". Eu implantei a matriz aqui e fiquei até 97 nela daí eu fui pra uma outra empresa daqui, local e fiquei até o ano 2000.

A "EMPRESA A" como todo mundo sabe foi a maior construtora do Brasil, chegou a faturar 1 bilhão de reais/ano, e a outra empresa era a "EMPRESA B", que tinha o maior patrimônio líquido do Paraná.

Todas as duas tiveram como origem, os donos fazendo obras de empreitadas, eram engenheiros civis. O da "EMPRESA A" começou fazendo obras em Goiás, em 1960, por aí, 60, 61, e aproveitou aquela explosão que foi no estado de Goiás em função do deslocamento para o Distrito Federal, da Guanabara, para Brasília. Então teve todo um crescimento lá, não só no mercado de obras de prestação de serviço como também de incorporação. Então a "EMPRESA A" aproveitou e cresceu dessa forma.

E pelo que eu tenho de informação, a "EMPRESA B", o "fulano", engenheiro civil, tinha trabalhado numa empresa grande, a CR Almeida, que era uma construtora. Começou a fazer obras grandes para a Cohab, daí começou a incorporar até vir a ser uma das maiores incorporadoras nos anos 90. Da metade dos anos 80 até os anos 90, uma das maiores aqui em Curitiba.

### **Por quantos anos a empresa ficou em atividade?**

A "EMPRESA A" foi de 60 até quando ela terminou, acho que em 99, 2000. A "EMPRESA A" chegou há quase 40 anos. E a "EMPRESA B" eu acredito que ela esteja até hoje em atividade, mas com um volume mais reduzido de atividades.

### **Ela utiliza o mesmo nome?**

Utiliza o mesmo nome, mas numa atividade muito pequena, o dono já montou outro negócio e está numa atividade muito pequena. Tinha negócios nos EUA, não sei como ficou e deixei um lançamento de um empreendimento lá, mas isso foi no ano 2000. Então a "EMPRESA B" eu acho que deve ter aí uns 30 anos.

**As empresas tinham familiares trabalhando?**

Olha, muito pouco, na "EMPRESA A" existiam os filhos do dono trabalhando, e a irmã, mas a "EMPRESA A" tinha uns 30 mil funcionários. O filho e a filha trabalhavam na "EMPRESA A". Ele tinha 4 filhos, trabalhavam o genro, numa regional de São Paulo, e eu diria que eram do 2º escalão da regional. Tinha um nível de superintendência e depois um nível de gerência, em São Paulo. Eles trabalhavam no nível de gerência na regional, e na "EMPRESA B" tinha o cunhado do "fulano" que trabalhava lá, mas não era uma empresa familiar.

**Quais foram as principais razões para a empresa ter fechado, ter paralisado as atividades na sua opinião?**

Olha, o que eu vejo, em minha opinião, existia um modelo habitacional no Brasil, como produzir, como empreender, a parte de financiamento, então essa produção, a empreendedora, comercialização, a produção, e a parte de financiamento eram um modelo e esse modelo ao longo do tempo, desde que foi feito o BNH em 64, ele foi sofrendo adaptações em função dos planos econômicos.

Teve o Plano Cruzado, o Plano Cruzado II, depois teve o Plano Collor e depois o Plano Real. Em todos esses planos, algumas empresas foram ficando no meio do caminho. Eu me lembro que no Plano Cruzado, em 86, até 86, teve um sistema de venda que estavam congelados os preços e seguraram a inflação. Ficou um ano com os preços congelados, quando estourou os custos. O que teve de obra no Brasil parada e de construtora que se arrebentou. O sistema preço de custo que era um sistema de comercialização aqui em Curitiba, por exemplo, acabou. Em Uberlândia que eu passei lá na época, pela cidade, muitas obras foram paradas no Plano Cruzado.

Agora no caso da "EMPRESA B" e no caso da "EMPRESA A", o que realmente pegou, eu entendo, as duas empresas adotavam uma política de comercialização, de viabilização dos seus empreendimentos e com o Plano Real essa política falhou. Essa estratégia de comercialização não funcionava com a moeda estável, então por causa disso teve problemas.

Aqui a Hauer, a Moro, Casa, Cidadela, todas vinham no mesmo modelo que a "EMPRESA A", que era um modelo de inflação alta. Empresas que adotavam um outro tipo de política de viabilização dos seus empreendimentos, vou chamar assim, construíam com recursos próprios, tomavam muitos recursos no banco, isso que eu estou querendo falar. Poucas empresas sobreviveram às turbulências, mas as empresas que foram mais agressivas lançaram mais empreendimentos, se endividaram mais, e quando veio a inflação "zero", que foi o Plano Real, essas empresas sentiram.

Então, a "EMPRESA A", por exemplo, eu vou falar muito da "EMPRESA A" aqui. Até 1990, era uma empresa altamente capitalizada, ela não comprava um terreno por permuta, só no dinheiro, quando veio o Plano Collor, tirou o dinheiro de circulação, então a "EMPRESA A" pra se viabilizar e continuar no mercado ela adotou uma política de permuta, permutava terreno, permutava material de construção, permuta serviço, e isso foi, foi, foi... E em determinado momento, quando a inflação estava muito alta, os bancos ganhavam mais dinheiro emprestando para o governo que para as empresas.

E o mercado imobiliário não passa a ser atrativo para os bancos tanto que naquele período, 93, 94, 95, 96 os bancos enxugaram seus financiamentos pra produção, hoje, agora que estão retornando, num outro cenário. Então as empresas, elas próprias acabaram financiando os clientes.

Algumas pegavam dinheiro do banco, quando veio o Plano Real, a inflação caiu, mas durante dois meses mais ou menos os juros ficaram muito altos, e o juro alto pra época, 30, 40 por cento pra inflação "zero". Hoje a gente acha o juro alto 12%, naquela época o juro ficou muito mais alto.

Outra coisa, não havia financiamento para o cliente, aí as empresas começaram a financiar o cliente e iam tomar o dinheiro no banco, financiavam os clientes e muitas vezes faltava o dinheiro para o capital de giro. O dinheiro para capital de giro era muito caro.

O mercado imobiliário passa a ser interessante, você vê os Estados Unidos, o que é o investidor, quem poupa nos Estados Unidos vai investir, ou em bolsa, ou no mercado imobiliário. Quando a inflação está baixa, é a alternativa que tem o investidor quando o juro está baixo. Inflação baixa, e o juro baixo, o cara vai ganhar no mercado imobiliário. Não se iluda quando tive aí a 8%, 7%, essas taxas de juros. Daí vai sobrar dinheiro para o mercado imobiliário. Então quando está baixo, vai pra isso e vai pras bolsas. O americano tem 70% do dinheiro nas bolsas.

Naquela época os bancos não tinham interesse no mercado imobiliário, as construtoras montaram uma carteira, então a carteira da "EMPRESA A", em 1994, que o cliente devia à "EMPRESA A", eram 2 bilhões de dólares, e a "EMPRESA A" não tinha banco pra repassar. Não era interessante para o banco. Eram 100 milhões de dólares o que os clientes deviam à "EMPRESA B".

Então as construtoras funcionavam como um banco. As construtoras para irem se viabilizando, elas vendiam o apartamento ao cliente, e aí é um outro erro, esses apartamentos eram vendidos e como o juro era alto, o apartamento triplica de preço. Isso com a inflação estabilizada, o juro pra habitação, tanto para o cliente como para o construtor, é 3 ou 4% ao ano, nesse caso era 30.

Então o cliente, depois de 4 ou 5 anos, subia muito a prestação dele. Quando tem inflação isso mascara, quando veio o Plano Real, isso transpareceu. Os bancos passaram por dificuldades nessa época também, tanto que o governo socorreu com o PROER.

E as construtoras eram bancos, as construtoras com a "EMPRESA A" puxando o negócio, a nível nacional, atuava em 63 cidades, só aqui em Curitiba tinha 300 mil metros quadrados em construção simultânea, isso significava uma produção de 10 mil metros quadrados de obra/mês. A "EMPRESA A" produzia aqui, 10 mil metros quadrados de obra/mês, 1800 funcionários, volume de vendas de 20, 25 milhões/mês, era uma carteira grande.

As construtoras para se viabilizar, criaram um modelo econômico, um plano habitacional, e isso arrebentou. Quando a "EMPRESA A" arrebentou foi todo mundo, uma atrás da outra. Porque o modelo não era auto-sustentável.

Mercados como, por exemplo, São Paulo, em que havia uma margem muito grande, um mercado de venda muito grande, o baque foi menor, assim como Porto Alegre. O preço de venda é muito bom, então as empresas trabalham com a margem muito boa. Já Curitiba, aqui sempre teve um preço ruim de venda, eu diria em relação a Porto Alegre 30%, em relação à Florianópolis, em relação à Vitória, em relação a Belo Horizonte, cidades mais ou menos do mesmo porte, ela tem um preço ruim.

Olha, qualquer problema nas empresas, a "EMPRESA A" é nacional, ela tava em São Paulo, Rio, mas foi nacional, as empresas aqui sentiram mais porque a margem era menor, elas tinham menos reserva, realizavam menos lucros nos empreendimentos. A rentabilidade não dava. Era um retorno pequeno por causa do preço de venda ruim.

Porque custo é parecido em tudo quanto é lugar, mas o preço de venda aqui é muito baixo. Então quando teve esse problema, esse modelo habitacional que a "EMPRESA A" ia à frente, mas que todo mundo ia atrás, fracassou. Empresas em Porto Alegre conseguiram segurar um pouco o baque, porque trabalhavam com rentabilidade melhor, margem melhor, era mais saudável. As empresas daqui, o mercado daqui sempre foi muito competitivo e a margem muito pequena, então quando apareceu, estourou o negócio, as empresas estavam sem força, fôlego, pra poder fazer frente à necessidade. Algumas sumiram, outras como a "EMPRESA B" diminuíram, Hauer, Moro, Casa, e vai por aí, Galvão. Então foi isso que eu vejo, era um modelo do setor e a inflação quando estabilizou.

O modelo, se você olhar todas elas, trabalhavam basicamente no mesmo. Pegavam, permutavam o terreno, construíam, vendiam, pegavam um financiamento no banco ou pra construir ou pra repassar pro cliente. E as empresas daqui por causa da rentabilidade do mercado, ganham menos. Por exemplo, se você faz um crédito de 10 mil metros

quadrados lá em Porto Alegre, vamos dizer que você ganhe 15%, um milhão e meio, aqui você ganha 5%. 10 milhões e você ganha 500 mil, então quando você necessita, está com menos fôlego, então essas empresas, no mercado, é que sentiram mais.

### **As empresas tinham conhecimento dessas mudanças, políticas econômicas?**

Pegou muita gente, tanto que muitos bancos precisaram de socorro, e no fundo as empresas chegaram a ser bancos. Carteira da "EMPRESA B", que o cliente devia à "EMPRESA B" era 100 milhões, era um banco, como se fosse um banco de pequeno porte. Então esses planos havia indícios que tinham que ser mudados, mas ninguém sabia como, quando, acharam também que na hora de mudar, conseguiriam resolver seus problemas.

### **Pontos fortes e fracos na gestão:**

Ponto forte na "EMPRESA A", ela era muito boa na produção, construía com um preço muito bom, muito boa na parte de marketing, excelente. Hoje em dia você não vê muito mais isso, procurava encantar o cliente, atender a necessidade do cliente, desenvolver produtos pra clientes específicos, isso na "EMPRESA A".

Já a outra empresa eu vi quando entrei que tinha que reformular muita coisa, porque era muito "Maria vai com as outras", fazem, tá muito bom e eu faço também. Só que você copia, mas não pega o conceito e o interessante é o conceito. Então tiveram muitos empreendimentos aqui que eu acredito que contribuíram para a diferença do sucesso, foram alguns empreendimentos mal gerados, não deviam fazer daquele tamanho, daquela tipologia os apartamentos, apartamentos vamos dizer 6 por andar de 200 metros quadrados cada. O cliente pode ter um igual, num prédio com dois por andar. Ele não quer um prédio populoso.

Um apartamento 200m<sup>2</sup>, 3 quartos, suíte, etc. com 20 andares, aquela população toda, enquanto eu posso morar aí num predinho, de 6 pavimentos, só 20 apartamentos. Mas havia status também. E o problema num empreendimento desses, como eu vi em outros, e tinham empresas aí, como a "EMPRESA X", que você pode falar, aí não cita o nome, mas que faziam prédios malucos, prédios redondos, etc.

Então a "EMPRESA X" tinha um diretor lá que ele empreendia pro gosto dele. Vamos fazer, eu quero 3 quartos, está faltando no mercado. Tá, mas eu vou fazer estilo tal, de repente acertava até na tipologia, mas errava nas cores da fachada, errava no formato dos apartamentos, fazia pra ele, como se fosse pra ele, queria inovar demais, então eu percebi isso nessa empresa. Tanto que tem alguns produtos dela que você bate o olho e não tem rentabilidade, não são vendáveis, depois de prontos você não consegue



preços para vendê-los. Então a "EMPRESA A" foi mesmo uma política, do tamanho dela ela podia ter se preparado melhor, se capitalizado mais, ser menos arrojada na parte financeira, e se estruturar melhor.

### **Dos que sobreviveram você acredita que foi por terem se capitalizado?**

Foi, tinham uma capitalização. Aqui as que estão no mercado ainda foram porque se capitalizaram. Você vai observar que sempre construiu de um jeito, com o dinheiro dele, nunca pegou emprestado, sempre naquele ritmo.

### **E a "EMPRESA Y" que ainda está no mercado e é uma das mais se não a mais conhecida...**

Continua complicado, a "EMPRESA Y" não incorpora mais, a "EMPRESA Y" mudou de segmento, agora o forte da construtora é prestar serviço. Ela entra com o nome da grife, mas o dono da obra não é ela. Ela não é uma incorporadora. Tem a figura do incorporador, do construtor, e do vendedor. A "EMPRESA A" era 3 em 1, em alguns mercados ela terceirizava a comercialização. A "EMPRESA Y" era as 3, hoje a incorporação está fraquíssima, ela está muito mais só construindo pra terceiros, e comercializando. A "EMPRESA B" era os 3, a Moro era os 3, a Hauer era 2, e a Megavive vendia pra Hauer mas era uma empresa do grupo, Casa Construção era os 3, incorporador, construtor e vendedor.

### **Todas eram incorporadoras, construtoras e vendedoras? Qual a diferença de incorporadora para construtora?**

É o seguinte, você pode ser um incorporador, você pessoa física ou pessoa jurídica, compra o terreno e projeta, bola um prédio, então eu bolei, quero um empreendimento assim, vou fazer um prédio de 10 andares, com apartamentos de 100 metros de área privativa, vaga na garagem, 3 quartos com suíte, isso é o papel do incorporador, vou incorporar esse prédio, vou lá, preparo tudo, quem vai construir pra mim? Aí eu posso escolher. E quem vai vender pra mim, aí eu escolho.

E a outra figura é o agente financeiro.

### **Pontos fortes das indústrias?**

Eu percebo mais naquela época a necessidade do cliente, era muito bom na parte de vender o produto, de conceber o produto, havia uma disputa muito grande.

Ponto forte que eu acho é o seguinte, aquela luta acirrada, disputa, competição, então você procurava desenvolver muito bem o produto. Eu achava que pra época, não sei hoje, eu achava que era mais profissional, toda essa etapa de empreendimentos, investia mais tempo, vou lançar um apartamento, de um dormitório, destinado a mulheres independentes, aos descasados, etc então estudava um produto pra isso, analisava, preço, isso eu to falando há 15 anos atrás, naquela época, nós não tínhamos essa facilidade de informática que temos hoje, então eu acredito que deveria ter havido uma revolução que a gente vê em outras áreas, nessa área eu ainda não vi.

Na dimensão, no aumento que teve, por exemplo, se você olhar como era a informática nas empresas, praticamente não existia. Hoje todas as empresas estão informatizadas e tal. Mas em compensação as empresas faziam um tipo de estudo pra lançarem os seus produtos que hoje teve uma melhora, foi muito pouco significativa, melhorou em outros aspectos que não nesses, de empreender, de escolher o produto certo, de lançar isso é uma coisa. A segunda coisa, conceber o projeto certo, por exemplo, tem formas de fachada que são mais econômicas e você consegue transformar isso em índices. Isso tudo compõe o teu preço, você tem que fazer aquele apartamento de um dormitório competitivo pra mulher independente, então não adianta, eu querer fazer um apartamento, pra esse público, de 60m<sup>2</sup>, pra custar 200 mil, tô fora de mercado! Ah, mas o mercado pede 80m<sup>2</sup>, mas eu não estudei o custo dele da forma adequada. A mulher independente tem bom gosto, ah, mas bom gosto custa então eu faço esse equilíbrio, eu não vejo isso...

E atualmente não vejo isso, principalmente no mercado de Curitiba, não vejo nada parecido, não investem nisso. Existem algumas relações entre a área privativa, que é a área que realmente o cliente compra. Desde 1990, eu não vejo uma empresa que hoje aqui em Curitiba, percebendo que existe isso invista.

Então, nessa área de incorporação, nessa parte de empreender, de compatibilizar os projetos, dos projetos saírem tudo certinho pra não precisar ficar dando solução lá na obra, esse intercâmbio, porque a construtora, que não precisa, mas a construtora, a incorporadora e a empreendedora, na mesma empresa, que não precisa, isso tinha um esquema de feedback que se condensava e fazia um bom empreendimento.

Hoje você precisa ter esse esquema de opinião. Eu sou a favor de tercerizar, imobiliária e tal, você precisa ter um esquema de vendas e eu não vejo isso. Esse é um aspecto e outro é na área de produção, que se investia muito, usava muita técnica. Porque tem o lado do sentimento pra você ver se um produto é bom, ou é ruim, mas tem uma grande parcela técnica, científica, de fazer análise, de você mapear, igual você tá fazendo.

Você podia vir com um questionário objetivo de marcar X, mas você pode se quiser, transformar isso o quanto mais técnico você conseguir.

