UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ARQUITETURA E URBANISMO

LUIZ RICARDO PEREIRA-LEITE

**ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS
INCORPORADORAS DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO NO
SEGMENTO RESIDENCIAL NO PERÍODO 1960-1980**

SÃO PAULO
2006

LUIZ RICARDO PEREIRA-LEITE

**ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS
INCORPORADORAS DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO NO
SEGMENTO RESIDENCIAL NO PERÍODO 1960-1980**

Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Arquitetura e Urbanismo
da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre

Área de Concentração
Tecnologia da Arquitetura

Orientador
Prof. Dr. Emílio Haddad

SÃO PAULO

2006

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Pereira-Leite, Luiz Ricardo.

Estudo das estratégias das empresas incorporadoras do Município de São Paulo no segmento residencial no período 1960-1980 / Luiz Ricardo Pereira-Leite; orientador Emílio Haddad. São Paulo, 2006.

Dissertação de mestrado (Mestrado - Programa de Pós-graduação em Arquitetura e Urbanismo. Área de concentração: Tecnologia) - Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo.

Para Lúcia, com amor.

A meus pais, com gratidão.

Agradecimentos

Ao Professor Doutor Emílio Haddad, que me fez conhecer o prazer da pesquisa.

Ao Professor Doutor Fábio Luiz Mariotto, que, com seu exemplo, me incentivou a buscar padrões mais altos.

A todos os que, de alguma forma, me ajudaram no trabalho.

Resumo

Este trabalho teve como objetivo estudar o incorporador imobiliário, sua ação empreendedora e influência na produção do ambiente construído. Para isso, foi tomado como base o conhecimento de como os incorporadores agem ou reagem às políticas e às regulamentações legais e como podem ser estimulados ou desestimulados, em razão do interesse público. Foi estudada a formulação estratégica no caso de sete empresas que atuaram de maneira significativa no mercado imobiliário de São Paulo, no segmento residencial, entre os anos 1960 e 1980: Construtora Adolpho Lindenberg, Hindi Cia. Brasileira de Habitações, Construtora Anhembi (sucedida pela Construtora Romeu Chap Chap), Sobloco, Construtora Luciano Wertheim, Construtora Albuquerque & Takaoka e Construtora Alfredo Mathias. O período analisado coincide com uma fase de grande desenvolvimento econômico no país e também de muita instabilidade. A narrativa foi elaborada com base nas teorias dos estudos de caso e da historiografia. As evidências foram analisadas sob a luz da Administração Estratégica, com foco sobre os efeitos de uma estratégia empresarial centrada num “empreendedor”, em um ambiente turbulento e num ramo de negócios complexo e de alto risco. Esse modelo estratégico adotado pelas empresas possibilitou obter sucesso na atividade de produção de residências, diante das oportunidades repentinas, surgidas no mercado paulistano, mas também mostrou suas limitações. Este trabalho também discute a questão das inovações na produção habitacional e a relação dos incorporadores com a prática do planejamento urbano. Essas compreensões podem proporcionar melhorias na gestão urbana.

Palavras-chave: Mercado Imobiliário, Incorporador, Planejamento Urbano, Estratégia de Empresas, Ambiente Turbulento, Empreendedorismo.

Abstract

This paper analyses Brazilian Real Estate developers, their entrepreneurship and influence on the built environment. Research has been focused on how the developers act and react depending on the public policies and urban laws and how they could be stimulated to act according to the public interest. The research approach adopted was that of studying the strategic formulation of seven companies that have developed housing units in the São Paulo Real Estate market, between 1960 and 1980,: Construtora Adolpho Lindenberg, Hindi Cia. Brasileira de Habitações, Construtora Anhembi (and its inheritor, Construtora Romeu Chap Chap), Sobloco, Construtora Luciano Wertheim, Construtora Albuquerque & Takaoka and Construtora Alfredo Mathias. In this period of time, there had been economic development but also a great instability. The narrative was enacted using case studies and historiography theories. The evidences were analyzed under the concepts of Strategic Management. The study analyses the effects of a strategy focused on the entrepreneur, facing a turbulent environment, in a high risk and complex business. The strategic model enables to get success in the housing market when the opportunities has rise, but also has showed its limitations. This paper also discusses the questions of innovation in Real Estate and the relationship between developers and planners. This comprehension could help to reach a better urban management.

Key words: Real Estate market, developer, urban planning, business strategy, turbulent environment, entrepreneurship.

Lista de Tabelas

Tabela 1.1 – Acréscimo no Mercado de Compra e Venda	23
Tabela 2.1 - Culturas das Corporações	55
Tabela 2.2 – Unidades financiadas pelo BNH	95
Tabela 2.3 – Recursos disponíveis para financiamento pelo BNH	96
Tabela 2.4 – Participação dos recursos do SFH	96
Tabela 2.5 - Unidades financiadas pelo SFH - 1964-1986	97
Tabela 3.1 - Comparação dos Métodos de Pesquisa: Historiografia e Estudo de Caso	102
Tabela 3.2 - Média de Lançamentos por ano das empresas estudadas	109
Tabela 3.3 - Características de atuação das empresas analisadas	112
Tabela 3.4 - Relação das Obras realizadas entre 1960 e 1980 da Construtora Adolpho Lindenberg	134
Tabela 3.5 - Relação das Obras da Hindi, no período 1967-1980	149
Tabela 3.6 - Relação de Obras das Construtoras Anhembí e Romeu Chap Chap, no período 1965-1980	158
Tabela 3.7 - Relação das Obras da Sobloco, no período 1966-1980	170
Tabela 3.8 - Relação das Obras da Construtora Luciano Wertheim, no período 1960-1976	179
Tabela 3.9 - Relação das Obras da Albuquerque & Takaoka, no período 1969-1974	192

Lista de Gráficos

Gráfico 1.1 - Habitação no Município de São Paulo	22
Gráfico 1.2 - População e Habitações Construídas em São Paulo	22
Gráfico 1.3 - PIB PER CAPITA e Renda RMSP	23
Gráfico 1.4 - Inflação Anual no Brasil IGP-FGV	25
Gráfico 2.1 - Aprovação de Projetos na Prefeitura Municipal de São Paulo	80
Gráfico 3.1 – Evolução do mercado imobiliário no período 1977-1980	107
Gráfico 3.2 – Construtora Adolpho Lindenberg - Obras Próprias x Obras de Terceiros	118
Gráfico 3.3 – Construtora Adolpho Lindenberg - Análise de Receitas x Lucro	122
Gráfico 3.4 – Construtora Adolpho Lindenberg - Peso do custo da obra sobre o patrimônio	122

Lista de Figuras

Figura 3.1 - Empreendimentos imobiliários residenciais no período de 1977 a 1980	106
Figura 3.2 - Rua Cristóvão Diniz	123
Figura 3.3 - Inovação de Produto	124
Figura 3.4 - Localizações inovadoras	125
Figura 3.5 - Empreendimentos residenciais lançados pela Incorporadora Adolpho Lindenberg	129
Figura 3.6 - Construção racionalizada	141
Figura 3.7 - Variação de estilos	142
Figura 3.8 - Alto padrão Hindi	143
Figura 3.9 - Empreendimentos residenciais lançados pela Incorporadora Hindi	146
Figura 3.10 - Arquitetura tradicional em boas localizações	154
Figura 3.11 - Alto padrão Anhembi	155
Figura 3.12 - Empreendimentos residenciais lançados pela Incorporadora Anhembi/ Romeu Chap Chap	157
Figura 3.13 - A Classe Média predomina	164
Figura 3.14 - Adaptabilidade	165
Figura 3.15 - Empreendimentos residenciais lançados pela Incorporadora Sobloco	168
Figura 3.16 - Arquitetura sóbria com acabamento esmerado	175
Figura 3.17 - Edifício Buarque	176
Figura 3.18 - Empreendimentos residenciais lançados pela Incorporadora Luciano Wertheim	178
Figuras 3.19 e 3.20 - Localização era prioridade	186
Figura 3.21 - O ousado empreendimento Ilha do Sul	187
Figura 3.22 - Criatividade estratégica	188
Figura 3.23 - Empreendimentos residenciais lançados pela Incorporadora Albuquerque & Takaoka	190
Figura 3.24 - BNH possibilita atuar para a Classe Média	202
Figura 3.25 - Condomínios grandes	203
Figura 3.26 - Portal do Morumbi: empreendimento portentoso em região nova	204
Figura 3.27 - Portal do Morumbi torna-se referência para a região	205