A mesma coisa é nessa parte de empreendimento, nessa parte de produção. Você não vê o pessoal trabalhando, buscando o aumento de produtividade, vou te dar um exemplo, se você chegar a qualquer empresa hoje, tinha um índice na "EMPRESA A", que a gente usava como referência, hora/homem, de gente por metro quadrado construído, nos Estados Unidos são 7 horas por metro quadrado pronto, na Europa são 15, aqui na "EMPRESA A" a gente estava em 30, no Brasil quando nós começamos estava em 60, 65. Então isso tem a ver com projeto, com a produtividade, porque você chega de um século no outro e não consegue melhorar a produtividade, se você tem que fazer esse elemento vertical (aponta) que é uma parede, você tem de entrar com alvenaria, chapisco, reboco, cal fino, massa corrida. Se você entrar com *dry wall* e tal, é mais caro, então talvez a solução não seja o *dry wall*. Lá na "EMPRESA A" a gente tinha uma outra solução e talvez o *dry wall* não seja da nossa cultura, não atenda aquela mulher independente, mas você tem que, pôr a área de produção junto com quem está empreendendo. O japonês quando inventou o walkman, ele queria que custasse 100 dólares, o pessoal de criação vinha com custo de 500 dólares. Não, se não for 100 dólares a gente não vai vender, não vamos ser competitivos, então a turma de produção tem que trabalhar nisso.

Uma característica talvez aqui pelo mercado ser ruim de preço, é que se investe pouco em estudo, em gente, em projeto, aqui se procura o arquiteto mais barato, então essa é uma característica ruim do mercado aqui. E lá no passado tinha melhorado com a "EMPRESA A", tinha melhorado mesmo, porque a "EMPRESA A" puxava e todo mundo vinha. O engenheiro ganhou mais, o arquiteto ganhou mais, o calculista ganhou mais, os terceirizados ganharam mais.

**Questão da gestão, no momento de crise da empresa, quais foram as decisões pra garantir a sustentabilidade e impedir o insucesso? Foi procurado ajuda?**

Foi, tivemos de tudo um pouco, na "EMPRESA B" nós conseguimos fazer um guarda-chuva jurídico e isso ajudou muito a empresa. Eu entrei como executivo pra tentar resolver, eu entrei na crise. Já na "EMPRESA A", quando se colocou um executivo, o problema da "EMPRESA A" era maior que ele, e quando tinha uma empresa pra dar a solução, o dono optou que não, que era o "Banco Z", o banco ia reformular a "EMPRESA A", não conseguiu um guarda-chuva jurídico, fundamental pra você conseguir ter uma boa assessoria jurídica. Uma empresa teve, a outra não, se buscou apoio com um banco, a "EMPRESA B" teve, a "EMPRESA A" de alguns, mas quando

entrou o executivo ele pediu uma outra forma, aí os que tinham dado apoio já não deram mais, então teve de tudo um pouco.

A "EMPRESA W", por exemplo, tentou comercializar a carteira, porque todo mundo tinha a carteira, então vendeu os créditos, mas aí quando a coisa já começa a ficar complicada, você desconfia, as empresas não eram preparadas contabilmente pra enfrentar essas crises, então por mais que tivesse, não diria credibilidade, por mais ética, como era o caso da "EMPRESA B", da "EMPRESA A", acredito de todas as empresas, elas não estavam estruturadas com a contabilidade profissionalmente, pra um outro tipo de captação de recursos, então essas empresas não se estruturaram nesse aspecto. Pra você ter uma idéia, a "EMPRESA A", o cara que hoje é um dos maiores sucessos de fundo imobiliários, que se lançou no mercado e tudo, ele fez isso dentro da "EMPRESA A", na hora de fazer, a "EMPRESA A" não acreditou muito, ele pediu pra sair, e foi embora, isso tudo era pra ser viabilizado dentro da "EMPRESA A", não era prioridade no momento isso, não recebeu a atenção devida, e ele foi para o mercado e fez o maior sucesso com alguns fundos aí, e é o bambambam dos fundos imobiliários. E as empresas não estavam preparadas para o que precisavam, porque vieram de uma época, todo o pessoal da mesma origem como engenheiros, etc e o Plano Real mudou, foi uma nova realidade.

O Plano Real foi o divisor de águas, não que ele foi o culpado, mas foi o divisor de águas.

### **O problema de falência das incorporadoras foi maior em Curitiba do que no resto do país?**

Na região de Curitiba foi muito maior, sem sombra de dúvidas, o maior acho que do Brasil, se fizer uma busca nas principais empresas boas da época e as que estão aí, a maior quebradeira foi aqui.

### **Após o fechamento da empresa, qual a atividade que os sócios passaram a exercer?**

Os donos até hoje administram processos judiciais, alguns podem ter despistado, mas todos têm problemas na justiça.

### **Os fatores condicionantes de insucesso, resumidamente:**

Eu acho que, pelo preço de venda, eles deviam ser mais cautelosos, empreender menos, lançar menos, trabalhar no mercado aqui, deveriam trabalhar em menor quantidade, procurando capitalizar mais, como fizeram outras e ganhar o dela e estava muito bom. Fazer menos, mas mais capitalizado, não ir pra um modelo, como foram,

que era o modelo da época, vamos lançar, pegar financiamento, financia para o cliente, mas aqui por a margem ser ruim, o modelo deu errado no Plano Real e a margem ruim então eu acho que deviam se capitalizar mais. E todas as empresas eram capitalizadas e os problemas começavam quando elas já não estavam mais. E não foi na gestão não, foi na solução financeira pra crescer.

Não estavam talvez com o modelo adequado para acompanhar o econômico e financeiro, acharam que era pega financiamento, vende e entrega pro cliente.

A "EMPRESA A" foi um caso emblemático e a primeira talvez, dessas principais.

A "EMPRESA A" porque trabalhava nesse modelo. Em nível nacional, quando a "EMPRESA A" foi, a primeira, as outras já estávamos com problema, então elas não foram da noite pro dia. Elas foram prorrogando os seus problemas, então isso já vinha, a "EMPRESA A" foi a primeira, então é isso. Não estruturaram, não deram uma solução financeira, pra aumentar a sua produção, foram no amadorismo, aliado a um preço ruim de venda no mercado.

## ENTREVISTA 2

Data da entrevista: 01/03/2007.

Local da entrevista: Sede da empresa do entrevistado.

Duração da entrevista: 29'29"

Entrevistador: Rafael Tortato.

Identificador para o entrevistado: Ex-gestor e sócio da empresa Volpi JR.

Sexo do entrevistado: Masculino.

Profissão do entrevistado: Engenheiro Civil.

Área profissional: Construção Civil.

## ENTREVISTA 2

Assim como eu, a Hauer, nós começamos juntos, eu comecei um pouco antes talvez, ou no mesmo ano, 1980 mais ou menos, não só eu, mas muitas empresas em Curitiba começaram com sujeitos que se formaram em engenharia civil.

Você não tinha muitas opções, ou você ia trabalhar de empregado, ou quem gostava de construir e tinha condições de relacionamento e conhecimento, podia começar uma construtora.

Muita gente começou, tinha ajuda assim, não digo ajuda financeira, mas ajuda moral porque não adianta você ter dinheiro, você tem que ter credibilidade também, credibilidade pra poder chegar num banco, fazer um empréstimo e tal. Eu não tinha dinheiro, mas eu tinha crédito, porque meu pai tinha crédito bom na praça então eu comecei pequeno.

Em 1980 fundei a empresa, pus meu nome, então aí começa todo um envolvimento desde a época, porque você vai colocar seu nome numa empresa. Meu pai mesmo me falou isso, na época, meu pai mais experiente disse não ponha porque é um negócio perigoso, porque se der errado, teu nome vai junto. E eu disse: mas eu acredito! Lembro-me disso como se fosse hoje, faz quase 30 anos. Então eu disse: não pai, se eu não acreditasse não ia abrir minha empresa. Não vou fazer uma empresa pra me dar mal e pus o nome Volpi Jr Engenharia, o nome da empresa e comecei a fazer obra pra vender, comecei com três sobradinhos, porque era o dinheiro que eu tinha, nem tinha o dinheiro pra comprar o terreno, que hoje devia ser assim coisa de 50 mil reais, pra você ver que eu comecei pequeno. E eu não tinha nem dinheiro pra comprar o primeiro, daí eu fiz um empréstimo, comprei o terreno naquela época a Caixa Econômica financiava 100% da obra e eu já fiz a minha primeira obra três sobrados, fiz, vendi, me dei bem, ganhei o dinheiro, consegui pagar o empréstimo do banco, comprei um terreno pra fazer mais seis, e daí comecei, mas sempre alavancado, sempre endividado e me acostumei. E eu acredito que, fazendo um paralelo com outras empresas também, a maioria delas, todas construtoras em Curitiba, elas trabalhavam na época, alavancadas, ou seja, elas sempre estavam fazendo um empreendimento, já saíam devendo de cara pra alguém, você já saía devendo área construída porque você fazia permuta do terreno, daí você ia pegar financiamento no banco, então você punha um capital, mas era um capital muito pequeno perto do todo. E as coisas indo bem, tudo bem, certo? A hora que a coisa começa, se a coisa vai mal, eu tinha passado por crises já, durante os 25 anos que a empresa durou, exatamente 25 anos, ela foi

fundada em 80, e em 2000 e um pouco menos, e em 2002 que eu tive um problema, que eu tive que encerrar a empresa.

E assim foi durante esse período tive épocas boas e épocas ruins e eu sempre tinha graças a Deus eu tinha uma área dentro da própria empresa, que era mais uma área como profissional liberal, eu fazia prestação de serviços que é o que eu faço hoje. Avaliações, perícias, consultoria, eu sou consultor, na área imobiliária e engenharia também. Isso em muitas épocas me manteve. Pagava a minha despesa. Então se a construção civil ia mal, eu tirava o pé do freio, mas ao mesmo tempo era uma coisa que me inibia o crescimento, porque muito da minha energia era voltada pra manter essa área de prestação de serviço, que toma tempo e também energia. Então ficava sempre um eterno dilema: cresço na construção ou me mantenho pequeno? E foi sempre um dilema eterno pra minha vida, coisa diferente das outras construtoras, você vai ver que as outras construtoras não, elas pegaram um norte e disseram não, nosso negócio é construção civil e cresceram muito, mas eu não cresci, eu sempre fazia assim uma, duas obras, cresci, mas cresci muito menos que elas. O objetivo num modelo de negócio que eu criei, estava bom.

Aí eu fiz alguns empreendimentos grandes assim, eu fiz o Aspen aqui em Curitiba, que eram cento e poucos, 132 apartamentos, daí eu fiz outro que não era tão grande, mas eram empreendimentos que deram uma alavancada boa na empresa, no bom sentido.

E aí eu percebi que Curitiba começou a tremer o mercado que eu estava, que era de incorporação pra flat etc e eu percebi nichos fora de Curitiba, mas aí cometi, não existe um erro, não existe uma empresa, se você vai verificar, eu acredito, no caso das outras, é difícil você dizer tal empresa faliu ou fechou a porta ou teve problema financeiro por causa de uma situação. Eu vejo isso por mim hoje. É uma seqüência, uma série de acontecimentos. Um deles foi eu ter ido pra Ponta Grossa que é uma cidade que eu imaginava que conhecia e tinha sido avisado por muita gente que a cidade é muito ruim de trabalhar, muito ruim, e é verdade, não fui só eu e não foi só o meu ramo (.....) E eu fiz um projeto avançado pra cidade, está pronto, é o melhor hotel da cidade, e vai ser por muito tempo, o melhor centro de convenções, o melhor prédio de escritórios, está tudo pronto lá, certo, mas é uma obra de 14 mil metros, só pra você ter uma idéia a anterior que eu tinha feito, a maior era 10 mil metros, então já foi um salto de 40 %, eu exagerei no tamanho da obra, eu dei mais crédito pra cidade que ela merecia, em termos de achar que a cidade ia dar uma resposta boa ao meu produto, não teve, a resposta foi zero, sofri o fato de ser novo na cidade, todo mundo fala mal, aquela coisa de cidade pequena, obviamente em paralelo a isso era uma obra muito alavancada também.



Eu tinha um capital bom, que eu consegui nas últimas obras, em torno assim de uns 500 mil reais em patrimônio líquido assim, fora mais algumas coisas, que eu não computo, mas a empresa tinha 500 mil reais, que foi colocado lá. Não era muito para um empreendimento de 14 mil metros, mas era bom pra você dar um *start* numa obra, como eu sempre fazia. Nesse meio tempo, isso nós estamos falando mais ou menos do ano 2000, 99 ou 2000, que começou o empreendimento. Depois, na seqüência, a cronologia eu não estou lembrado bem exatamente, mas vieram várias situações, vários problemas. Teve crise na Rússia, teve crise na Argentina, no Brasil tiveram várias crises, nesse período de 2000 a 2002, teve a eleição do Lula que foi um grande ponto interrogativo, todo mundo se reteve, ninguém investia e eu dependia muito da credibilidade das pessoas, da economia, da credibilidade da economia, se a economia fosse bem, as pessoas gastavam, investiam em um produto imobiliário, mas quando a economia vai mal, o que acontece, as pessoas guardam o dinheiro no colchão né? Compram dólar, põem na poupança, que é mais seguro, compram terrenos eventualmente, mas não artigos que você tem que apostar que aquele produto vai dar certo. E também tive nesse meio tempo um outro fato também que foi exatamente o problema que a "EMPRESA A" deu na cidade, isso foi péssimo, e logo depois da "EMPRESA A", várias outras construtoras começaram a dar sinais, construtoras que eu não vou nem denominar aí porque é desagradável, mas construtoras que começaram a dar sinais de fragilidade, isso me afetou muito, porque eu dependia dos investidores, certo, mas não foi só isso, como eu te falei, foi uma série de fatos, eu acho assim, o grande problema das construtoras hoje, é um ciclo que se encerrou, mas as construtoras que nasceram na minha época, ou antes, de mim, trabalhavam alavancadas, faziam permuta de terreno, que ao alavancar você já pega uma dívida de cara, tinham pouco dinheiro, pouco capital pra colocar no montante todo do empreendimento, certo, e não era só eu, todas elas trabalhavam assim.

### **Era errado?**

Não sei te dizer se era errado, porque funcionou e não tinha outro jeito. Pô, mas era um erro... Claro que era um erro, mas não tinha outro jeito. Eu não me arrependo de nada que fiz, pelo contrário, hoje é óbvio, é triste, é ruim, é desagradável, você passa psicologicamente momentos terríveis, ainda mais com esse troço do nome, me pegou muito, foi doído, eu tenho dois filhos homens, um fazendo engenharia, já olhando o futuro dele na empresa, daqui a pouco desaba no meio da faculdade, pô a empresa do teu pai pede autofalência, é desagradável. E tem a questão da parte psicológica, credores, etc, isso é terrível né? Graças a Deus isso eu consegui trabalhar bem e não deixei ninguém na mão, fui administrando, a dívida maior ficou com o banco e ficou com

imposto. Eu deixei de recolher os impostos federais no finalzinho e o banco que tem uma parte razoavelmente grande, significativa, que eu não consegui pagar. Porque com fornecedor a gente resolveu o problema, o que não resolvemos foi muito pouca coisa. E aí está por que a empresa pediu autofalência, cada uma das construtoras preparou em Curitiba e aí pode citar Hauer, Moro, ainda está aí, não sei se atuando ou não, e outras diversas, cada uma optou, Casa Construção, quem mais, mais fácil falar quem ficou, mas essa tinha um outro tipo de negócio, cada uma optou por um tipo de saída, eu, no meu caso, eu optei em acabar o empreendimento e entregar pra quem comprou de mim o produto. Então pra isso eu perdi os anéis, e uma parte dos dedos, mas foi a minha opção. Então eu fiquei a zero, eu realmente pedi autofalência, e da pessoa física eu só fiquei com a minha casa, todo esse patrimônio que eu tinha, não era muito, mas era, pra quem começou do zero, a única coisa que eu não perdi mesmo foi a minha casa, aí eu comecei do zero mesmo, andar com carro 100% financiado, em nome de terceiros, porque eu entreguei meu carro, eu entreguei tudo pra pagar o que eu podia e acabar a obra. A minha obra tava quase no final, estava quase pronta praticamente, como era um hotel, faltava mobiliar, então eu chamei as pessoas que tinham comprado, eu tinha unidades que eu não tinha vendido e fiz um acordo com eles. A obra eu não tinha dinheiro pra concluir ela como eu prometi, a obra estava pronta, mas faltava uns 800 mil reais para acabar. Pus todo mundo na sala e disse: estou pedindo que vocês recebam 15 apartamentos, na época, que é o que eu tenho, que sobrou, que estão aí, pelo valor de 800 mil, todo mundo achou ótimo, tinha gente que tinha perdido imóveis, tem gente que até hoje não recebeu de outras construtoras.

Então eu acabei fazendo essa composição e com isso, graças a Deus, eu pude continuar minha vida profissional como engenheiro, porque esse trabalho que eu faço hoje de consultor eu dependo muito da credibilidade, quem é que vai me contratar pra eu ser um consultor, fazer uma avaliação, fazer uma perícia, se eu não tenho credibilidade, então eu chamei o pessoal e disse: o que eu posso fazer pra vocês não terem prejuízo é isso. Fiz e acabou e agora já fazem quase quatro, cinco anos que isso passou. Um motivo de que uma empresa, do tamanho da minha, tem problemas, eu acho que é a alavancagem. Se você pegar empresas que prestam serviços é diferente. A prestadora de serviços é aquela que faz a obra pra prefeitura, pro estado, pra terceiros, etc e tal, ela não coloca o capital dela em risco, então essa empresa só quebra por um motivo, se o dono fizer uma grande bobagem, gastar mais que ganha, mas aí qualquer pessoa, aí não interessa, pode ser um médico, o problema estará na gestão. O grande problema da incorporação é que você lida com muito dinheiro, volumes muito grandes de dinheiro, então qualquer problema passa a ser insolúvel. Eu vejo que faltou pra mim, a única sócia era minha esposa, eramos só nós dois, eu nem

tinha um sócio pra conversar, não tinha uma assessoria jurídica, eu não tinha alguém pra trocar uma idéia e quando você começa um processo desses de dificuldade você começa a cuidar dos incêndios, a apagar incêndios, e não cuida do importante, então o que precisava ter sido feito na época.