Sumário

Agradecimentos	5
Resumo	6
Abstract	8
Lista de Tabelas	6
Lista de Gráficos	10
Lista de Figuras	11
1. Introdução	
1.1. Objetivo	15
1.2. Justificativa	16
1.3. Ponto de Vista	18
1.4. Características do Período Estudado	20
1.5. Metodologia	27
1.6. Organização em Capítulos	30
2. Estudos sobre o Incorporador Imobiliário e seu Ambiente: um resumo	
2.1. Organização	33
2.2. Incorporação Imobiliária	34
2.3. Estudos das Estratégias de Empresas	48
2.4. Formação do Mercado Imobiliário em São Paulo	63
3. Estudo das Estratégias das Empresas Incorporadoras	
3.1. Introdução	101
3.2. Escolha das empresas objeto do estudo	103
3.3. História da Construtora Adolpho Lindenberg, no período 1960-1980	113
3.3.1. Análise dos Empreendimentos da Construtora Adolpho Lindenberg no período 1960-1980	126
3.3.2. Relação das Obras da Construtora Adolpho Lindenberg	130
3.4. História da Hindi Cia. Brasileira de Habitações	135
3.4.1. Análise dos Empreendimentos da Hindi Cia. Brasileira de Habitações no período 1967-1980	144
3.4.2. Relação das Obras da Hindi	147

3.5. História da Construtora Anhembi e Romeu Chap Chap	150
3.5.1. Análise dos Empreendimentos da Anhembi e Romeu Chap Chap no período 1965-1980	156
3.5.2. Relação das Obras da Anhembi/Romeu Chap Chap	158
3.6. História da Construtora Sobloco	159
3.6.1 Análise dos Empreendimentos da Sobloco no período 1966-1980	166
3.6.2. Relação das Obras da Sobloco	169
3.7. História da Construtora Luciano Wertheim	171
3.7.1. Análise dos Empreendimentos da Construtora Luciano Wertheim no período 1960-1976	177
3.7.2. Relação das Obras da Construtora Luciano Wertheim	179
3.8. História da Construtora Albuquerque & Takaoka	180
3.8.1. Análise dos Empreendimentos da Albuquerque & Takaoka no período 1969-1974	189
3.8.2. Relação das Obras da Albuquerque & Takaoka	191
3.9. História da Construtora Alfredo Mathias	193
 4. Discussão	 206
 5. Conclusão	 225
 Referências	
Bibliografia	237
Entrevistas	244
Fonte de Dados	244

1. Introdução

1.1. Objetivo

Embora de interesse crescente, um primeiro levantamento revela que o estudo acadêmico dos Incorporadores Imobiliários e, em especial, dos modelos de tomada de decisão por esses agentes, é raro e quase inexistente em nosso meio. Visando explorar esse tema, este trabalho pretende contribuir tanto oferecendo um conhecimento novo, quanto estimulando outros pesquisadores que se interessem pelo tema.

O objetivo deste trabalho é estudar o Incorporador Imobiliário, atuando em mercado imobiliário residencial em expansão, num ambiente turbulento e de risco elevado. Para tanto, analisaremos as histórias de sete importantes empresas brasileiras, atuantes no mercado imobiliário residencial, no município de São Paulo, no período 1960-1980.

1.2. Justificativa

Um dos papéis fundamentais do planejamento urbano é o de intervir no mercado imobiliário a fim de equilibrá-lo, evitando que sua busca de eficiência leve a resultados urbanísticos indesejados quando desregulamentado. Para se estabelecer formas eficazes dessa intervenção no mercado imobiliário, é necessário se conhecer como os atores reagem às normas e leis que o regulamenta. No caso dos incorporadores, é fundamental entender como se dá o processo decisório e quais são as motivações para a ação desse agente, responsável por significativo acréscimo do ambiente construído no tecido urbano.

O artigo “Who plans America? Planners or Developers?”, escrito pelo planejador Richard Peiser (1990), oferece uma rara e inteligente visão do conflito existente entre dois dos *stakeholders* envolvidos no processo de desenvolvimento de ambientes construídos nos EUA: os planejadores e os incorporadores. Rara porque o autor não se intimida em discutir, com desprendimento, pontos sensíveis a uma e a outra parte. Inteligente porque, conforme demonstra, olhar a questão de vários pontos de vista é a única maneira de se eliminar a miopia decorrente de uma visão unilateral. Assim, o

presente trabalho vai discutir aspectos ligados à atividade do incorporador, olhando o processo de seu ponto de vista.

A escolha das empresas se deu por vários fatores. O mais importante deles foi ter atuado de maneira significativa no período estudado. Seus fundadores foram capazes de captar tendências mercadológicas as quais, combinadas com inovações por eles propostas, contribuíram para a consolidação de um novo e pujante mercado na época, o mercado imobiliário de residências em edifícios verticais coletivos, para as classes média e alta. Ainda como fator de interesse, verificamos que, no período estudado, mercê das estratégias adotadas, as empresas experimentaram fases de grande sucesso e também enfrentaram dificuldades, o que favorece uma análise longitudinal interessante. Finalmente, ressaltamos que a possibilidade de levantamento de informações por meio de entrevistas de diversos membros da organização foi importante ajuda para a pesquisa.