Eu poderia ter feito diferente, eu fui atrás de advogado, buscar uma assistência jurídica e empresarial tarde demais porque eu demorei. Se eu tivesse feito alguma coisa três quatro meses antes, com planejamento, eu teria feito tudo o que eu fiz sem precisar pedir autofalência da empresa, talvez. Talvez eu pudesse ter vendido a empresa e ter ganhado uma grana, ter salvado o patrimônio, a empresa tinha cliente, tinha nome, tinha tradição e tudo isso valia dinheiro na época, e sei até que empresas venderam o nome por muito dinheiro. Então o meu ativo intangível, meu fundo de comércio etc, ele tinha valor e eu perdi, não dava mais tempo para salvar.

### **Chegou a buscar a assessoria, jurídica e empresarial, mas muito tarde?**

Muito tarde, porque chega uma hora que você começa a fazer tanta bobagem que quando eu fui buscar o advogado, o contador e sentados todos juntos, puxa cara, "agora a Inês é morta", ou você faz isso, ou você faz aquilo, escolha um caminho, e eu disse, eu quero ir pelo caminho mais correto e tal, porque até o outro caminho me ofereceram, você pode se sair bem, mas não, eu não quero me sair bem financeiramente, economicamente, eu quero continuar vivendo em Curitiba, cabeça erguida, etc e tal, mas oferecem de tudo, e eu sei que tem empresas que fecharam de outro jeito, tem gente que até hoje está esperando aí o seu imóvel para receber, etc e tal, está resolvendo de um jeito, eu resolvi de um, eu assumi nas minhas costas todo o problema. Isso que eu estou lhe falando, você pode perguntar pra qualquer pessoa, lá de Ponta Grossa e tal, os caras que compraram, então foi assim mesmo, então é isso, eu acho que não é muito simples você trabalhar com empreendimentos de alto valor, que você depende de capitais de terceiros, da temperatura da economia...

A prestação de serviço não quer dizer também que não tenha um pouco disso, por exemplo, se você vai pegar uma obra, mas aí já é mais difícil, se você tem uma empresa de patrimônio de 100 mil reais, e vai fazer uma obra pro governo de 2 milhões de reais, ele vai te pagando em parcelas, é diferente a situação. Pra começar ninguém vai te dar uma obra maior que do você pode pegar, então você já está limitado por isso, você é limitado pelo capital social, você é limitado por uma porção de coisas, então isso não acontece, agora na incorporação isso é perigoso, você tem uma "empresinha" desse tamanho e você pode dizer, ah eu vou fazer um prédio de 20 mil metros quadrados, você pode, tudo é possível, então como é que você vai fazer, qual é a margem, da onde você vai ter o dinheiro, como você vai fazer isso. Porque a grande

sacada é a engenharia econômica de um empreendimento, fazer um empreendimento qualquer um faz, se reúnem meia dúzia dos melhores engenheiros de uma cidade e você faz um empreendimento. A engenharia econômica da coisa é que pega.

### **Como nasceu a empresa?**

Saí da faculdade, não queria trabalhar como empregado, tinha essa vontade, até fazia paralelamente, uma obrinha ou outra, pra terceiros, mas não gostava. Foi em 1980, 79, 80 que ela foi criada.

### **Houve planejamento antes da abertura?**

Não, formal não, existia aquela coisa, vou abrir, bem informal.

### **Havia sócios?**

Sempre fui sozinho – esposa como sócia só porque era obrigado, não podia ser sozinho.

### **E os recursos financeiros?**

Eram próprios, depois banco, empréstimo familiar, mas também já paguei na época, meu pai também não tinha dinheiro pra me emprestar. Lembro-me que quando eu comecei, ele me deu um dinheiro, deu pra comprar uma betoneira, coisa assim de hoje, 3 mil reais, precisa comprar móveis, fui numa loja de móveis usados, aluguei um escritório, tudo alavancado assim, já contando com o ovo antes da galinha, da primeira obra que eu ia pegar, loucura.

### **Tempo de atividade?**

23, 24 anos.

### **Familiares na empresa?**

Não existiam familiares trabalhando

### **Quais as principais causas para a empresa ter fechado na sua opinião?**

A obra em Ponta Grossa que foi um empreendimento, na verdade, quer dizer, um empreendimento é suficiente para uma empresa ir pro "brejo". Isso se for uma empresa do porte da minha, mas mesmo uma empresa grande, de repente, se for um empreendimento errado, um apenas ela pode balançar bastante.

**Tinha conhecimento das políticas públicas?**

Não foi o meu caso, não era bem o foco, as políticas públicas interferiam na economia em geral, mas não houve problemas, não dependia de financiamento, não foi o meu caso.

**Como você observava o mercado concorrente na época?**

Concorrentes eu não tinha, os concorrentes me atrapalhavam porque eles iam mal, faziam bobagem, e acabam fazendo propaganda negativa para o setor.

**Quais os pontos fracos na gestão da empresa?**

A gente, como engenheiro, não é preparado para gerir uma empresa, então você tem que bater o escanteio e correr pra cabecear, tem que ser financeiro, tem que ser comercial, tem que ser RH, tem que ser tudo. Então esse é o ponto fraco, eu não me fortaleci nisso, financeiramente esse era um ponto fraco.

**Quais os pontos fortes?**

Credibilidade que sempre gozei que fui construindo ao longo dos anos, era uma empresa que a gente abria portas com facilidade, etc e tal.

Do setor na época, ponto fraco e forte, a gente percebe hoje, tirando a "EMPRESA A" que era excelente administrativamente, mas péssima eticamente, fez realmente, e não sei se ela era forte administrativamente, porque se fosse forte, teria percebido a bobagem em que tava entrando, acho que se enganaram. Um ponto fraco, ruim no nosso setor de incorporação que já falei e repito você começa a lidar com muito dinheiro e aquilo te envolve que chega uma hora que você perde a noção, você fica meio iludido, não é só comigo, a própria "EMPRESA A", os caras, ficam achando, obra em Miami, hotel, é fácil se iludir.

**Procurou ajuda tarde demais?**

No momento da crise, aí entra o aspecto psicológico pessoal, entrando em depressão, até aceitar que a empresa está mal...

Graças a Deus eu tinha essa outra atividade que era de consultoria e prestação de serviço, que é uma coisa muito personalizada, e que eu continuei fazendo, e hoje eu estou muito feliz, porque só faço isso, total energia nisso, meu negócio melhorou muito, porque eu me dediquei a ele, que é o negócio da prestação de serviços.

A experiência dura vem como *up-grade*. Hoje as pessoas, meus clientes que eu tenho dessa área de avaliação, de perícia, passaram a me valorizar muito mais, valorizar muito mais meu trabalho, mas muito mais mesmo, da maneira que eles me vêem hoje.

É uma experiência dura, mas que agrega muito também. Até mesmo colegas da profissão, hoje menos, mas muitos vieram escondidos, ligavam pra mim, pra perguntar o que eu tinha passado, pra ajudá-los a tomar decisões, não foi nem um nem dois... Até isso a gente consegue orientar, porque se não passar por isso, quando é que você vai aprender? Qual é a escola que ensina isso? Não tem, não tem escola que ensine isso, é terrível, mas é...

**ENTREVISTA 3**

Data da entrevista: 07/03/2007.

Local da entrevista: Lucca Café.

Duração da entrevista: 44'24"

Entrevistador: Rafael Tortato.

Identificador para o entrevistado: Ex-gestor da empresa.

Sexo do entrevistado: Masculino.

Profissão do entrevistado: Engenheiro Civil.

Área profissional: Construção Civil.

## ENTREVISTA 3

### Como surgiu a empresa?

Essa empresa que eu vou procurar te dar subsídios, é a última que eu trabalhei como gestor, eu trabalhei mais ou menos por 10 anos lá, a gente vivenciou bastante boa parte da ascensão e queda. Ela iniciou suas atividades como empresa eu imagino ali por 80, 81, 82 por aí. Ela é uma empresa que basicamente tem 25 anos. Então veja, essa empresa, ela surgiu na década de 80, ela praticamente encerrou suas atividades agora em 2005, creio eu, ela iniciou basicamente em função do pai desses sócios, ele já era da construção, era uma pessoa que trabalhava até como mestre de obras, e aí foi uma coisa natural, no momento que, eu imagino que alguns outros sócios desse pai deles, abriram a empresa, cada um foi pra sua, e tocaram. Então ele iniciou com os filhos.

O pai depois veio a falecer, acho que até no início. Então quando saiu dessa sociedade anterior que tinham outras pessoas também mais ou menos assim do mesmo nível, mestres, de conhecimento, cada um pegou determinada quantidade de móveis, de terrenos, onde puderam daí lançar empreendimentos, eu acredito que aí, já em questão de dois anos depois, veio a falecer, e os filhos é que tocaram. Mas já tinham uma experiência boa, que pegaram lá desde o amassar barro, carregar saco de cimento, não que isso seja fundamental, mas eu digo que tinham esse contato direto com obra desde o seu início, então foi importante até em algum momento ali pra ver encarregados juntos, pessoas antigas assim de confiança, então isso foi importante, fez com que se familiarizassem mais com a área.

### Os filhos fizeram engenharia?

Os filhos na verdade eu sei que um deles começou engenharia e não terminou. Aí ficou um mais pra área comercial, um para a parte administrativa financeira, e um mais voltado pra engenharia, mesmo sem ter essa formação. Na realidade ele era mais um prático pela vivência, pela experiência que tivera com o pai. Eles fizeram a faculdade com o pai, mas com a prática.

Então eles iniciaram as atividades, a empresa na década de 80. Ali, eu lembro até por eu estar trabalhando em outras empresas, empresas grandes de engenharia, eu lembro que teve uma fase que, principalmente no fim da década de 80, houve um bom momento pra construção civil, de crescimento, normalmente o que se lançava vendia naquela fase boa. Era uma fase boa porque vendia na planta. Lembro até daquele momento da "EMPRESA A", que prejudicou todo o mercado, porque tinha aquela



característica de vender na planta e tal, e depois do que aconteceu gerou uma insegurança no mercado muito grande. Então essa empresa mesmo eu não estando lá nessa fase ainda, no final de 80, ela teve um crescimento grande, com produtos de qualidade residencial diferenciada, produto também que o mercado aceita bem, então ela teve um crescimento bastante grande. E eu noto que ali, vendo hoje, para trás, a gente nota que ali que eles começaram a se perder um pouco, porque a empresa quando passa por esse crescimento assim vertiginoso, uma coisa muito rápida, ela nem sempre tem estrutura em termos de capacitação, em termos de inovação organizacional e tudo mais, nem sempre ela consegue acompanhar, é difícil você se estruturar, colocar gente, você capacitar e continuar exercendo o controle, tendo um planejamento bom. Então a empresa, quando dá esse salto, teria que ter também um salto em termos de planejamento, em termos de se profissionalizar mais, o que normalmente não acontece.

#### **As funções gerenciais eram exercidas pelos irmãos?**

Isso, eles eram responsáveis cada um por uma área. Um comercial, o outro a parte técnica, vamos dizer assim, eram três irmãos, e outro mais na administrativa financeira. E existia o arquiteto da empresa que tinha também um cargo de diretor e que era o cara de concepção.

#### **Tinha outro familiar que trabalhava também na empresa?**

No decorrer foram entrando outros familiares. Eu acredito também que esse foi um dos fatores que prejudicou, eu diria assim bem na contramão do profissionalismo, porque daí entra a cunhada, o cunhado, o filho é não sei quem, é o concunhado, é o agregado... E infelizmente sem a capacitação em áreas que eram estratégicas e que eles não tinham condições de corresponder realmente aí fica aquela coisa de "panos quentes"...

#### **Havia conhecimento das políticas públicas? Teve processo de mudança?**

Até essa empresa particularmente, não afetou com relação a obras, porque o foco dela não eram conjuntos habitacionais, obras populares que estavam diretamente ligadas a gerenciamentos públicos. Não sei se até tentou em algum momento fazer produtos mais populares, mas quando já tinha deixado de existir o financiamento, recursos públicos, o antigo BNH ou até a Caixa Econômica mesmo, por um grande período ficou com recursos pra essa área também e agora está voltando.

**Em que época começou a crise na empresa?**

Por volta de 2000, já no final dos anos 90.

**Quais as principais razões de ter entrado em crise em sua opinião?**

Eu vejo o seguinte, não só essa empresa, como outras empresas parecidas aqui do mercado, mais ou menos com o mesmo esquema familiar, que eu já ouvi falar de amigos, também da mesma maneira com o crescimento que teve assim bem acentuado, as mesmas coisas que eu comentei aqui eu vi em outras. Então os sócios de repente ficaram ricos assim muito rapidamente. A gente vê que não souberam administrar, não souberam conviver com essa nova situação. Então em todos os sentidos, você via contas familiares no cartão de crédito, de escola, etc e tal, sendo pagas na empresa, sem controle nenhum. Isso todos sabiam, acaba sendo colocado pra todo mundo, vazam as informações, então além do pró-labore que a gente considera exagerado, a empresa quando estava num momento bom, com um volume grande de vendas, ela tinha um determinado pró-labore pra cada diretor, e não é uma pessoa, são vários irmãos, no nosso caso lá tinham 3 irmãos e mais 3 irmãs fora ali da administração principal mas que também tinham seus pró-labores, que tiravam de alguma empresa do grupo.

Então você começa a ver um montante que não é pequeno por diretor, 4 as vezes 6, com mais despesas pessoais, despesas particulares, a coisa toma um volume que inclusive até que não quando a empresa estava numa situação que permitia. É que numa situação boa de repente maquiava, não aparecia o furo. Aí quando deixou de ter o volume, quando as coisas começaram a ter que levar mais ali no aperto, no arroso, e até eu diria o seguinte também, o mesmo fator que a "EMPRESA A" passou, quando deixou de ter inflação ou quando acabou de ter aquela hiperinflação que tinha, e passou a inflação aí de um dígito, aí as coisas realmente afloraram.

Com a inflação alta, você com o dinheiro aplicado, com o giro, etc., aquilo ali de certa maneira até maquiava, você nem sabia o que era resultado, o que era aplicação, overnight. Eu lembro na "EMPRESA A" tinha um giro que era absurdo, e de repente, quando foi ver... Então na alta inflação, realmente, as margens eram outras, as empresas tiveram que se adequar rapidamente, e nem todas elas conseguiram. Com esse resultado menor também teria que se adequar os gastos. E a maioria não fez isso, até de empresa de amigo, o relato que eu ouvi foi esse, amigo meu que chegou pro diretor e disse olha, não dá pra vocês continuarem tirando esse valor por mês, tinha diretor que tirava 50 mil, aí tem o barco, o carro que troca a cada 5, 6 meses, apartamentos nos Estados Unidos, viagem direto, a mulher, isso e aquilo, não dá, mas os caras não se adequavam. Então a mesma historinha aqui, foi na outra, e na outra, isso nas empresas familiares, de um modo geral.

**Você observou algum fator de mercado que ajudou também, algum fator externo que contribuiu para o insucesso?**

Eu te diria assim, dessas empresas que eu participei, não digo a "EMPRESA A", porque a "EMPRESA A", aí o buraco é mais embaixo, uma coisa assim que envolvia mais a matriz, e ela apesar de ter sido uma grande empresa, que investia em tecnologia, capacitação dos profissionais, ali a coisa foi mais abrangente, eu acho pegou muito o momento da inflação, mais ou menos quando o Bamerindus baqueou, foi mais ou menos àquela época ali, eu te diria 1990. Eu não lembro quando que a inflação caiu, quando é que foram esse planos, mas, como eu saí em 95 da "EMPRESA A", eu imagino que foi quando estava começando esse momento que ela acabou entrando em concordata em 97 e quebrou em 99. Então eu imagino que o problema ali da inflação, que teve a queda da inflação na realidade, eu acho que devia ter sido ali em 93, 94. Então ela sentiu bem esse momento que uma empresa daquele porte precisava se adequar rapidamente e não conseguiu.

**Você acredita que as que sobreviveram a isso, foi devido à gestão? Das grandes que estavam no mercado.**

Eu acho. Foi com boa gestão que conseguiram se adequar, enxugar, se adaptar à nova realidade. Então essa fase foi importante. Nessas empresas familiares eu te digo, que os pontos principais, além desses que eu já citei, a gestão em si, de não se profissionalizar, de não adequar os seus gastos particulares. E do mercado eu te diria assim, o que pode ter contribuído, é claro, a cada momento, à medida que o mercado vai crescendo, vão surgindo novas empresas, então eu até diria que do mercado aqui pra mim, local, ele no decorrer do tempo foi sendo mais pulverizado. Também depois da saída da "EMPRESA A", eu noto que o mercado pulverizou mais, o que é bom no sentido que eu não fico com aquelas 3, 4, meia dúzia, grandes dominando, então isso eu diria assim que pra população, pro comprador, isso foi muito bom, pra sociedade, porque deixou de se concentrar na mão de poucos. Há concorrência e isso faz também com que a grande não tenha mais o volume que ela tinha dominado.

**Pontos fortes e fracos da gestão da empresa. Fracos, na gestão e não adequação dos gastos, padrão de vida. Quais os pontos fortes que observava.**

Eu diria assim que, até fazendo uma analogia, dessa empresa com a "EMPRESA A". Os pontos fortes que eu acho: agilidade na decisão, por mais que às vezes pudesse não ser a melhor, mas nesse tipo de empresa você tem uma agilidade na tomada de

decisão, do que uma "EMPRESA A" que muitas vezes você tinha o superintendente e tudo mais, mas você tinha que recorrer à matriz.

Agilidade porque você está com a pessoa que decide ali, você leva o assunto, e normalmente é bastante ágil. O que é, ou não é, ah vamos fazer, não vamos, então isso eu acho um ponto importante, que a empresa agia de uma maneira mais rápida. Envolvimento das áreas, isso eu acho importante também, não que fosse uma empresa pequena, mas pelo perfil dela havia um envolvimento bom das áreas, onde a minha área de construção, com parte material, muitas vezes eu fiquei responsável pela área de materiais, ou a parte de projetos, e reunião com engenheiros e no final de tarde um engenheiro passava no seu escritório discutindo itens da minha obra, então isso também era uma coisa que dava uma dinâmica boa.

**Quais eram os pontos fortes e fracos do setor nessa época das dificuldades, como que você observava o setor, como que se comportava na questão das incorporadoras?**

Tudo tem realmente sua fase dos prós e contras, eu hoje mesmo vindo pra cá, a gente começa a pensar o seguinte, puxa, fiquei bastante tempo na iniciativa privada, hoje estou mais com a minha empresa procurando através dela serviços de terceiros, prefeitura, empreitada e tal, então você até começa a ver lá trás, puxa, de repente lá trás eu poderia ter começado antes a procurar trabalho próprio, até em algumas situações que você tinha algum contato num órgão público e tal e você perdeu essa parte e você estava muito concentrado na iniciativa privada, na incorporação, através dessas empresas, mas é aquela coisa, na época foi um bom período, tivemos bons anos antes da crise, muitos setores são de altos e baixos, não é uma particularidade do setor de construção, de incorporação, de ter passado por esse momento difícil. Talvez se a empresa também não se concentrasse unicamente num nicho só de mercado talvez tivesse atravessado melhor. Eu já trabalhei no passado em empresas que estavam só com obras habitacionais, trabalhando só nos órgãos públicos, então daí quando teve esse momento do BNH, ou às vezes trocas de governo, porque tem muita obra que é política, obra que tem uma seqüência, e quando troca o governo, opa, a obra era do governador anterior, não é uma obra de interesse ou às vezes ele até quer dar seqüência no projeto mais pra frente, e muda o nome, adapta um pouquinho, ajusta, então infelizmente política é assim. Mas eu noto isso, se ela não tivesse concentrada só, por exemplo, em obras populares habitacionais, ela podia pedir financiamento de órgãos públicos. Mais pra frente, recentemente, essas só com incorporação, aí ficou só na dependência do mercado, do cliente, então, de repente, você não pode se concentrar, concentrar todos os órgãos em você, então é isso que eu sinto.

**Como você observava, nesse momento de crise, um momento similar para muitas empresas, um processo de dificuldade no mercado, as empresas concorrentes também passaram pelo processo de problema, mesmo problemas de gestão, ou o que você acredita que aconteceu às principais empresas do mercado que hoje já não estão mais no mercado?**

Eu acho que as que conseguiram sobreviver e que possam até estar passando por dificuldade ainda, quer dizer, que elas não saíram totalmente ainda, mais resistentes, ainda estão conseguindo respirar, elas talvez foram mais ágeis em buscar alternativas naquele momento, justamente procurando ampliar limites.

**As que saíram, você lembra de algum fato comum às concorrentes, das dificuldades, as que não estão hoje, se foi gestão?**

As que não estão, são basicamente esses motivos que eu estava lhe falando. Eram parecidos, eram familiares, problemas com os gestores, da época aí da falta de recurso, então a empresa só dependia do seu recurso pessoal e com isso ela acabava restringindo, voltando só um pouquinho àquele problema da "EMPRESA A", passou-se a não vender antecipadamente, então aí você depende só do seu recurso pra você andar bem a obra, pra daí você começar a vender, pra você ter volume, sempre colocando recurso na frente, então isso restringiu um pouco o crescimento, porque as empresas ou tiveram que enxugar e outras eventualmente não conseguiram dar seqüência. O que eu sinto é que as que conseguiram se manter e ainda estão no mercado, atravessaram essa fase, é porque elas justamente buscaram alternativas. Que alternativas? Obras de terceiros, que não faziam antes, como a que tivemos uma fase boa aqui, do governo Lerner, de obras industriais, isso ajudou muito algumas empresas que foram para esse nicho, que tinham know-how pra ir, porque às vezes também você pega uma empresa acostumada a só fazer um tipo de obra, obra curta, e obra industrial era uma obra que precisa de um outro tipo de engenheiro, de uma outra estrutura. O cronograma veja obras aí que tem que fazer um mercado em 100 dias, vários outros tipos de obras, obras grandes, é "pauleira", dia e noite, então já dá um outro tipo de dinâmica que a empresa às vezes não está acostumada a fazer no dia a dia dela, do que fazer um prédio em 36 meses que era o cronograma normal.

**Momento da escolha do terreno até a execução das vendas demora até 5 anos?**

Talvez na "EMPRESA A" era menos, porque nessa fase inicial era bem ágil.

**No momento de crise da empresa, quais foram às decisões tomadas pra tentar garantir a sustentabilidade?**

Olha, foram várias. Você nota que assim, é um processo complicado que, nesse momento, é um momento que você tem opiniões variadas de todos os lados, muitas vezes nessa fase troca de advogado achando que surge um salvador da pátria e nem sempre é isso, ou surge um mais barato porque aquele que estava de repente não está atendendo mais, atendeu em boa parte, mas agora já não vai atender, e gera conflitos. Eu lembro nessa última empresa, realmente que na fase difícil aí, praticamente encerrou todas as atividades, hoje ela só não quebrou quebrada porque eles estão segurando algumas situações aí, que devem segurar aí com protestos e tal, mas que não atua mais no mercado. Então ela passou por uma fase de bastante importância sem saber que rumo tomar, mudou de advogado, você falou de contador, mudou de contador, mas o principal, a parte jurídica, mudou bastante, a gente nota até que em determinados momentos pegam assim profissionais que tem uma postura já um pouco duvidosa, até porque de repente precisam de uma pessoa entre aspas, com mais jogo de cintura, mas que não é bem isso, o cara que de repente vai tentar dar um jeito, do jeitinho dele, fora do usual vai tentar salvar, vai dar um jeito, fora do usual, pra tentar segurar as pontas. E como surgem também os aproveitadores nesse momento, você nota que é uma fase que, ali no final eu vivenciei, empresários que surgem, amigos que surgem do nada e que de repente vão ajudar a salvar e que na realidade deram calote, que deram tombo, que forjaram algumas negociações, e depois ainda acabaram assinando contratos vantajosos e levaram imóveis por conta de uma negociação que acabou não se concretizando depois, mas escrituraram alguns imóveis, isso mesmo a gente alertando. Mas chega uma fase em que o diretor diz: não, mas eu estou tentando, tenho que tentar... Mas olha bem, veja quem é o cara... Entra numa fase que realmente se perde.

**Alguma decisão no sentido de demissões, redução de custos, dessas substituições em algumas áreas, cortes de custos, atitudes nesse sentido?**

Algumas. Algumas até por necessidade, até por dificuldade de pagamento de folha, então muitas vezes acabavam sendo até obrigadas a tomar alguma decisão porque começou a atrasar salários, recolhimento fundo de garantia, a própria empresa nesse decorrer passou algumas fases querendo buscar alternativas, então por exemplo, fase em começou a pagar o salário parte em folha parte por fora, depois fases em que procurou terceirizar os funcionários, fazendo contrato, fazendo até com que o funcionário abrisse uma empresa pra fornecer nota fiscal, como prestador de serviço, depois um momento que outro gerente achou que isso era fria, que isso lá na frente ia

reverter, ia acabar que o funcionário se quisesse entrar na justiça, ia buscar recurso, como realmente estão buscando, aí voltou a registrar, voltou a demitir e terceirizar. Mas houve realmente um momento que enxugou e que houve uma redução da estrutura, por necessidade realmente, como no final também, que aí entra numa fase que deixa de pagar salário, fornecedores, cartório, protestos, são fases que passaram várias empresas aí, fica com o nome sujo, não tem crédito, são fases realmente, é um processo que vai desencadeando e que no final...

**E o salário dos sócios, o padrão de vida dos sócios foi mexido nessa época também?**

Não, normalmente eles continuam fazendo as mesmas retiradas, salvo quando não tem mais o que tirar. Agora sempre a prioridade é o dele. Se entrar lá determinado montante, a prioridade é a diretoria, são os gastos pessoais, infelizmente a gente vê, que mesmo hoje, as empresas que pararam suas atividades, a gente sabe de alguns recursos que eles estão levantando da venda de algum ativo ou de algum imóvel que estava ainda no empreendimento lá de uma área que eles tinham e tal e esse recurso não está sendo direcionado para terminar aquela obra que está parada, não, as obras que estão paradas irão continuar paradas e se hoje o condomínio quiser assumir e tocar como alguns estão fazendo agora, depois de alguns anos, estão tomando a dianteira, como em algumas obras da "EMPRESA A", por exemplo, essas obras agora dessa empresa também, os condôminos que estão tendo que formar o condomínio, verificar o que cada um devia pra empresa, se a empresa tem alguma unidade não vendida que possa repassar para esse condomínio, pra eles montarem esse condomínio e poderem tocar essa obra e terminar. Daí colocarem mais dinheiro, e se mais na frente essas unidades eles conseguiram vender, recuperam pelo menos parte, não vai pagar tudo, até porque essas obras normalmente quando terminam depois tem mais surpresas, tem INSS, problemas pra tirar a alvará, depois, você vai descobrir que tem impostos aí que não estavam previstos.

**A partir do momento que a empresa saiu do mercado, quais foram as atividades que os sócios passaram a exercer?**

No caso dessa empresa o que estava na área comercial até continua porque tinha uma imobiliária que ela vendia tanto imóveis da construtora como também já comercializava imóveis de terceiros. Então essa imobiliária continua. Então eu imagino que o que está melhor ainda hoje é o comercial porque ele continua com a imobiliária, pode até ser que essa situação da empresa tenha por um período prejudicado até a imagem da própria imobiliária, mas como ela comercializa imóveis de terceiros então eu acho que ela está

se mantendo. Os outros eu acho que não, aí os outros que estavam mais voltados para a parte de obra hoje não estão tocando nada, estão parados, tentando administrar esse passivo, nem escritório existe mais então deve estar não se sabe onde até, meio escondido até por aí administrando esse passivo com advogado. E o outro, administrativo financeiro, esse realmente está fora de atividade, está tocando outras coisas aí. E imagino que aqueles que puderam salvar, porque nessa fase final aí tem muita artimanha, transferir imóvel pra laranja, pra terceiros, pra parente, tira de uma empresa e cria outra, tira CNPJ aí de uma empresa que não tem nenhuma finalidade comercial, transferir os imóveis na realidade. A gente nota que é em função de ações trabalhistas que estão tendo, de cobranças judiciais, em função de pendências que ficaram com fornecedores, então estão tentando salvar o que for possível.

#### **Algum outro comentário importante sobre o assunto que ainda não foi abordado?**

Fora isso da má administração, de excessos de gastos, incompatíveis com o que a empresa permitia, essa escassez de recurso que pudesse financiar as obras, eu acho que o que mais possa ter em alguns casos aí, são aquelas empresas que se lançaram no mercado sem ter um embasamento mais técnico, isso também existiu. Algumas empresas assim que nota-se que até empresas de construção que o proprietário não é engenheiro, é médico, é um empresário que achou que era um bom negócio. Oh, tá dando dinheiro, às vezes até uma pessoa que tem um recurso, que tenha um montante pra investir e achou que era interessante investir nessa área. E aí nem sempre consegue se dar bem em função que é não conhecedor do ramo, por mais que se assessorasse bem, ele que é o cabeça, o gestor, o investidor que teria que ter conhecimento de causa. E às vezes mesmo sendo bem assessorado, a pessoa às vezes não consegue acompanhar aí o ritmo dos profissionais do setor, acho que seria mais isso.



## ENTREVISTA 4

Data da entrevista: 30/03/2007.

Local da entrevista: Sede da entidade em que o entrevistado é diretor.

Duração da entrevista: 32'30"

Entrevistador: Rafael Tortato.

Identificador para o entrevistado: Ex-gestor e sócio da empresa.

Sexo do entrevistado: Masculino.

Profissão do entrevistado: Engenheiro civil.

Área profissional: Construção Civil.

## ENTREVISTA 4

O empresário brasileiro é um otimista, o sujeito que cria uma empresa no Brasil, a primeira característica que precisa ter é o otimismo, porque senão não teria porque ele abrir uma empresa. E no meu caso eu não fujo da regra. Eu não diria que eu saí do mercado, eu diria que eu dei um tempo.

Eu participo de uma empresa que tem 110 anos de existência e de outra empresa que tem 30 anos de existência. Essa de 30 anos de existência eu montei logo depois de formado, e a outra logicamente eu não tinha nascido ainda, já era a 3ª geração de uma família, e tal, e quando eu formei, não quis participar de uma empresa já existente e quis iniciar uma nova, por isso a existência das duas. Ao longo desse período eu construí mais de 1 milhão de m<sup>2</sup>. Agências bancárias, indústrias, habitação, casas, prédios, etc.

Ao longo dos meus 30 anos de engenharia profissional, eu já ganhei dinheiro, perdi, ganhei outra vez, e perdi quatro vezes. A primeira foi com Delfim Neto, no final da década de 70, aí veio o Plano Cruzado, depois o Plano Bresser, depois o Plano Collor e depois o Plano Real. E como eu disse, o empresário é um otimista senão eu estaria com trauma e não estou com trauma nenhum (risos) eu só acho que é um desperdício isso.

O empresário brasileiro e o paranaense não fogem à regra, eles não chegam a sedimentar o conhecimento deles porque a economia é extremamente instável, a nossa economia, vamos dizer, não existe uma política de médio prazo, não vou nem falar de longo prazo, com os exemplos dos últimos anos você pode ver, e mais recente, os exemplos que nosso atual governo, não só aqui no Estado, mas o que o país tem adotado é a mesmo.

Você veja, nós já chegamos a produzir no país 600 milhões de habitações por ano, quer dizer, o Brasil já chegou a produzir isso. Hoje não passa de 100 milhões. Quer dizer, a população cresceu, a economia cresceu, onde é que estão morando essas pessoas? Então eu acho que essa é a razão principal, que faltam políticas de longo prazo que garantam às empresas uma atividade, que você não precisa ganhar muito dinheiro de uma vez, você tem que ganhar pouco, mas sempre. Então eu acho que essa é a falha maior.

O segundo complicador dá um reflexo gravíssimo na formação de mão-de-obra. Quando você começa um canteiro, veja, eu já cheguei a ter 300 funcionários registrados, onde eram funcionários diretos da empresa, fora aqueles terceirizados e tal. Eu já peguei funcionários que não sabiam fazer nada, que entraram na empresa,

aprenderam ao longo do tempo um ofício, digamos um ensino profissionalizante informal, que era o que nós fazíamos, e então esse funcionário, esse tipo de profissional, desapareceu do mercado.

Hoje, o perfil dos profissionais do mercado é de eventuais prestadores de serviço, então isso diminui a cultura de formação dessas pessoas, isso vale nos dois sentidos, houve uma deformação no processo de formação dessas pessoas.

São todos fenômenos característicos da nossa economia que acabam por prejudicar o conjunto todo. Outro fator que determinou essa redução de atividade foi o rigor da legislação trabalhista. Quer dizer, hoje, qualquer empresário que quiser, que resolva estimular a geração de empregos, ele está correndo um risco muito alto, até pessoal, não só da empresa dele, porque a legislação trabalhista, além de ser extremamente burocrática, ela penaliza, sob o ponto de vista de ameaça. Então ela é uma ameaça constante ao exercício daqueles que se propõe a gerar empregos.

Você hoje participar de uma atividade geradora de empregos, significa mais risco do que bônus, você não trabalha só pra ganhar dinheiro, não é essa a função principal da empresa. A empresa existe pra gerar lucro e pra ter uma função social, de geração de emprego, de elevação de salário. Eu vivi uma época que eu chegava cedo na obra, os meus empregados colocavam recortes de jornal de anúncio de outros concorrentes, oferecendo emprego, e salários mais altos, então o que é que acontecia, eu tinha que competir no mercado pra poder oferecer o emprego. São todos estes fatores que prejudicaram a atividade de uma maneira geral e não era só nesse período. Isso aconteceu, como eu disse pra você, nos últimos 30 anos.

Eu remontei a minha empresa quatro vezes. Bom, tem um outro fator que é determinante também que é o poder público no Brasil. Ele é muito exigente pra estabelecer regras e pouco rigoroso para cumprir as próprias regras. Quer dizer, pra você assinar um contrato com o poder público ele estabelece regras rígidas, firmes, leoninas às vezes, além de ele reter o poder na mão, de autorização e coisa e tal. Acontece que na hora de pagar ele não segue, não tem o mesmo rigor. E isso qualquer empresário, especialmente os empresários da construção civil, porque as empresas que eu tenho, vamos dizer, atuam nas áreas pública e privada, elas sofrem com esse tipo de postura.

Você veja, por um lado você está pressionado pela legislação trabalhista, você gera emprego, mas na hora que você termina uma obra o maior desespero que existe é você conseguir uma outra obra que vá substituir aquela. E por outro lado, você, quando termina a obra, você não tem a garantia do recebimento, você está prestando um serviço público. Então me parece que de uma forma ampla, esses são os fatores que

determinaram eu pedir tempo, chegou uma hora que eu parei e disse não, eu preciso ver o mercado enxergar o mercado de longe, pra sentir o que é isso que está acontecendo.

Está havendo uma transformação provável no meio empresarial e eu preciso saber o que é essa transformação porque estou colocando, coloquei em risco tudo aquilo que eu consegui ao longo dos 30 anos, e no caso da outra empresa, os 100 anos de existência. Então vamos dizer esse é o cenário que eu vivi ao longo do tempo até que eu disse, vou parar um pouco pra olhar o que acontece. E eu tive, no meu caso específico, a felicidade de ter sido apresentado a mim, uma oportunidade difícil, foi muito difícil, de concorrer aqui, no Instituto de Engenharia, foi assim uma coisa rapidíssima, nem estava nos meus planos, mas eu achei que essa entidade tinha muito a acrescentar, porque ela está ligada, é uma entidade séria, e muito ligada à minha área de trabalho e até está me dando uma oportunidade, e você também está me dando a oportunidade de extravasar um pouquinho.