1.3. Ponto de Vista

Para estudar os Incorporadores, olhando o processo de seu ponto de vista, dentre as abordagens existentes, optamos pelo arcabouço analítico oferecido pelas escolas que estudam a Administração Estratégica, freqüentemente denominado Planejamento Estratégico. Em realidade, a linha do Planejamento Estratégico foi uma das escolas precursoras da ciência que estuda Administração Estratégica, tendo sido muito discutida e aplicada, há três ou quatro décadas.

Mintzberg (2000) propôs o agrupamento das linhas de pensamento estratégico em dez diferentes escolas de administração estratégica. Dentre as escolas relacionadas pelo autor, a que mais parece se adequar à figura do incorporador é a da Escola Empreendedora. O termo “empreendedor imobiliário” é usualmente adotado nas referências à sua atuação.

A Escola Empreendedora focaliza “o processo de formação da estratégia exclusivamente no líder único”, enfatizando também “o mais inato dos estados e processos – intuição, julgamento, sabedoria, experiência, critério” (MINTZBERG, 2000). Embora tenha decorrido muito tempo desde que Schumpeter apresentou os conceitos sobre os *empreendedores*, no livro Teoria do Desenvolvimento Econômico, publicado em 1934, verifica-se que a

caracterização é bastante aplicável no caso dos Incorporadores, sobretudo no período analisado, em que a dinâmica do ambiente exigia correspondente agilidade na tomada de decisão.

Assim, propositalmente, neste trabalho, não será utilizado o termo empresas incorporadoras, como seria esperado, ao se falar de organizações, mas Incorporador, como uma pessoa. Ao longo da dissertação será possível verificar se é essa a maneira mais correta de tratar os agentes do processo de desenvolvimento imobiliário. Se for possível comprovar que o Incorporador atua de maneira pessoal, buscaremos verificar como se deu sua formação, qual o grau de complexidade de seus conhecimentos, necessários para o desenvolvimento da atividade.

Além da formação técnica, nossa pesquisa procurará identificar, do ponto de vista psicológico, se a atividade do Incorporador pressupõe outras habilidades, como a capacidade de liderança e a disposição para assumir riscos.

1.4. Características do Período Estudado

Outro ponto a ser investigado é a questão do risco do negócio da Incorporação Imobiliária. Busenitz (1999) nos lembra que a história costuma reproduzir apenas os registros de empreendedorismo bem sucedidos e que, rigorosamente, estes não constituem a maioria dos casos. Estimativas da agência norte americana U.S. Small Business Administration indicam que cerca de metade de todas as novas empresas fecham as portas, em seus primeiros anos de vida (HISRIC; PETERS, 2004).

Se os incorporadores não priorizaram as questões urbanísticas, uma das razões, segundo Peiser (1990), pode ter sido a impossibilidade de administrar todas as variáveis ao mesmo tempo, ou seja, sobreviver num ambiente de muitas mudanças, altamente inflacionário e ao mesmo tempo avaliar os impactos de suas ações no ambiente urbano.

O cenário do período estudado tem uma característica única, não vislumbrada antes da década de 60. No período analisado, mercê de um crescimento demográfico expressivo, no município de São Paulo houve um aumento anormal na demanda por residências. O número de habitações construídas no município subiu de 200 mil novas residências por década, durante os anos 30 e 40, para 400 ou 500 mil a partir dos anos 50 (Gráfico 1.1).

De acordo com os censos do IBGE, a taxa de vacância das habitações do município era próxima de zero. Muito provavelmente, a demanda era maior que a oferta (Gráfico 1.1), o que pode se verificar, ao se comparar a taxa de crescimento da população com a taxa de aumento do número de moradias (Gráfico 1.2).

A demanda por novas habitações no Município de São Paulo, no início do século XX, era, preferencialmente, atendida pelos imóveis alugados. No Gráfico 1.1 vemos que, até a década de 40, a porcentagem de imóveis alugadas era de dois terços do total das residências. Com as alterações na Lei do Inquilinato, em 1942, que congelou os valores dos aluguéis, a demanda por novas habitações, passou a pressionar também o segmento de compra e venda. No estudo representado pela Tabela 1.1, até 1940, a média anual do acréscimo de moradias no mercado de compra e venda se situava em torno de duas mil habitações. Reforçado pela convergência de moradores que deixaram de ser atendidos pelo mercado de locação, na década de 40, esse mercado de habitação própria subiu para uma média de 14 mil anuais, para 28 mil na década de 50 e para 41 mil entre os anos 60 e 70.