Eu acho que todo empresário tem atravessado na garganta a mágoa de ter acumulado uma riqueza de informações tão grande ao longo da vida e nem todos podem ter esse privilégio que eu tenho de estar aqui, convivendo com profissionais que têm o mesmo problema, que sofrem os mesmos problemas que eu sofri lá atrás e estou compartilhando com eles aqui. Mas eu estou tendo a oportunidade de conversar com outras pessoas, aqui eu entro numa sala de debates de assuntos que eu ignoro totalmente, e às vezes eu tenho de aprender e tenho também a oportunidade de transmitir alguma coisa pra esse pessoal e isso pra mim é extremamente saudável. Então eu acho que o quadro é mais ou menos esse.

**Empresa familiar, de três gerações, formado em Engenharia Civil. Iniciou a empresa com recursos próprios?**

No caso dessa empresa familiar, ela já existia, quando eu me formei, em 71, ela tinha uma história rica já, mas eu era da primeira geração de engenheiros de curso superior na família. É aquela história, meu avô era carroceiro, meu pai já tinha o curso primário, e a 3ª geração o curso universitário, mas eu sempre gostei de desafios e em 71, o que acontecia era o seguinte, tinha uma empresa antiga, que tinha muito cacife e pouco índio, ou seja, tinha muita gente mandando já, 3ª geração de parentes, e eu não quis entrar na empresa, embora ela fosse constituída e tivesse uma história. Eu disse não, eu vou começar do zero, daí eu comecei uma empresa do zero literalmente, sem capital, sem nada. Eu peguei a minha sala de estudos, nos fundos da minha casa, e botei uma escrivaninha e disse: isso aqui é uma empresa. E ao longo de 10 anos do zero eu ganhei 1 milhão de dólares. E daí na virada do Delfim, eu devolvi, repetindo a história né? Aí

entre 80, até 86, quando foi o Plano Cruzado, eu ganhei outra vez. E daí no Plano Collor, sumiram dois prédios, tinha dois prédio prontos, praticamente prontos, faltavam quatro meses para concluir, eles sumiram no momento do Plano Collor, só que eu só fui perceber que eles sumiram quatro meses depois, quando eu fui entregar os prédios.

O prédio não existia mais financeiramente. O que é que aconteceu: o Collor corrigiu o financiamento em 75% e o preço do imóvel ficou estabilizado. Então sumiu, não existia mais o prédio, eu entreguei os apartamentos para as pessoas e não recebi nada, tive que pagar ainda, e isso aconteceu com milhares de pessoas. Acabou com várias empresas. Aí depois do Plano Collor nós fizemos diversos empreendimentos ainda, até chegar um momento, e já faz cerca de 10 anos que o mercado parou.

Começamos a assistir toda essa história que você falou, o Berman, Moro, etc, alguns duraram mais, o Eurico, são todos pessoas importantes. O Eurico eu conheço, pessoa seríssima, mas é que pra você sobreviver ainda, você começaria a assumir riscos que iam comprometer a idoneidade, a seriedade que a gente tem por formação, quer dizer, fui educado pra fazer as coisas direito.

E nos últimos 10 anos a pressão foi pra você começar mudar esses valores e como eu não percebi e até hoje, honestamente eu não percebo onde é que estão querendo levar, porque se você não desenvolver o espírito empreendedor nas pessoas, eu não vejo como você vai transformar a realidade desse país.

Quer dizer, hoje se você pegar um jovem, um cara como eu, 30 anos atrás, que começou a empresa do zero, hoje eu acho que é quase impossível. Naquele tempo foi muito duro, não foi fácil, fiquei quase oito anos sem ter obra, nas festas de formatura, de comemoração dos anos de formado, os meus colegas brincavam que eu era construtor de cemitério, porque ninguém via e tal, aquelas coisas assim, não foi fácil, mas foi possível, hoje não seria possível, e mesmo que fosse possível você pensaria duas vezes porque o risco é muito grande.

Não sei o que é que se espera, o que a área governamental imagina, ou eles estão imaginando, eu estou falando de todos, nos últimos 10 anos o que foi feito aqui, apesar de que no atual governo, na minha visão, isto está se tornando perigosamente mais evidente, quer dizer, as pessoas estão sendo desestimuladas a empreender e isso é terrível para o país. Porque na base do emprego público, que eu já tive, eu construí minhas duas empresas e simultaneamente eu trabalhava como funcionário da Prefeitura, sempre fiz três ou quatro atividades ao mesmo tempo.

Então há cerca de três ou quatro anos atrás eu disse, eu quero estancar isso aqui, sanear as empresas, tirar o lixo que acumulei nos últimos anos, tentar compor as

dificuldades que ficaram e enxergar o mercado de uma forma mais de fora, e hoje ainda vejo com desconfiança.

Você olha as últimas medidas governamentais elas não estimulam uma mudança de cenário, porque elas, por exemplo, o Lula lançou aí no PAC uma porção de intenções, tá cheio de intenções, mas esquece que a construção civil não é uma coisa que você define assim, então tá, agora vamos começar a construir casas. Para você conseguir aprovar um projeto na Prefeitura demora oito meses, então pra começar a fazer qualquer coisa, que você manifesta intenção hoje, pra que aquela intenção se torne realidade, você vai demandar no mínimo oito meses, então estão prometendo coisas sem saber o que estão fazendo. Preocupa-me ainda vendo esse cenário que está acontecendo, e não só na área da construção civil, incorporação imobiliária, mas também na área pública.

Você veja, o país agüenta ficar seis meses sem ter ministro, se está terminando já tem que ter reeleição. Aliás, durante a campanha eleitoral ele disse o que ia fazer, e no dia seguinte ele podia estar fazendo. Eu costumo dizer que eu não gosto desse viés. A oposição também não tinha um projeto. Tanto que até hoje a oposição não tem um projeto para apresentar em contra partida àquilo que está sendo feito hoje. Eu acho que estão fazendo muito mal a esse país hoje. Essa é a minha visão.

**Como você observou os concorrentes da época, como viu o comportamento das empresas concorrentes com esse momento de dificuldade financeira da década de 90.**

Bom, eu acho que cada uma percorreu um caminho, mas acho que a gente tem que fazer também uma autocrítica. Eu fui dirigente do Sindicato da classe, fui diretor do Sinduscon por vários anos, e acho que a área empresarial cometeu erros também, aí especialmente as nossas representações de classe.

Houve uma fixação muito grande no interesse, o entendimento de que empresa é um negócio, não de todos, eu tô generalizando, eu estou fazendo uma análise global, é lógico que têm exceções e coisa e tal. Mas houve uma visão, vamos dizer, equivocada, dos diversos cenários que nós vivemos, na área de representação de classe. Em diversos momentos onde se percebia o desmonte das empresas era possível que as entidades fossem aglutinadoras e extremamente corajosas na postura de enfrentamento dessas alterações que acabaram por prejudicá-las, e cada dirigente de entidade na realidade o que fez foi tentar proteger a sua própria empresa. Ao invés de aumentar a representação e a força de sua entidade. Aqui no Instituto de Engenharia nós sofremos processos semelhantes, aqui nós temos empresas associadas e profissionais associados, então quando você entra num nível de luta pela sobrevivência vale tudo.

Na minha visão algumas empresas cometeram um equívoco nesse processo todo. Você tentar enfraquecer, vulnerabilizar o teu oponente e fora de uma entidade de classe representativa, leva ao teu próprio enfraquecimento, ou seja, você vai ser o próximo da lista, é uma questão só de tempo. E aqui no Instituto que presido, nós temos o cuidado de não seguir por esse caminho. O que nós fizemos aqui, aqui nós não temos cor partidária aqui nós fazemos política, mas não atrelamos, e a razão principal que fez com que eu entrasse aqui foi isso.

O instituto não tem nenhuma conotação político-partidário. Lógico que eu tenho particularmente, mas eu não misturo aqui. Essa condição nos dá uma representatividade muito grande, uma força, um respeito muito grande, aqui se nós quisermos criticar o governo estadual, o governo municipal ou federal nós fazemos, pensamos muito, logicamente, antes de fazer a crítica pra não perder justamente o respeito. Então me parece que nessa época faltou a área de representação empresarial, faltou essa visão. Se eles tivessem se aglutinado forte eles tinham enfrentado as modificações da economia e da sociedade com mais firmeza. Hoje ainda se você analisar o conjunto de entidades representativas, qual delas você destaca? Quase todas no final da história têm uma ligação com o governador ou o prefeito, ou com um executivo federal, sabe? Quer dizer, isso aí fragiliza a sociedade, fragiliza porque visa o emprego, depois o profissional, e depois a sociedade, ou seja, fazem todos parte do mesmo time.

**Você acredita que a gestão/administração da empresa está entre os principais motivos que levaram as empresas a sair do mercado?**

Não, eu não acho e até te digo o porquê. Há três, quatro anos atrás, difundiu-se muito aqui, até há mais, cinco, seis anos atrás, você lembra que tinha os conceitos de reengenharia, depois veio avisos, depois veio o tal do PBQP-H, todos os processos de gerenciamento modernos, mais atualizados e tal, e todas as empresas se engajaram nesses projetos. A minha empresa chegou até o nível B, estava fácil até de chegar ao nível A. Até o momento que eu pensei, pra que eu to fazendo isso?

Na realidade a minha empresa não tinha trabalho e estava trabalhando para ter uma gestão de primeiro mundo, e faltava trabalho, e isso aconteceu com milhares de empresas. Algumas sobreviveram, isso já aconteceu comigo, eu já vi esse filme. Sempre que apareceu uma oportunidade, eu sempre fui empresário, esse sempre foi o meu negócio, assumir risco. Então eu nunca fugi da raia. Eu entendo que têm esses processos, algumas vencem, só que à medida que foi passando o tempo, o tipo de economia, de mutação constante, ele facilitou mais os oportunistas, e só oportunistas

não constroem uma coisa sólida. Era uma conjuntura. É lógico que no final da história, a gestão começa a perecer em função da instabilidade, da falta de constância, e etc.

Teve uma coisa muito boa que aconteceu, o Plano Real. Foi uma coisa muito interessante, muito saudável, porque pela primeira vez, eu sou um filho da inflação, comecei minha atividade empresarial em 71, quer dizer, tinha a combinação de dois fatores, o milagre econômico, depois crescendo a taxas altíssimas e uma inflação galopante, então eu fui vamos dizer, formado profissionalmente, dentro desse critério.

Você veja, o Real foi em 94, então em 24 anos eu vivi no sistema inflacionário, quando veio o Plano Real pra mim foi até uma surpresa, foi a primeira vez que eu pude enfrentar uma possibilidade de dizer assim eu vou começar uma obra e dizer e sei o quanto é que termina esse preço, isso era um sonho, na nossa atividade, era um sonho. Só que eu acho que o Plano Collor foi o divisor de águas, sabe. Várias empresas depois, quando chegou o Plano Real, já estavam contaminadas, fragilizadas e tal, então começaram a pagar o preço, quer dizer, o Plano Real trouxe outra característica, a partir do Plano Real, quando você devia 10, você passou a pagar 10, não tinha inflação correndo o dia. Então teve toda uma conjuntura/época, acho que o cenário é esse.



**ENTREVISTA 5**

Data da entrevista: 30/03/2007.

Local da entrevista: Sede da atual empresa do entrevistado – Conceito e Moradia.

Duração da entrevista: 28'12"

Entrevistador: Rafael Tortato.

Identificador para o entrevistado: Gestor e sócio da empresa Porto Fino.

Sexo do entrevistado: Masculino.

Profissão do entrevistado: Engenheiro civil.

Área profissional: Construção Civil.

## ENTREVISTA 5

Vamos falar da Portofino. Pra falar da Portofino eu tenho que falar da minha história pessoal. Meu nome é Eurico Borges dos Reis, eu venho de uma família de classe média de engenheiros. O meu avô, o qual eu herdei o nome, era engenheiro, meu pai engenheiro, todos civis. Meu pai teve três filhos, eu tenho dois irmãos, os três são engenheiros civis, eu casei com uma engenheira civil, os meus dois irmãos casaram com engenheiras civis. Meu filho mais velho também é engenheiro civil, graças a Deus eu tenho quatro filhos e os outros três não são. Mas é uma história assim de muita engenharia na família e ao longo dessas gerações é uma história que eu tenho muito orgulho de falar, de muita ética.

Eu venho de uma família de classe média, então meu avô foi engenheiro da rede ferroviária, meu pai foi bloqueador e engenheiro da rede ferroviária, e eu comecei a minha vida, vindo de Blumenau pra cá, já tinha feito o 2º grau, terminei o 2º grau aqui, morava em pensão e fui fazer engenharia, que pra mim realmente era uma coisa que despertava interesse. E tive uma oportunidade, que naquela época era possível, de você ter meio expediente de aula e meio expediente livre pra poder se dedicar a estágios.

Então desde o final do 1º ano, eu fui trabalhar em estágios, e os estágios foram muito úteis pra mim pra eu saber o que eu não gostaria, o que eu não iria fazer. Eu fiz estágio na área de cálculos, descobri que eu não gostava daquilo, eu fiz estágio na área de estradas, eu descobri que eu não gostava daquilo, eu fiz estágio na construção de pontes e eu descobri que eu não gostava daquilo, mas foi uma oportunidade maravilhosa. E surgiu uma oportunidade, uma coisa bem estranha até, um colega meu disse: Eurico, eu estou estagiando no Bamerindus, você não quer ir lá comigo? É bom, o ambiente é legal, e eu tinha acabado de sair de um estágio da Esso, em que eu descobri que também não gostava, e disse: vamos tentar.

Então eu fui para o Bamerindus, como estagiário. Eu comecei lá como estagiário de engenharia, e encurtando a história, eu entrei no Bamerindus com 23 anos, com 32 eu era diretor, e de uma área muito importante no banco. Foi uma carreira assim muito brilhante, eu me achei lá dentro. E porque que eu me achei, porque eu tive mentores maravilhosos, mentores, hoje chamam de coach, na minha época eram mentores. E também tudo na vida tem que ter um pouquinho de sorte, não basta ter competência.

Como eu gostava muito de xadrez e cheguei a ser campeão do clube, em Curitiba, fomos bi-campeões universitários de xadrez. No Bamerindus, na área de crédito imobiliário, que era uma diretoria específica, o diretor principal, o Dr. Miguel Munhoz da

Rocha era um apaixonado por xadrez, então em um determinado momento ele soube que eu estava na engenharia do banco, que era outro departamento, e veio me convidar para trabalhar com ele, na área de crédito imobiliário, que já não era tanta engenharia assim, já era lidar com engenharia, não era fazer engenharia, e foi onde me deu o grande curso na carreira.

Porque ali, além digamos de cuidar da área, de ter que fiscalizar empreendimentos de engenharia, no Brasil inteiro, o que me deu uma visão macro do setor, onde eu aprendi com os sucessos e com os erros dos construtores no Brasil inteiro, eu tive o que eu te disse, eu tive essa oportunidade de ter mentores. Então matemática financeira eu aprendi com o Dr. Miguel Munhoz da Rocha, quando não existia HP e que você tinha que deduzir o que era impossível você guardar de cabeça, aquelas fórmulas quilométricas de taxa efetiva, taxa interna de retorno, de empreendimentos imobiliários, e é muito diferente de você pegar uma máquina e alguém te ensinar, faça assim. O conceito está arraigado.

Eu tive a oportunidade de vender caderneta de poupança, então eu tive a oportunidade de sentar ao lado de um Sérgio Reis, que até hoje eu tenho como o maior homem de marketing do Paraná. Onde eu passava o *briefing* do produto, ele trazia as idéias e a gente interagia juntos. Eu tive a oportunidade de trabalhar com o Dr. Jair, que chegou a ser presidente do banco, o cara que começou como contínuo e chegou a presidente do banco, Jair Mocelin, que me mostrou que cultura é importante, mas fazer é muito mais importante.

Então eu tive digamos essas oportunidades de ter uma experiência de informações e em cima de uma organização extremamente ética, extremamente ligada à comunidade, onde eu cresci muito. E eu com 32 anos fui promovido a diretor e com 35 eu pedi demissão do banco. Não por ambição, uma coisa muito interessante, eu nunca imaginei a minha vida fora do Bamerindus, mas eu sabia que um dia, por uma questão de carreira, eu teria que sair de Curitiba e fazer o que todos os meus colegas diretores da época faziam, que é ir para o Nordeste, ir para Brasília, ir pra Mato Grosso, depois assumir São Paulo, e lá no final da carreira, voltar para Curitiba.

Mas paralelamente, como eu casei com uma engenheira, graças a Deus, a Sueli também teve um sucesso profissional extraordinário na carreira que ela fez, foi professora de cálculo, concreto armado, resistência dos materiais, foi considerada uma das maiores calculistas do Paraná, foi dona da Sistema Estruturas que tem mais de 2 mil obras de cálculos do Brasil inteiro, e principalmente ela é especializada em cálculos de alta dificuldade, ela que sempre pegou os desafios, então uma obra como o Palácio Avenida, por exemplo, que tem três subsolos inteirados, que tem todas as casas ao

lado tombadas pelo Patrimônio e todas com fundação superficial, ela teve que trazer técnicas que não existiam até no Brasil, na época, calculou aquilo.

O Rio Ivo há um metro de profundidade, pra resolver tudo isso ela teve que conceber essa estrutura como um casco de navio, então a água, ela simplesmente passa ao entorno do Palácio Avenida, ela teve um sucesso muito grande como professora. E aos 35 anos eu recebi uma promoção do banco, eu iria sair daqui de Curitiba e iria para uma outra região, cheguei em casa felicíssimo, soltando foguete e ela disse, não, você não vai. E eu falei: como não vou? E ela falou, pense bem, se você quiser eu largo tudo, mas será que é justo eu largar tudo o que eu conquistei? Eu não admito, digamos assim, a possibilidade de a gente se separar, eu ficar aqui e você lá, isso não existe. E eu disse não, você está certa. Se alguém tem que se sacrificar nessa história, sou eu.

E aí eu cheguei no banco e pedi demissão. Disse olha, por incrível que pareça, eu não posso aceitar essa promoção, e como eu sei que a gente é soldado aqui no banco e se eu não posso aceitar essa missão, então só me resta um caminho, que é pedir demissão. Isso gerou um borburinho, você imagina, 35 anos, o investimento que o banco já tinha feito em mim, cursos fora e tudo, até nos Estados Unidos eu já fiquei fazendo cursos lá.

Enfim, pra que aceitassem a minha demissão eu tive que falar com o presidente do banco, aí ele acabou entendendo, relutando, aceitou minha demissão. Aí dois meses depois... tudo isso tem haver com a história, dois meses depois que eu tinha saído do banco, a diretoria, o Dr. Jair Mocelin, falecido, me chamava de guri, nunca me esqueço disso, uma reunião com ele, com o Dr. Maurício Schulman e com outro diretor que era o primeiro escalão do banco. Chamaram-me, Eurico vem cá, nós queremos conversar com você, ver o que você está fazendo.

Então Eurico, o que você está fazendo? Então Dr. Jair, eu saí do banco, pedi demissão, não recebi nada, e estou fazendo três casinhas, num terreno que a Sueli já tinha, tô lá junto com a Sueli, no escritório dela e tal, e tô fazendo três casinhas pra começar. Ele olhou assim pra mim e disse: seu filho de uma p\*\*\*\*, você larga de ser diretor do Bamerindus, pra fazer três casinhas? Eu falei pois é Dr. Jair, mas você conhece a minha história.. ta, ta, tudo bem. O que a gente tá te chamando aqui é pra uma outra coisa.

Então ele chamou o diretor da área financeira, isso nós estamos falando, lá em 86, lá trás, ele chamou o diretor da área financeira e disse, olha aqui, quero que você abra uma conta devedora, o valor era muito alto, era equivalente na época a uns 200 mil dólares, mais ou menos, era coisa pra cacilda, eu tava fazendo três casinhas, aquele valor era pra fazer dez. Essa conta devedora pro Eurico é a custo zero, pra ele pagar daqui a dois anos, numa época de inflação né, olha Eurico, isso é só para você saber

que você deixou muitas boas pegadas aqui dentro e que a gente não te esqueceu. Poxa, que coisa bonita né, linda né? Deixa-me até hoje emocionado, eu jamais vou esquecer, porque foi o que me impulsionou, foi então que nasceu a Portofino.

Bom, com todo esse *background* que eu tinha e com todo esse apoio que eu continuei tendo em nível de *coach*, vamos dizer assim, no Bamerindus, principalmente mais o Sérgio Reis, eu montei a Portofino pra preencher um segmento de mercado que não existia em Curitiba. Existia a figura do condomínio horizontal, mas de forma insipiente e destinada a uma classe média – média.

Transformando isso em área, digamos assim, tinha outra construtora fazendo o Jardim Virgínia, fazendo alguma coisa já, o Vila Romana, mas com casas de até 200m<sup>2</sup>, 150m<sup>2</sup>, 120m<sup>2</sup>, e a Portofino veio pra fazer condomínios horizontais bem formatados, do jeito que o Curitibano gostava e ainda gosta, que é morar com poucos colegas, então vivia com uma faixa aí de 10 a 20 unidades.

Com alta exclusividade, com terrenos individuais grandes, com projetos diferenciados. E isso foi um sucesso total. Eu tinha um produto que o mercado não tinha e que queria ter. E agregando desde o primeiro, o respeito ao verde. Ao contrário do que na época, vejamos aí, estamos falando do final da década de 80, em que não se dava valor ao verde ainda, em que era preferível, entre aspas, você derrubar as árvores e botar mais casas e mais lotes, eu preservava as árvores, preservava o verde, e na minha comunicação, eu dizia pro cara, pô, isso é bacana, isso é legal, olha teus filhos, lembra, você foi criado no interior, você foi criado, mesmo em Curitiba, com o pé no chão, você foi criado subindo em árvores e o teu filho tá em apartamento, eu tô te dando essa oportunidade de volta, e eu diria que isso foi, além da qualidade, que a gente zelava muito pela qualidade, esse viés de marketing foi muito importante.

E a Portofino cresceu, e não sou eu que digo, se você fizer uma pesquisa da época, ou mesmo agora, ainda tem um *recall* muito grande, como sendo uma empresa de qualidade e voltada muito junto ao verde. Nós recebemos em meados de 90, um prêmio da Secretaria do Meio Ambiente, no dia do Meio Ambiente, por um empreendimento chamado Villagio, que está nesses quadros aí, onde a gente mostra que é possível você aliar atividade empresarial, com a preservação, e ainda ganhar dinheiro com isso, o que é muito bom. E também da mesma forma que aconteceu no Bamerindus, eu nunca me imaginei me desfazendo da Portofino.

Bom, como eu estou muito ligado à comunidade, sempre, isso vem do Bamerindus, participando de atividades de classe, participando da comunidade, surgiram várias necessidades aqui em Santa Felicidade, e uma delas era atrair um hotel para o bairro, precisava, num bairro turístico, precisava de um hotel. E à partir dessa necessidade do

hotel, nós encontramos um respaldo muito bom, muito grande, no grupo LN, que detém a franquia do Holiday Inn e o diretor presidente do grupo LN, é uma pessoa extremamente ativa e muito jovem, que é o Luiz Napoleão Filho, agora ele tem 30 anos, na época tinha 24 anos. E nasceu dali um relacionamento muito respeitável, trouxeram o hotel, o hotel está aí, e o Luiz, que já tinha um sucesso muito grande no empreendimento vertical, no final da década de 90, começo já de 2000, 2001, ele encomendou uma pesquisa de profundidade, séria, muito boa a pesquisa, que antecipou o movimento que iria acontecer e que aconteceu de fato nesses últimos cinco ou seis anos, que foi, digamos assim, o declínio, entre aspas, dos condomínios verticais, e a ascensão dos condomínios horizontais, como objeto de desejo da classe média e classe média alta em Curitiba.

E essa pesquisa se antecipou e ficou patenteada, aí ele em 2001 me procurou e disse: olha Eurico, a LN estrategicamente, que é uma empresa fortíssima, é uma empresa muito forte, resolveu que vai entrar no segmento de condomínio horizontal, porque é uma necessidade, por causa dessa pesquisa, então eu tenho duas formas de entrar: uma é entrar sem o conhecimento, eu vou aprender, eu vou a luta, e em dois ou três anos eu vou estar no nível que você está hoje, mas lá quando eu te atingir, você provavelmente já vai estar mais na frente; e a outra possibilidade já que eu não tenho tempo de esperar tudo isso, é te fazer uma proposta. Se você não se ofender, se você achar interessante, de eu comprar o controle acionário da Portofino, onde eu já adquiro a expertise do negócio. Eu disse, eu não vejo problema nenhum, negócio é negócio.

Como é que nós podemos fazer isso. Aí houve digamos assim, uma coisa muito interessante, porque é um jogo muito aberto, ele contratou uma empresa que hoje é a "Empresa V" acho que era a "EMPRESA Z" na época, uma coisa assim, e eu contratei a Consult, que já me dava consultoria, pra avaliarem o patrimônio, avaliarem o nome da Portofino, e chegarem a um número.

E o valor que as duas consultorias trabalhando independentemente chegaram, bateu assim com uma diferença de muito pouco, então foi fácil sentar com o Luizinho e fazer o negócio. E eu, digamos assim, apesar de ter todo um amor pela Portofino, que ainda permanece, negócio é negócio. Aí fechamos o negócio, eu fiquei como sócio minoritário, apenas 10%, 90% por conta da LN, que desenvolveu projetos maravilhosos, está desenvolvendo outros, está se jogando de cabeça no condomínio horizontal, está extrapolando fronteiras, tá indo pra Santa Catarina, tá indo pra Mato Grosso.

E é evidentemente, que era uma coisa natural, fez parte do protocolo de intenções, que não teria sentido eu vender o controle e abrir uma outra empresa pra fazer a mesma coisa. Então no protocolo de intenções ficou escrito que durante cinco anos eu estaria

liberado pra fazer o que fosse, que não fosse condomínio horizontal, para classe média, acima de 200m<sup>2</sup>, e isso me proporcionou também uma outra coisa muito interessante. Eu tive tempo para estudar o segmento da classe média ascendente, que eu nunca tinha trabalhado, que digamos, é a de R\$ 1.500,00 a R\$ 3.000,00 de renda.

A partir daí nasceu uma outra empresa chamada Conceito e Moradia, do qual o grupo tem 100%, em que meu filho já é sócio, e que o nicho nosso é esse segmento. Unidades com preço de venda de R\$ 80 a R\$ 90 mil, R\$ 70 mil, com financiamento pela Caixa ou outras financeiras, que também está tomando um crescimento muito grande. Conclusão: tudo o que você faz com foco no mercado e que você faz com pesquisa, que você faz com tempo, é muito difícil você errar. Agora você tem que estar pré-disposto a investir o seu tempo, a tua *expertise*, e grana em pesquisa, o que muitos dos nossos companheiros da construção civil não fazem.

Nesses últimos cinco anos, agora olhando para trás, grandes empresas que saíram do mercado, eu acho que parte talvez faltasse sensibilidade de vender para alguma empresa maior, quando o mercado se tornou apertado, teria tido a oportunidade talvez dessas empresas terem vendido para grandes de São Paulo que vieram depois.

Parte faltou talvez de terem mudado um pouquinho o foco, mas teve um caso, na grande maioria, que é um caso, eu diria até um caso físico, que eu acho que é quase incontornável, a maioria, muitas empresas em Curitiba foram seduzidas, na década de 90, por lançamentos de debêntures, que criava uma série de implementos, e ao contrário dos fundos de habitação, ou de parceiros, na debênture você tinha que garantir um resultado, GP mais alguma coisa, pro teu acionista, e muitos deles eram fundos de pensão, e o que é que aconteceu logo depois que essas operações foram contratadas, nós tivemos duas crises consecutivas, uma do México, logo da Rússia, que elevou o juro real a 40%, aí um ano e pouco depois, mais uma.

Não houve empreendimento imobiliário que resistisse a essas duas crises, os que não tinham comprometimento com o resultado, é fácil você chegar para o teu sócio e dizer, não deu, tá aí, agora quando você tem um fundo de pensão, quando você tem um agente financeiro, quando você tem sócios cobrando resultados que você se comprometeu em papel, isso burlou a maioria do planejamento financeiro de muitas empresas. Burlou mesmo, eu te diria a primeira crise acabou, zerou a lucratividade prevista.

### **Então quanto mais empreendimentos, maior o problema?**

Com certeza. A segunda crise criou um buraco insanável no meu modo de ver, que ainda está insanável.

**Em sua opinião, quais foram os fatores críticos de insucesso das empresas que saíram do mercado?**

É. Então não houve no meu modo de ver, grandes problemas de gestão, não houve no meu modo de ver grandes problemas de mercado, houve um problema pontual. Que não foi possível de sanar.

**Você também acredita hoje, que o Plano Real foi um divisor de águas nessa maior competitividade das empresas, fim da inflação?**

Claro, com certeza, você veja, na época de inflação eu sempre tive a curiosidade de anotar, de prever e de anotar, terminado o empreendimento, quais as taxas internas de retorno, e eu te digo, porque eu tenho números pra te provar, que em 92, que foi um ápice, nós tivemos taxas até obscenas, de 62% internas, ao ano. Você pagava a tua folha de pagamento inteira com a aplicação no overnight.

Com o Plano Real, isso caiu numa realidade mundial, nos Estados Unidos hoje, um bom empreendimento imobiliário, ele te dá uma taxa interna líquida de 6% a 8%. E não adianta concorrer com esses números, não tem, você vai ter que ganhar dinheiro com 6% a 8%, 10% se você for muito eficiente, ao ano, o que tá muito bom. Só que nós não estávamos acostumados com isso, nós estávamos acostumados com taxas muito superiores a isso.

E tirando essa taxa de pico, eu diria que com taxas médias do setor, em torno aí de 30% ao ano, o que é que aconteceu nesses últimos anos. Várias empresas que conseguiram ter taxas positivas, tinha muita gente com taxas negativas, nesse ajuste, muita gente boa saiu do mercado porque não quer trabalhar com taxas de 10% ou menores, mas por outro lado, sempre que você abre espaço, outras vêm e ocupam. Quem é que está ocupando o espaço em Curitiba, grandes empresas de fora e jovens empreendedores capitalizados, por seus pais, de uma outra geração, que estão emergindo, e bem. Então essa é a minha visão mais ou menos.

**Dentre as principais empresas que estavam no mercado na década de 90, a grande maioria está hoje fora do mercado, ou às vezes permanecem, mas não na área de incorporação. Algumas até mudaram, trabalham hoje como prestadoras de serviços. Quais foram as atitudes, as decisões, o que fez com que a Portofino não caísse no conjunto de empresas de insucesso, que fez com que ela ficasse na**



**parcela que sobreviveu, entre aspas, que fez a Portofino permanecer no mercado e que está até hoje?**

Bom, vamos falar da "Administração Eurico", certo. O foco digamos gerencial-financeiro muito, muito, muito apurado, no sentido de, primeiro, nunca "misturar os dinheiros", o sócio é uma coisa e a empresa é outra. Saber exatamente a origem e o destino dos fundos. Saber exatamente a rentabilidade ou prejuízo de cada empreendimento. E aliado a esse esforço de controle financeiro muito, muito forte, que isso significa informações de um dia para outro, ter uma contabilidade gerencial e não apenas referencial gerencial. Pega a contabilidade da Portofino, a contabilidade de nossas empresas hoje, ela reflete o que a empresa é, e foco no que faz. A Portofino sempre foi uma empresa muito focada no que fazia. Então eu diria, foco do marketing e absoluto e rígido controle financeiro.

**ANEXO A - LEIS**



**Presidência da República**  
**Casa Civil**  
**Subchefia para Assuntos Jurídicos**

LEI Nº 9.514, DE 20 DE NOVEMBRO DE 1997

Dispõe sobre o Sistema de Financiamento Imobiliário, institui a alienação fiduciária de coisa imóvel e dá outras providências.

O **PRESIDENTE DA REPÚBLICA** Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

**CAPÍTULO I**

**Do Sistema de Financiamento Imobiliário**

**Seção I**

**Da finalidade**

Art. 1º O Sistema de Financiamento Imobiliário - SFI tem por finalidade promover o financiamento imobiliário em geral, segundo condições compatíveis com as da formação dos fundos respectivos.

**Seção II**

**Das entidades**

Art. 2º Poderão operar no SFI as caixas econômicas, os bancos comerciais, os bancos de investimento, os bancos com carteira de crédito imobiliário, as sociedades de crédito imobiliário, as associações de poupança e empréstimo, as companhias hipotecárias e, a critério do Conselho Monetário Nacional - CMN, outras entidades.

Art. 3º As companhias securitizadoras de créditos imobiliários, instituições não financeiras constituídas sob a forma de sociedade por ações, terão por finalidade a aquisição e securitização desses créditos e a emissão e colocação, no mercado financeiro, de Certificados de Recebíveis Imobiliários, podendo emitir outros títulos de crédito, realizar negócios e prestar serviços compatíveis com as suas atividades.

Parágrafo único. O Conselho Monetário Nacional - CMN poderá fixar condições para o funcionamento das companhias de que trata este artigo.

### Seção III

#### Do financiamento imobiliário

Art. 4º As operações de financiamento imobiliário em geral serão livremente efetuadas pelas entidades autorizadas a operar no SFI, segundo condições de mercado e observadas as prescrições legais.

Parágrafo único. Nas operações de que trata este artigo, poderão ser empregados recursos provenientes da captação nos mercados financeiro e de valores mobiliários, de acordo com a legislação pertinente.

Art. 5º As operações de financiamento imobiliário em geral, no âmbito do SFI, serão livremente pactuadas pelas partes, observadas as seguintes condições essenciais:

I - reposição integral do valor emprestado e respectivo reajuste;

II - remuneração do capital emprestado às taxas convencionadas no contrato;

III - capitalização dos juros;

IV - contratação, pelos tomadores de financiamento, de seguros contra os riscos de morte e invalidez permanente.

§ 1º As partes poderão estabelecer os critérios do reajuste de que trata o inciso I, observada a legislação vigente.

~~§ 2º As operações de comercialização de imóveis, com pagamento parcelado, de arrendamento mercantil de imóveis e de financiamento imobiliário em geral, poderão ser pactuadas nas mesmas condições permitidas para as entidades autorizadas a operar no SFI, observados, quanto a eventual reajuste, os mesmos índices e a mesma periodicidade de incidência e cobrança.~~

§ 2º As operações de comercialização de imóveis, com pagamento parcelado, de arrendamento mercantil de imóveis e de financiamento imobiliário em geral poderão ser pactuadas nas mesmas condições permitidas para as entidades autorizadas a operar no SFI. (Redação dada pela Lei nº 10.931, de 2004)

§ 3º Na alienação de unidades em edificação sob o regime da Lei nº 4.591, de 16 de dezembro de 1964, a critério do adquirente e mediante informação obrigatória do incorporador, poderá ser contratado seguro que garanta o ressarcimento ao adquirente das quantias por este pagas, na hipótese de inadimplemento do incorporador ou construtor quanto à entrega da obra.

### Seção IV

#### Do Certificado de Recebíveis Imobiliários

Art. 6º O Certificado de Recebíveis Imobiliários - CRI é título de crédito nominativo, de livre negociação, lastreado em créditos imobiliários e constitui promessa de pagamento em dinheiro.

Parágrafo único. O CRI é de emissão exclusiva das companhias securitizadoras.

Art. 7º O CRI terá as seguintes características:

I - nome da companhia emitente;

II - número de ordem, local e data de emissão;

III - denominação "Certificado de Recebíveis Imobiliários";

IV - forma escritural;

V - nome do titular;

VI - valor nominal;

VII - data de pagamento ou, se emitido para pagamento parcelado, discriminação dos valores e das datas de pagamento das diversas parcelas;

VIII - taxa de juros, fixa ou flutuante, e datas de sua exigibilidade, admitida a capitalização;

IX - cláusula de reajuste, observada a legislação pertinente;

X - lugar de pagamento;

XI - identificação do Termo de Securitização de Créditos que lhe tenha dado origem.