Gráfico 1.1 - Habitação no Município de São Paulo. Fontes: IBGE, Bonduki 1994.

Gráfico 1.2 - População e Habitações Construídas em São Paulo. Fonte: IBGE.

Tabela 1.1 – Acréscimo no Mercado de Compra e Venda.

Ano	População	Número Domicílios em SP	Participação do Mercado de Locação		Acréscimo na Demanda	Acréscimo Mercado Compra e Venda	Num. Anos	Demanda Anual Média
	Pessoas	Unidades	%	Unidades	Unidades	Unidades		Unidades
1920	579.033	59.784	79	46.976	- o -	- o -	- o -	- o -
1940	1.326.261	276.954	68	187.555	186.807	46.228	20	2.311
1950	2.198.096	455.417	58	264.174	217.959	141.340	10	14.134
1960	3.781.446	1.074.000	35	375.000	395.838	285.012	10	28.501
1970	5.885.475	1.272.279	38	486.000	526.007	415.007	10	41.501

Fonte: ROSSETTO, 2002 p.27; FERREIRA, 1987; IBGE apud BONDUKI p.282, PMSP.

Além disso, no período analisado, a indústria paulista conheceu seu apogeu, o que elevou a renda do morador paulistano e, conseqüentemente, seu poder de compra do imóvel (Gráfico 1.3). A denominada classe média se ampliou e com ela o sonho da casa própria se disseminou.

Gráfico 1.3 - PIB PER CAPITA e Renda RMSP. Fonte: IPEA/SEADE/DIEESE.

O espalhamento da mancha urbana ocorrido com o crescimento populacional, no período, não foi satisfatoriamente acompanhado pelo desenvolvimento de um sistema de transporte eficiente, o que estimulou a verticalização nas áreas mais centrais, em regiões dotadas de maior infra-estrutura e próximas dos locais de trabalho.

Em resumo, não tivéramos na história da cidade uma demanda de habitações em condomínios verticais destinados às famílias de média e alta renda com tal magnitude e aceleração como no período 1960-80, originando um mercado consistente.

Embora a atividade de incorporação imobiliária permanecesse intensa nas décadas posteriores a 1980, com uma produção dobrada de novas habitações, o mesmo não aconteceu com a demanda. Nos anos 80, as taxas de crescimento demográfico diminuíram, assim como os níveis das atividades industrial e econômica, com reflexos negativos no poder de compra da população (Gráfico 1.3).

Por um lado, poderíamos considerar que, do ponto de vista da demanda, o período escolhido foi um período “de ouro” para os incorporadores. Entretanto, no período analisado, o incorporador também enfrentou as dificuldades inerentes aos ambientes turbulentos, em que as mudanças repentinas ocorrem freqüentemente.

Nesse período, o Brasil viveu sua fase mais difícil em termos de política monetária. Os níveis de inflação bateram recordes, criando distorções indesejáveis (Gráfico 1.4). Na busca da estabilização, o Estado intervinha,

modificando as regras, alterando as relações decorrentes de contratos firmados, sem, no entanto, alcançar êxito nas suas metas.

Gráfico 1.4 - Inflação Anual no Brasil IGP-FGV. Fonte: Fundação Getúlio Vargas.

A brusca expansão da atividade do mercado imobiliário também acarretava novos riscos. O espalhamento da mancha urbana, sem o acompanhamento de infra-estrutura adequada, requeria empreender em zonas com muitas incertezas em relação à aceitação do público consumidor.

O mercado de habitações em edifícios verticais foi uma novidade para as classes de renda média e alta e, trazer essa nova cultura ao hábito de morar era uma estratégia ainda não testada.

Nesse período, o Incorporador enfrentou ainda outro desafio: o de desenvolver seus empreendimentos utilizando recursos oriundos do recém criado Banco

Nacional da Habitação – BNH -, e, obviamente, sob regras específicas desse agente de fomento.

O BNH foi fundado em 1964 para captar recursos a serem poupados pela população, os quais seriam aplicados em habitação e saneamento. Em 1966, o governo criou o FGTS, Fundo de Garantia por Tempo de Serviço, com recursos compulsoriamente depositados pelos empregadores em nome dos empregados. A gestão dos recursos pelo Banco foi polêmica e criticada e, em 1986, o BNH foi incorporado pela Caixa Econômica Federal. Ainda que a razão de sua criação fosse a de agradar “largos setores de massas” (AZEVEDO, 1988), a produção quantitativa de habitações foi, substancialmente, alavancada no país. A Fundação da Casa Popular, antecessora do BNH, criada em 1946, contabilizara apenas 17 mil financiamentos residenciais em 1960 (AZEVEDO, 1982). O BNH, nos seus 22 anos de existência, financiou 4,5 milhões de unidades (AZEVEDO, 1988), metade das quais estavam no segmento de mercado médio, ou seja, produzidas por incorporadores privados.

Dessa forma, podemos concluir que a criação de um Banco de fomento de construção de habitações foi, de fato, um estímulo aos incorporadores, ou pelo menos, a uma boa parte deles, já que o segmento de alta renda não utilizava esses recursos para produção e financiamento de unidades.

De fato, no período 60-80 tivemos uma combinação de fatores *sui generis* que possibilitou o surgimento de oportunidades de negócio, identificadas pelos empreendedores imobiliários e, rapidamente, transformadas na geração de oferta de novas habitações.

1.5. Metodologia

A metodologia adotada para a pesquisa consistiu, em primeiro lugar, no levantamento das teorias relacionadas com a ciência da Administração Estratégica das Empresas e na subsequente análise de sua adequação como modelo interpretativo da prática observada no mercado imobiliário.

Procuramos estudar quais são os elementos que caracterizam os ambientes turbulentos e quais são as especificidades produzidas nessas situações.

A partir da identificação da tipologia da estratégia adotada pelos Incorporadores - a hipótese de que a Escola Empreendedora era a mais adequada -, buscamos um aprofundamento nesse tema.

Escolhida a característica de análise do ponto de vista das estratégias para tomada de decisão, era fundamental conhecer o ambiente onde o Incorporador atuava. Buscamos, para tanto, entender a evolução urbanística da cidade de São Paulo, a legislação que regulamentava a atividade do empreendedor imobiliário, além dos fatores culturais que influenciaram a arquitetura dos produtos imobiliários.

Por meio de pesquisa bibliográfica e pelo levantamento de dados secundários, tentamos identificar as condições para a formação dos mercados e, em especial, a do mercado imobiliário paulistano, no período 1960-1980.

A fim de verificar se eram adequadas, pesquisamos as estratégias de sete empresas bastante atuantes no mercado imobiliário paulistano, no período estudado, utilizando os conceitos da historiografia e dos estudos de caso, nos moldes cientificamente admitidos (YIN, 2003; O'BRIEN, J.; REMENYI, D.; KEANEY, A., 2005). Para isso, levantamos e organizamos dados disponíveis de produção, de Balanços Patrimoniais, de reportagens, além de entrevistar importantes membros das empresas: Construtora Adolpho Lindenberg, Hindi Companhia de Investimentos e Participações, Construtora Anhembi/Romeu Chap Chap, Sobloco Construtora S/A, Construtora Luciano Wertheim, Construtora Albuquerque & Takaoka e Construtora Alfredo Mathias,

A análise das sete empresas permitiu comparar suas estratégias, identificando pontos comuns e divergências de ação, bem como verificar, à luz da ciência da Administração Estratégica, se as teorias selecionadas se aplicam aos incorporadores. A fim de complementarmos o estudo, levantamos, na literatura disponível, outros exemplos de incorporadores. A maior quantidade de casos permitiu algumas generalizações interessantes.

Como os mercados são formados de vendedores e compradores, entendemos que pesquisar os adquirentes de imóveis seria importante para verificar se as percepções dos incorporadores de fato coincidiam com os desejos das pessoas que compraram imóveis residenciais verticais e multifamiliares no período

pesquisado. Para isso, foi feito um Grupo Focal com oito compradores de apartamentos no período 1960-1980, em que debatemos as motivações que os levaram a adquirir esse tipo de imóvel.

1.6. Organização em Capítulos

No Capítulo 2, apresentaremos a literatura pesquisada sobre a Administração Estratégica, compreendendo as questões relativas à Escola Empreendedora, ao Ambiente Turbulento e aos riscos envolvidos no negócio em tela. Em seguida, passaremos para a análise do ambiente externo, envolvendo a formação do território urbano e do mercado imobiliário de São Paulo e as questões ligadas ao Planejamento Urbano do Município.