§ 1º O registro e a negociação do CRI far-se-ão por meio de sistemas centralizados de custódia e liquidação financeira de títulos privados.

§ 2º O CRI poderá ter, conforme dispuser o Termo de Securitização de Créditos, garantia flutuante, que lhe assegurará privilégio geral sobre o ativo da companhia securitizadora, mas não impedirá a negociação dos bens que compõem esse ativo.

## Seção V

### Da securitização de créditos imobiliários

Art. 8º A securitização de créditos imobiliários é a operação pela qual tais créditos são expressamente vinculados à emissão de uma série de títulos de crédito, mediante Termo de Securitização de Créditos, lavrado por uma companhia securitizadora, do qual constarão os seguintes elementos:

~~I - a identificação do devedor e o valor nominal de cada crédito que lastreie a emissão, com a individualização do imóvel a que esteja vinculado e indicação do Cartório de Registro de Imóveis em que esteja registrado e respectiva matrícula, bem como o número do registro do ato pelo qual o crédito foi cedido;~~

I - a identificação do devedor e o valor nominal de cada crédito que lastreie a emissão, com a individualização do imóvel a que esteja vinculado e a indicação do Cartório de Registro de Imóveis em que esteja registrado e respectiva matrícula, bem como a indicação do ato pelo qual o crédito foi cedido; (Redação dada pela Lei nº 10.931, de 2004)

II - a identificação dos títulos emitidos;

III - a constituição de outras garantias de resgate dos títulos da série emitida, se for o caso.

Parágrafo único. Será permitida a securitização de créditos oriundos da alienação de unidades em edificação sob regime de incorporação nos moldes da Lei nº 4.591, de 16 de dezembro de 1964.

## Seção VI

### Do regime fiduciário

Art. 9º A companhia securitizadora poderá instituir regime fiduciário sobre créditos imobiliários, a fim de lastrear a emissão de Certificados de Recebíveis Imobiliários, sendo agente fiduciário uma instituição financeira ou companhia autorizada para esse fim pelo BACEN e beneficiários os adquirentes dos títulos lastreados nos recebíveis objeto desse regime.

Art. 10. O regime fiduciário será instituído mediante declaração unilateral da companhia securitizadora no contexto do Termo de Securitização de Créditos, que, além de conter os elementos de que trata o art. 8º, submeter-se-á às seguintes condições:

I - a constituição do regime fiduciário sobre os créditos que lastreiem a emissão;

II - a constituição de patrimônio separado, integrado pela totalidade dos créditos submetidos ao regime fiduciário que lastreiem a emissão;

III - a afetação dos créditos como lastro da emissão da respectiva série de títulos;

IV - a nomeação do agente fiduciário, com a definição de seus deveres, responsabilidades e remuneração, bem como as hipóteses, condições e forma de sua destituição ou substituição e as demais condições de sua atuação;

V - a forma de liquidação do patrimônio separado.

Parágrafo único. O Termo de Securitização de Créditos, em que seja instituído o regime fiduciário, será averbado nos Registros de Imóveis em que estejam matriculados os respectivos imóveis.

Art. 11. Os créditos objeto do regime fiduciário:

I - constituem patrimônio separado, que não se confunde com o da companhia securitizadora;

II - manter-se-ão apartados do patrimônio da companhia securitizadora até que se complete o resgate de todos os títulos da série a que estejam afetados;

III - destinam-se exclusivamente à liquidação dos títulos a que estiverem afetados, bem como ao pagamento dos respectivos custos de administração e de obrigações fiscais;

IV - estão isentos de qualquer ação ou execução pelos credores da companhia securitizadora;

V - não são passíveis de constituição de garantias ou de excussão por quaisquer dos credores da companhia securitizadora, por mais privilegiados que sejam;

VI - só responderão pelas obrigações inerentes aos títulos a ele afetados.

§ 1º No Termo de Securitização de Créditos, poderá ser conferido aos beneficiários e demais credores do patrimônio separado, se este se tornar insuficiente, o direito de haverem seus créditos contra o patrimônio da companhia securitizadora.

§ 2º Uma vez assegurado o direito de que trata o parágrafo anterior, a companhia securitizadora, sempre que se verificar insuficiência do patrimônio separado, promoverá a respectiva recomposição, mediante aditivo ao Termo de Securitização de Créditos, nele incluindo outros créditos imobiliários, com observância dos requisitos previstos nesta seção.

§ 3º A realização dos direitos dos beneficiários limitar-se-á aos créditos imobiliários integrantes do patrimônio separado, salvo se tiverem sido constituídas garantias adicionais por terceiros.

Art. 12. Instituído o regime fiduciário, incumbirá à companhia securitizadora administrar cada patrimônio separado, manter registros contábeis independentes em relação a cada um deles e elaborar e publicar as respectivas demonstrações financeiras.

Parágrafo único. A totalidade do patrimônio da companhia securitizadora responderá pelos prejuízos que esta causar por descumprimento de disposição legal ou regulamentar, por negligência ou administração temerária ou, ainda, por desvio da finalidade do patrimônio separado.

Art. 13. Ao agente fiduciário são conferidos poderes gerais de representação da comunhão dos beneficiários, inclusive os de receber e dar quitação, incumbindo-lhe:

I - zelar pela proteção dos direitos e interesses dos beneficiários, acompanhando a atuação da companhia securitizadora na administração do patrimônio separado;

II - adotar as medidas judiciais ou extrajudiciais necessárias à defesa dos interesses dos beneficiários, bem como à realização dos créditos afetados ao patrimônio separado, caso a companhia securitizadora não o faça;

III - exercer, na hipótese de insolvência da companhia securitizadora, a administração do patrimônio separado;

IV - promover, na forma em que dispuser o Termo de Securitização de Créditos, a liquidação do patrimônio separado;

V- executar os demais encargos que lhe forem atribuídos no Termo de Securitização de Créditos.

§ 1º O agente fiduciário responderá pelos prejuízos que causar por descumprimento de disposição legal ou regulamentar, por negligência ou administração temerária.

§ 2º Aplicam-se ao agente fiduciário os mesmos requisitos e incompatibilidades impostos pelo art. 66 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976.

Art. 14. A insuficiência dos bens do patrimônio separado não dará causa à declaração de sua quebra, cabendo, nessa hipótese, ao agente fiduciário convocar assembléia geral dos beneficiários para deliberar sobre as normas de administração ou liquidação do patrimônio separado.

§ 1º Na hipótese de que trata este artigo, a assembléia geral estará legitimada a adotar qualquer medida pertinente à administração ou liquidação do patrimônio separado, inclusive a transferência dos bens e direitos dele integrantes para outra entidade que opere no SFI, a forma de liquidação do patrimônio e a nomeação do liquidante.

§ 2º A assembléia geral, convocada mediante edital publicado por três vezes, com antecedência de vinte dias, em jornal de grande circulação na praça em que tiver sido feita a emissão dos títulos, instalar-se-á, em primeira convocação, com a presença de beneficiários que representem, pelo menos, dois terços do valor global dos títulos e, em segunda convocação, com qualquer número, sendo válidas as deliberações tomadas pela maioria absoluta desse capital.

Art. 15. No caso de insolvência da companhia securitizadora, o agente fiduciário assumirá imediatamente a custódia e administração dos créditos imobiliários integrantes do patrimônio separado e convocará a assembléia geral dos beneficiários para deliberar sobre a forma de administração, observados os requisitos estabelecidos no § 2º do art. 14.

Parágrafo único. A insolvência da companhia securitizadora não afetará os patrimônios separados que tenha constituído.

Art. 16. Extinguir-se-á o regime fiduciário de que trata esta seção pelo implemento das condições a que esteja submetido, na conformidade do Termo de Securitização de Créditos que o tenha instituído.

§ 1º Uma vez satisfeitos os créditos dos beneficiários e extinto o regime fiduciário, o Agente Fiduciário fornecerá, no prazo de três dias úteis, à companhia securitizadora, termo de quitação, que servirá para baixa, nos competentes Registros de Imóveis, da averbação que tenha instituído o regime fiduciário.

§ 2º A baixa de que trata o parágrafo anterior importará na reintegração ao patrimônio comum da companhia securitizadora dos recebíveis imobiliários que sobejarem.

§ 3º Os emolumentos devidos aos Cartórios de Registros de Imóveis para cancelamento do regime fiduciário e das garantias reais existentes serão cobrados como ato único. (Incluído pela Lei nº 10.931, de 2004)



## Seção VII

### Das garantias

Art. 17. As operações de financiamento imobiliário em geral poderão ser garantidas por:

I - hipoteca;

II - cessão fiduciária de direitos creditórios decorrentes de contratos de alienação de imóveis;

III - caução de direitos creditórios ou aquisitivos decorrentes de contratos de venda ou promessa de venda de imóveis;

IV - alienação fiduciária de coisa imóvel.

§ 1º As garantias a que se referem os incisos II, III e IV deste artigo constituem direito real sobre os respectivos objetos.

§ 2º Aplicam-se à caução dos direitos creditórios a que se refere o inciso III deste artigo as disposições dos arts. 789 a 795 do Código Civil.

§ 3º As operações do SFI que envolvam locação poderão ser garantidas suplementarmente por anticrese.

Art. 18. O contrato de cessão fiduciária em garantia opera a transferência ao credor da titularidade dos créditos cedidos, até a liquidação da dívida garantida, e conterà, além de outros elementos, os seguintes:

I - o total da dívida ou sua estimativa;

II - o local, a data e a forma de pagamento;

III - a taxa de juros;

IV - a identificação dos direitos creditórios objeto da cessão fiduciária.

Art. 19. Ao credor fiduciário compete o direito de:

I - conservar e recuperar a posse dos títulos representativos dos créditos cedidos, contra qualquer detentor, inclusive o próprio cedente;

II - promover a intimação dos devedores que não paguem ao cedente, enquanto durar a cessão fiduciária;

III - usar das ações, recursos e execuções, judiciais e extrajudiciais, para receber os créditos cedidos e exercer os demais direitos conferidos ao cedente no contrato de alienação do imóvel;

IV - receber diretamente dos devedores os créditos cedidos fiduciariamente.

§ 1º As importâncias recebidas na forma do inciso IV deste artigo, depois de deduzidas as despesas de cobrança e de administração, serão creditadas ao devedor cedente, na operação objeto da cessão fiduciária, até final liquidação da dívida e encargos,

responsabilizando-se o credor fiduciário perante o cedente, como depositário, pelo que receber além do que este lhe devia.

§ 2º Se as importâncias recebidas, a que se refere o parágrafo anterior, não bastarem para o pagamento integral da dívida e seus encargos, bem como das despesas de cobrança e de administração daqueles créditos, o devedor continuará obrigado a resgatar o saldo remanescente nas condições convencionadas no contrato.

Art. 20. Na hipótese de falência do devedor cedente e se não tiver havido a tradição dos títulos representativos dos créditos cedidos fiduciariamente, ficará assegurada ao cessionário fiduciário a restituição na forma da legislação pertinente.

Parágrafo único. Efetivada a restituição, prosseguirá o cessionário fiduciário no exercício de seus direitos na forma do disposto nesta seção.

Art. 21. São suscetíveis de caução, desde que transmissíveis, os direitos aquisitivos sobre imóvel, ainda que em construção.

§ 1º O instrumento da caução, a que se refere este artigo, indicará o valor do débito e dos encargos e identificará o imóvel cujos direitos aquisitivos são caucionados.

§ 2º Referindo-se a caução a direitos aquisitivos de promessa de compra e venda cujo preço ainda não tenha sido integralizado, poderá o credor caucionário, sobrevindo a mora do promissário comprador, promover a execução do seu crédito ou efetivar, sob protesto, o pagamento do saldo da promessa.

§ 3º Se, nos termos do disposto no parágrafo anterior, o credor efetuar o pagamento, o valor pago, com todos os seus acessórios e eventuais penalidades, será adicionado à dívida garantida pela caução, ressalvado ao credor o direito de executar desde logo o devedor, inclusive pela parcela da dívida assim acrescida.

## CAPÍTULO II

### Da Alienação Fiduciária de Coisa Imóvel

Art. 22. A alienação fiduciária regulada por esta Lei é o negócio jurídico pelo qual o devedor, ou fiduciante, com o escopo de garantia, contrata a transferência ao credor, ou fiduciário, da propriedade resolúvel de coisa imóvel.

~~Parágrafo único. A alienação fiduciária poderá ser contratada por pessoa física ou jurídica, podendo ter como objeto imóvel concluído ou em construção, não sendo privativa das entidades que operam no SFI.~~

~~Parágrafo único. A alienação fiduciária poderá ter como objeto bens enfitêuticos, sendo também exigível o pagamento do laudêmio se houver a consolidação do domínio útil no fiduciário. (Redação dada pela Lei nº 10.931, de 2004)~~

Parágrafo único. A alienação fiduciária poderá ser contratada por pessoa física ou jurídica, não sendo privativa das entidades que operam no SFI, podendo ter como objeto bens

enfitêuticos, hipótese em que será exigível o pagamento do laudêmio, se houver a consolidação do domínio útil no fiduciário. (Redação dada pela Lei nº 11.076, de 2004)

Art. 23. Constitui-se a propriedade fiduciária de coisa imóvel mediante registro, no competente Registro de Imóveis, do contrato que lhe serve de título.

Parágrafo único. Com a constituição da propriedade fiduciária, dá-se o desdobramento da posse, tornando-se o fiduciante possuidor direto e o fiduciário possuidor indireto da coisa imóvel.

Art. 24. O contrato que serve de título ao negócio fiduciário conterà:

I - o valor do principal da dívida;

II - o prazo e as condições de reposição do empréstimo ou do crédito do fiduciário;

III - a taxa de juros e os encargos incidentes;

IV - a cláusula de constituição da propriedade fiduciária, com a descrição do imóvel objeto da alienação fiduciária e a indicação do título e modo de aquisição;

V - a cláusula assegurando ao fiduciante, enquanto adimplente, a livre utilização, por sua conta e risco, do imóvel objeto da alienação fiduciária;

VI - a indicação, para efeito de venda em público leilão, do valor do imóvel e dos critérios para a respectiva revisão;

VII - a cláusula dispendo sobre os procedimentos de que trata o art. 27.

Art. 25. Com o pagamento da dívida e seus encargos, resolve-se, nos termos deste artigo, a propriedade fiduciária do imóvel.

§ 1º No prazo de trinta dias, a contar da data de liquidação da dívida, o fiduciário fornecerá o respectivo termo de quitação ao fiduciante, sob pena de multa em favor deste, equivalente a meio por cento ao mês, ou fração, sobre o valor do contrato.

§ 2º À vista do termo de quitação de que trata o parágrafo anterior, o oficial do competente Registro de Imóveis efetuará o cancelamento do registro da propriedade fiduciária.

Art. 26. Vencida e não paga, no todo ou em parte, a dívida e constituído em mora o fiduciante, consolidar-se-á, nos termos deste artigo, a propriedade do imóvel em nome do fiduciário.

§ 1º Para os fins do disposto neste artigo, o fiduciante, ou seu representante legal ou procurador regularmente constituído, será intimado, a requerimento do fiduciário, pelo oficial do competente Registro de Imóveis, a satisfazer, no prazo de quinze dias, a prestação vencida e as que se vencerem até a data do pagamento, os juros convencionais, as penalidades e os demais encargos contratuais, os encargos legais, inclusive tributos, as contribuições condominiais imputáveis ao imóvel, além das despesas de cobrança e de intimação.

§ 2º O contrato definirá o prazo de carência após o qual será expedida a intimação.

§ 3º A intimação far-se-á pessoalmente ao fiduciante, ou ao seu representante legal ou ao procurador regularmente constituído, podendo ser promovida, por solicitação do oficial do Registro de Imóveis, por oficial de Registro de Títulos e Documentos da comarca da situação do imóvel ou do domicílio de quem deva recebê-la, ou pelo correio, com aviso de recebimento.

§ 4º Quando o fiduciante, ou seu representante legal ou procurador regularmente constituído se encontrar em outro local, incerto e não sabido, o oficial certificará o fato, cabendo, então, ao oficial do competente Registro de Imóveis promover a intimação por edital, publicado por três dias, pelo menos, em um dos jornais de maior circulação local ou noutra de comarca de fácil acesso, se no local não houver imprensa diária.

§ 5º Purgada a mora no Registro de Imóveis, convalidar-se-á o contrato de alienação fiduciária.

§ 6º O oficial do Registro de Imóveis, nos três dias seguintes à purgação da mora, entregará ao fiduciário as importâncias recebidas, deduzidas as despesas de cobrança e de intimação.

~~§ 7º Decorrido o prazo de que trata o § 1º, sem a purgação da mora, o oficial do competente Registro de Imóveis, certificando esse fato, promoverá, à vista da prova de pagamento, pelo fiduciário, do imposto de transmissão *inter vivos*, o registro, na matrícula do imóvel, da consolidação da propriedade em nome do fiduciário.~~

§ 7º Decorrido o prazo de que trata o § 1º sem a purgação da mora, o oficial do competente Registro de Imóveis, certificando esse fato, promoverá a averbação, na matrícula do imóvel, da consolidação da propriedade em nome do fiduciário, à vista da prova do pagamento por este, do imposto de transmissão **inter vivos** e, se for o caso, do laudêmio. (Redação dada pela Lei nº 10.931, de 2004)

§ 8º O fiduciante pode, com a anuência do fiduciário, dar seu direito eventual ao imóvel em pagamento da dívida, dispensados os procedimentos previstos no art. 27. (Incluído pela Lei nº 10.931, de 2004)

Art. 27. Uma vez consolidada a propriedade em seu nome, o fiduciário, no prazo de trinta dias, contados da data do registro de que trata o § 7º do artigo anterior, promoverá público leilão para a alienação do imóvel.