Descrições muito mais elaboradas sobre o desenvolvimento urbano paulistano já foram publicadas, mas, como dissemos anteriormente, o objetivo aqui é ressaltar apenas os pontos percebidos pelos incorporadores em estudo e essa pode ser uma ótica um tanto particular. Para abrangência necessária, a reunião da literatura pertinente foi complexa, mas não menos instigante, à medida que pudemos trabalhar com correlações nem sempre óbvias.

No Capítulo 3 apresentamos as histórias das sete empresas incorporadoras, com base nas entrevistas e levantamentos de dados primários. Nas entrevistas pudemos constatar que, em muitas questões, os Incorporadores pararam para refletir sobre suas próprias ações, como se não tivessem tempo para fazê-lo antes. Mintzberg (2000) cita as sábias palavras de Sam Goldwyn: “Para sua informação, deixe-me lhe fazer algumas perguntas”. O “geo-referenciamento”

dos empreendimentos das empresas analisadas, esclarece algumas de suas iniciativas estratégicas e ilustra questões urbanísticas da época.

No Capítulo 4, discutiremos as estratégias dos incorporadores, sua relação com o ambiente, com os planejadores urbanos, com os arquitetos e com compradores de apartamentos residenciais no Município de São Paulo, no período 1960-1980.

Ainda, procuraremos discutir os elementos pesquisados, buscando um padrão de procedimento que permita elaborar generalizações sobre a atuação do incorporador imobiliário em Ambiente Turbulento, num cenário de crescimento de mercado.

Nas conclusões, apresentadas no Capítulo 5, propomos que o conhecimento do incorporador pode ser extremamente útil, porque num ambiente excessivamente turbulento como o brasileiro, esses empreendedores utilizam estratégias complexas e não lineares, a fim de garantir metas de crescimento e rentabilidade e nem sempre essas estratégias contribuem para um desenvolvimento urbano alinhado com os desejos da sociedade, sejam eles implícitos ou expressos nas Políticas Urbanas Públicas. E nem sempre os incorporadores têm alternativas à sua atuação agressiva ao interferir no ambiente urbano, em razão das características do negócio. A nosso ver, essas questões são imprescindíveis para que planejadores urbanos possam adotar propostas com maior grau de realismo e eficácia.

2. Estudos sobre o Incorporador Imobiliário e seu Ambiente: um resumo

"There is nothing so practical as a good theory"

Kurt Lewin

2.1. Organização

O caráter multidisciplinar da presente pesquisa exige que busquemos uma literatura igualmente abrangente. Ela foi dividida em três partes que correspondem às três vertentes principais do conhecimento que embasam o presente trabalho. (a) Em primeiro lugar, procuramos conceituar o tipo de atividade objeto da pesquisa, ou seja, a Incorporação Imobiliária. (b) Para estudar as *estratégias* adotadas por esse tipo de empresa, efetuamos o levantamento das teorias difundidas pelas escolas da Administração Estratégica, inicialmente tomadas genericamente e, na sequência, aprofundando o estudo naqueles tipos mais correlatos. (c) À medida que estamos estudando a atuação dessas empresas na cidade de São Paulo, é fundamental verificar quais as características do ambiente econômico e urbanístico, não somente no momento de atuação dessas organizações, mas também no período precedente. Trata-se de fatores que influenciaram a formação de um mercado imobiliário de magnitude expressiva. Assim, sem pretender descrever o processo de desenvolvimento urbano da cidade, reunimos os fatos mais significativos para o cenário em tela.

2.2. Incorporação Imobiliária

A confusão entre especulação e incorporação imobiliária dominou “a teoria e a leitura das questões urbanas no Brasil”, conforme nos lembra Fonseca (2003). Em seus estudos, esclarece que não se pode confundir o proprietário de terra urbana como “suporte para a valorização do capital”, com a categoria dos Incorporadores. Estes utilizam o lote urbano para reproduzir seu capital, vendendo cotas-parte e realizando a obra, ou compondo o custo do imóvel construído, da forma a melhor viabilizar sua venda, diminuindo seus riscos (TOPALOV¹, 1974, apud FONSECA, 2004).

No Brasil, o Incorporador é definido pela Lei 4591 de 16 de dezembro de 1964, como “pessoa jurídica ou física, comerciante ou não, que embora não efetuando a construção, compromissa e efetiva a venda de frações ideais de terreno objetivando a vinculação de tais frações a unidades autônomas, em edificações a serem construídas ou em construção sob o regime condominial, ou que meramente aceite proposta para efetivação de tais transações, coordenando e levando a termo a incorporação e responsabilizando-se, conforme o caso, pela entrega em prazo, preço e determinadas condições das obras concluídas”.