§ 1º Se, no primeiro público leilão, o maior lance oferecido for inferior ao valor do imóvel, estipulado na forma do inciso VI do art. 24, será realizado o segundo leilão, nos quinze dias seguintes.

§ 2º No segundo leilão, será aceito o maior lance oferecido, desde que igual ou superior ao valor da dívida, das despesas, dos prêmios de seguro, dos encargos legais, inclusive tributos, e das contribuições condominiais.

§ 3º Para os fins do disposto neste artigo, entende-se por:

I - dívida: o saldo devedor da operação de alienação fiduciária, na data do leilão, nele incluídos os juros convencionais, as penalidades e os demais encargos contratuais;

II - despesas: a soma das importâncias correspondentes aos encargos e custas de intimação e as necessárias à realização do público leilão, nestas compreendidas as relativas aos anúncios e à comissão do leiloeiro.

§ 4º Nos cinco dias que se seguirem à venda do imóvel no leilão, o credor entregará ao devedor a importância que sobejar, considerando-se nela compreendido o valor da indenização de benfeitorias, depois de deduzidos os valores da dívida e das despesas e encargos de que tratam os §§ 2º e 3º, fato esse que importará em recíproca quitação, não se aplicando o disposto na parte final do art. 516 do Código Civil.

§ 5º Se, no segundo leilão, o maior lance oferecido não for igual ou superior ao valor referido no § 2º, considerar-se-á extinta a dívida e exonerado o credor da obrigação de que trata o § 4º.

§ 6º Na hipótese de que trata o parágrafo anterior, o credor, no prazo de cinco dias a contar da data do segundo leilão, dará ao devedor quitação da dívida, mediante termo próprio.

§ 7º Se o imóvel estiver locado, a locação poderá ser denunciada com o prazo de trinta dias para desocupação, salvo se tiver havido aquiescência por escrito do fiduciário, devendo a denúncia ser realizada no prazo de noventa dias a contar da data da consolidação da propriedade no fiduciário, devendo essa condição constar expressamente em cláusula contratual específica, destacando-se das demais por sua apresentação gráfica. (Incluído pela Lei nº 10.931, de 2004)

§ 8º Responde o fiduciante pelo pagamento dos impostos, taxas, contribuições condominiais e quaisquer outros encargos que recaiam ou venham a recair sobre o imóvel, cuja posse tenha sido transferida para o fiduciário, nos termos deste artigo, até a data em que o fiduciário vier a ser imitado na posse. (Incluído pela Lei nº 10.931, de 2004)

Art. 28. A cessão do crédito objeto da alienação fiduciária implicará a transferência, ao cessionário, de todos os direitos e obrigações inerentes à propriedade fiduciária em garantia.

Art. 29. O fiduciante, com anuência expressa do fiduciário, poderá transmitir os direitos de que seja titular sobre o imóvel objeto da alienação fiduciária em garantia, assumindo o adquirente as respectivas obrigações.

Art. 30. É assegurada ao fiduciário, seu cessionário ou sucessores, inclusive o adquirente do imóvel por força do público leilão de que tratam os §§ 1º e 2º do art. 27, a reintegração na posse do imóvel, que será concedida liminarmente, para desocupação em sessenta dias, desde que comprovada, na forma do disposto no art. 26, a consolidação da propriedade em seu nome.

Art. 31. O fiador ou terceiro interessado que pagar a dívida ficará sub-rogado, de pleno direito, no crédito e na propriedade fiduciária.

Art. 32. Na hipótese de insolvência do fiduciante, fica assegurada ao fiduciário a restituição do imóvel alienado fiduciariamente, na forma da legislação pertinente.

Art. 33. Aplicam-se à propriedade fiduciária, no que couber, as disposições dos arts. 647 e 648 do Código Civil.

### CAPÍTULO III

#### Disposições Gerais e Finais

Art. 34. Os contratos relativos ao financiamento imobiliário em geral poderão estipular que litígios ou controvérsias entre as partes sejam dirimidos mediante arbitragem, nos termos do disposto na Lei nº 9.307, de 24 de setembro de 1996.

Art. 35. Nas cessões de crédito a que aludem os arts. 3º, 18 e 28, é dispensada a notificação do devedor.

Art. 36. Nos contratos de venda de imóveis a prazo, inclusive alienação fiduciária, de arrendamento mercantil de imóveis, de financiamento imobiliário em geral e nos títulos de que tratam os arts. 6º, 7º e 8º, admitir-se-á, respeitada a legislação pertinente, a estipulação de cláusula de reajuste e das condições e critérios de sua aplicação.

Art. 37. Às operações de arrendamento mercantil de imóveis não se aplica a legislação pertinente à locação de imóveis residenciais, não residenciais ou comerciais.

Art. 37-A. O fiduciante pagará ao fiduciário, ou a quem vier a sucedê-lo, a título de taxa de ocupação do imóvel, por mês ou fração, valor correspondente a um por cento do valor a que se refere o inciso VI do art. 24, computado e exigível desde a data da alienação em leilão até a data em que o fiduciário, ou seus sucessores, vier a ser imitado na posse do imóvel. (Incluído pela Lei nº 10.931, de 2004)

Art. 37-B. Será considerada ineficaz, e sem qualquer efeito perante o fiduciário ou seus sucessores, a contratação ou a prorrogação de locação de imóvel alienado fiduciariamente por prazo superior a um ano sem concordância por escrito do fiduciário. (Incluído pela Lei nº 10.931, de 2004)

~~Art. 38. Os contratos resultantes da aplicação desta Lei, quando celebrados com pessoa física, beneficiária final da operação, poderão ser formalizados por instrumento particular, não se lhe aplicando a norma do art. 134, II, do Código Civil.~~

~~Art. 38. Os contratos de compra e venda com financiamento e alienação fiduciária, de mútuo com alienação fiduciária, de arrendamento mercantil, de cessão de crédito com garantia real poderão ser celebrados por instrumento particular, a eles se atribuindo o caráter de escritura pública, para todos os fins de direito. (Redação dada pela Lei nº 10.931, de 2004)~~

Art. 38. Os atos e contratos referidos nesta Lei ou resultantes da sua aplicação, mesmo aqueles que visem à constituição, transferência, modificação ou renúncia de direitos reais

sobre imóveis, poderão ser celebrados por escritura pública ou por instrumento particular com efeitos de escritura pública. (Redação dada pela Lei nº 11.076, de 2004)

Art. 39. Às operações de financiamento imobiliário em geral a que se refere esta Lei:

I - não se aplicam as disposições da Lei nº 4.380, de 21 de agosto de 1964, e as demais disposições legais referentes ao Sistema Financeiro da Habitação - SFH;

II - aplicam-se as disposições dos arts. 29 a 41 do Decreto-lei nº 70, de 21 de novembro de 1966.

Art. 40. Os incisos I e II do art. 167 da Lei nº 6.015, de 31 de dezembro de 1973, passam a vigorar acrescidos, respectivamente, dos seguintes itens:

"Art. 167.....

I -.....

.....

35) da alienação fiduciária em garantia de coisa imóvel.

II -.....

.....

17) do Termo de Securitização de créditos imobiliários, quando submetidos a regime fiduciário."

Art. 41. O Ministro de Estado da Fazenda poderá expedir as instruções que se fizerem necessárias à execução do disposto nesta Lei.

Art. 42. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 20 de novembro de 1997; 176º da Independência e 109º da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO

*Pedro Malan*

*Antonio Kandir.*

Este texto não substitui o publicado no DOU de 21.11.1997 e retificado no DOU de 24.11.1997



**Presidência da República**  
**Casa Civil**  
**Subchefia para Assuntos Jurídicos**

LEI Nº 9.785, DE 29 DE JANEIRO DE 1999

Mensagem de veto

Altera o Decreto-Lei no 3.365, de 21 de junho de 1941 (desapropriação por utilidade pública) e as Leis nos 6.015, de 31 de dezembro de 1973 (registros públicos) e 6.766, de 19 de dezembro de 1979 (parcelamento do solo urbano).

O **PRESIDENTE DA REPÚBLICA** Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º O art. 5º do Decreto-Lei nº 3.365, de 21 de junho de 1941, modificado pela Lei nº 6.602, de 7 de dezembro de 1978, passa a vigorar com as seguintes alterações:

"Art. 5º.....

.....

"i) a abertura, conservação e melhoramento de vias ou logradouros públicos; a execução de planos de urbanização; o parcelamento do solo, com ou sem edificação, para sua melhor utilização econômica, higiênica ou estética; a construção ou ampliação de distritos industriais;" (NR)

"....."

"§ 3º Ao imóvel desapropriado para implantação de parcelamento popular, destinado às classes de menor renda, não se dará outra utilização nem haverá retrocessão."

Art. 2º O inciso I do art. 167 da Lei nº 6.015, de 31 de dezembro de 1973, alterado pelas Leis nºs 6.216, de 30 de junho de 1975, e 9.514, de 20 de novembro de 1997, passa a vigorar acrescido do seguinte item 36:

"Art. 167.....

I -.....

"36) da imissão provisória na posse, e respectiva cessão e promessa de cessão, quando concedido à União, Estados, Distrito Federal, Municípios ou suas entidades delegadas,



para a execução de parcelamento popular, com finalidade urbana, destinado às classes de menor renda."

"....."

Art. 3º A Lei nº 6.766, de 19 de dezembro de 1979, passa a vigorar com as seguintes alterações:

"Art. 2º....."

"....."

"§ 2º (VETADO)

"§ 3º (VETADO)

§ 4º Considera-se lote o terreno servido de infra-estrutura básica cujas dimensões atendam aos índices urbanísticos definidos pelo plano diretor ou lei municipal para a zona em que se situe.

§ 5º Consideram-se infra-estrutura básica os equipamentos urbanos de escoamento das águas pluviais, iluminação pública, redes de esgoto sanitário e abastecimento de água potável, e de energia elétrica pública e domiciliar e as vias de circulação pavimentadas ou não.

§ 6º A infra-estrutura básica dos parcelamentos situados nas zonas habitacionais declaradas por lei como de interesse social (ZHIS) consistirá, no mínimo, de:

- I - vias de circulação;
- II - escoamento das águas pluviais;
- III - rede para o abastecimento de água potável; e
- IV - soluções para o esgotamento sanitário e para a energia elétrica domiciliar."

"Art. 3º Somente será admitido o parcelamento do solo para fins urbanos em zonas urbanas, de expansão urbana ou de urbanização específica, assim definidas pelo plano diretor ou aprovadas por lei municipal." (NR)

"Art. 4º....."

"I - as áreas destinadas a sistemas de circulação, a implantação de equipamento urbano e comunitário, bem como a espaços livres de uso público, serão proporcionais à densidade de ocupação prevista pelo plano diretor ou aprovada por lei municipal para a zona em que se situem." (NR)

"....."

"§ 1º A legislação municipal definirá, para cada zona em que se divida o território do Município, os usos permitidos e os índices urbanísticos de parcelamento e ocupação do solo, que incluirão, obrigatoriamente, as áreas mínimas e máximas de lotes e os coeficientes máximos de aproveitamento." (NR)

"....."

"Art. 7º....."

"Parágrafo único. As diretrizes expedidas vigorarão pelo prazo máximo de quatro anos." (NR)

"Art. 8º Os Municípios com menos de cinquenta mil habitantes e aqueles cujo plano diretor contiver diretrizes de urbanização para a zona em que se situe o parcelamento poderão dispensar, por lei, a fase de fixação de diretrizes previstas nos arts. 6º e 7º desta Lei." (NR)

"Art. 9º Orientado pelo traçado e diretrizes oficiais, quando houver, o projeto, contendo desenhos, memorial descritivo e cronograma de execução das obras com duração máxima de quatro anos, será apresentado à Prefeitura Municipal, ou ao Distrito Federal, quando for o caso, acompanhado de certidão atualizada da matrícula da gleba, expedida pelo Cartório de Registro de Imóveis competente, de certidão negativa de tributos municipais e do competente instrumento de garantia, ressalvado o disposto no § 4º do art. 18." (NR)

"....."

"§ 3º Caso se constate, a qualquer tempo, que a certidão da matrícula apresentada como atual não tem mais correspondência com os registros e averbações cartorárias do tempo da sua apresentação, além das conseqüências penais cabíveis, serão consideradas insubsistentes tanto as diretrizes expedidas anteriormente, quanto as aprovações conseqüentes."

"Art. 10. Para a aprovação de projeto de desmembramento, o interessado apresentará requerimento à Prefeitura Municipal, ou ao Distrito Federal quando for o caso, acompanhado de certidão atualizada da matrícula da gleba, expedida pelo Cartório de Registro de Imóveis competente, ressalvado o disposto no § 4º do art. 18, e de planta do imóvel a ser desmembrado contendo:" (NR)

"....."

"Art. 11. Aplicam-se ao desmembramento, no que couber, as disposições urbanísticas vigentes para as regiões em que se situem ou, na ausência destas, as disposições urbanísticas para os loteamentos." (NR)

"Art. 12....."

"Parágrafo único. O projeto aprovado deverá ser executado no prazo constante do cronograma de execução, sob pena de caducidade da aprovação."

"Art. 13. Aos Estados caberá disciplinar a aprovação pelos Municípios de loteamentos e desmembramentos nas seguintes condições:" (NR)

"....."

"Art. 16. A lei municipal definirá os prazos para que um projeto de parcelamento apresentado seja aprovado ou rejeitado e para que as obras executadas sejam aceitas ou recusadas." (NR)

"§ 1º Transcorridos os prazos sem a manifestação do Poder Público, o projeto será considerado rejeitado ou as obras recusadas, assegurada a indenização por eventuais danos derivados da omissão.

§ 2º Nos Municípios cuja legislação for omissa, os prazos serão de noventa dias para a aprovação ou rejeição e de sessenta dias para a aceitação ou recusa fundamentada das obras de urbanização."

"Art. 18....."

"I - título de propriedade do imóvel ou certidão da matrícula, ressalvado o disposto nos §§ 4º e 5º;" (NR)

"....."

"V - cópia do ato de aprovação do loteamento e comprovante do termo de verificação pela Prefeitura Municipal ou pelo Distrito Federal, da execução das obras exigidas por legislação municipal, que incluirão, no mínimo, a execução das vias de circulação do loteamento, demarcação dos lotes, quadras e logradouros e das obras de escoamento das águas pluviais ou da aprovação de um cronograma, com a duração máxima de quatro anos, acompanhado de competente instrumento de garantia para a execução das obras;" (NR)

"....."

"§ 4º O título de propriedade será dispensado quando se tratar de parcelamento popular, destinado às classes de menor renda, em imóvel declarado de utilidade pública, com processo de desapropriação judicial em curso e imissão provisória na posse, desde que promovido pela União, Estados, Distrito Federal, Municípios ou suas entidades delegadas, autorizadas por lei a implantar projetos de habitação.

§ 5º No caso de que trata o § 4º, o pedido de registro do parcelamento, além dos documentos mencionados nos incisos V e VI deste artigo, será instruído com cópias

autênticas da decisão que tenha concedido a imissão provisória na posse, do decreto de desapropriação, do comprovante de sua publicação na imprensa oficial e, quando formulado por entidades delegadas, da lei de criação e de seus atos constitutivos."

"Art. 26....."

....."

"§ 3º Admite-se, nos parcelamentos populares, a cessão da posse em que estiverem provisoriamente imitidas a União, Estados, Distrito Federal, Municípios e suas entidades delegadas, o que poderá ocorrer por instrumento particular, ao qual se atribui, para todos os fins de direito, caráter de escritura pública, não se aplicando a disposição do inciso II do art. 134 do Código Civil.

§ 4º A cessão da posse referida no § 3º, cumpridas as obrigações do cessionário, constitui crédito contra o expropriante, de aceitação obrigatória em garantia de contratos de financiamentos habitacionais.

§ 5º Com o registro da sentença que, em processo de desapropriação, fixar o valor da indenização, a posse referida no § 3º converter-se-á em propriedade e a sua cessão, em compromisso de compra e venda ou venda e compra, conforme haja obrigações a cumprir ou estejam elas cumpridas, circunstância que, demonstradas ao Registro de Imóveis, serão averbadas na matrícula relativa ao lote.

§ 6º Os compromissos de compra e venda, as cessões e as promessas de cessão valerão como título para o registro da propriedade do lote adquirido, quando acompanhados da respectiva prova de quitação."

"Art. 40....."

....."

"§ 5º A regularização de um parcelamento pela Prefeitura Municipal, ou Distrito Federal, quando for o caso, não poderá contrariar o disposto nos arts. 3º e 4º desta Lei, ressalvado o disposto no § 1º desse último."

"Art. 43....."

"Parágrafo único. Neste caso, o loteador ressarcirá a Prefeitura Municipal ou o Distrito Federal quando for o caso, em pecúnia ou em área equivalente, no dobro da diferença entre o total das áreas públicas exigidas e as efetivamente destinadas."

"Art. 50....."

"Parágrafo único....."

....."

"II - com inexistência de título legítimo de propriedade do imóvel loteado ou desmembrado, ressalvado o disposto no art. 18, §§ 4º e 5º, desta Lei, ou com omissão fraudulenta de fato a ele relativo, se o fato não constituir crime mais grave." (NR)

"Art. 51....."

"Parágrafo único. (VETADO)

"Art. 53-A. São considerados de interesse público os parcelamentos vinculados a planos ou programas habitacionais de iniciativa das Prefeituras Municipais e do Distrito Federal, ou entidades autorizadas por lei, em especial as regularizações de parcelamentos e de assentamentos.

Parágrafo único. Às ações e intervenções de que trata este artigo não será exigível documentação que não seja a mínima necessária e indispensável aos registros no cartório competente, inclusive sob a forma de certidões, vedadas as exigências e as sanções pertinentes aos particulares, especialmente aquelas que visem garantir a realização de obras e serviços, ou que visem prevenir questões de domínio de glebas, que se presumirão asseguradas pelo Poder Público respectivo."

Art. 4º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 29 de janeiro de 1999; 178º da Independência e 111º da República.

#### Seção VI

#### Do regime fiduciário

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO

*Clovis de Barros Carvalho*

Este texto não substitui o publicado no D.O.U. de 1.2.1999