¹ Topalov, Christian, *Lês Promoteurs Immobiliers*, Mouton, Paris, 1974.

Uma boa síntese sobre os conceitos do negócio Incorporação Imobiliária foi apresentada por Miles, Berens e Weiss (2000), no seu livro “Real Estate Development – Principle and Process”, publicado pelo *Urban Land Institute*: “A incorporação imobiliária é a contínua reconfiguração do ambiente construído para satisfazer as necessidades da sociedade”. O termo em inglês para designar o incorporador é “developer”, ou seja, aquele que é responsável pelo desenvolvimento de projetos imobiliários, tais como estradas, sistemas de esgoto, habitações, escritórios, centros de entretenimento. A necessidade da população por ambientes construídos é contínua, porque demografia, tecnologia e preferências pessoais estão sempre mudando (MILES; BERENS; WEISS, 2000).

No trabalho de construção do ambiente, o setor público e o privado dividem as atividades, com intenções diferentes. O setor privado busca não só a minimização dos riscos² e a maximização dos objetivos pessoais ou institucionais, essencialmente o lucro, mas também objetivos não financeiros. O setor público visa encorajar o desenvolvimento de projetos de interesse das coletividades urbanas, incentivando o crescimento econômico e a igualdade no acesso a bens e serviços. Podemos dizer que a Incorporação é a materialização de uma idéia, por meio da utilização dos recursos de produção necessários, como “terra, trabalho, capital, gerenciamento e empreendedorismo”. A atividade da Incorporação é complexa, fruto da ação de muitos especialistas e fornecedores de recursos, como agentes financeiros, arquitetos, construtores, engenheiros, planejadores urbanos, vendedores, publicitários, artistas gráficos

² Uma análise dos riscos intrínsecos aos negócios imobiliários é desenvolvida no próximo item.

e advogados. Cabe ao Incorporador a implantação e a coordenação desses trabalhos (MILES; BERENS; WEISS, 2000).

O mercado imobiliário formal remonta aos anos 1930, nos Estados Unidos, a partir de uma iniciativa da National Association of Real Estate Boards (NAREB) que propôs ao governo federal a regulamentação da atividade, até então promovida de forma quase espontânea e, conseqüentemente, desordenada. O regulamento legal, aprovado em 1934 pela National Recovery Administration (NRA), entidade então responsável nos EUA por promulgar códigos de “competição justa”, dividiu a atividade de “Real Estate” em cinco: (1) corretagem de propriedades e seguros; (2) administração de propriedades e construções; (3) financiamento imobiliário; (4) desenvolvimento de terras e construção de casas e (5) avaliação de imóveis (WEISS, 1987).

Com a aprovação do código, os desvios da atividade nas três décadas anteriores foram eliminados e a atividade do corretor retornou ao centro da grande rede de atores atuantes no desenvolvimento imobiliário. A partir daí, grandes corretores e construtores se tornaram incorporadores, em razão da organização e da sistematização das atividades correlatas. Essa organização possibilitou também o aumento do controle da atividade pelas agências públicas, resultando no reconhecimento dos “community builders” (construtores de comunidades), constituídos pelos líderes da NAREB. O resultado da organização e da integração com o poder público proporcionou um incremento qualitativo significativo no desenvolvimento urbano americano (WEISS, 1987).

A literatura acadêmica tem sido escassa no estudo das estratégias adotadas pelos Incorporadores, bem como dos modelos de tomada de decisão, visando o desempenho superior da organização e adequação aos diferentes ambientes. Entretanto, em nosso levantamento, verificamos que algumas narrativas podem trazer ilustrações para a discussão dos elementos de estudo da administração estratégica em empresas incorporadoras, mesmo que tenham cunho histórico ou jornalístico.

A fim de exemplificar outras atuações, levantamos casos de incorporadores americanos e brasileiros registrados na literatura, sublinhando os pontos relevantes. Em especial, pretendemos analisar se a função requer um alto grau de personalismo, como pregam as estratégias tipificadas na escola empreendedora. Examinaremos também como esses “heróis” se comportam em ambientes dinâmicos e/ou turbulentos, a exemplo do cenário brasileiro no período 1960-1980, e em negócios de alto risco, em que uma iniciativa pode comprometer toda empresa.

O primeiro caso é o do americano William Levitt, o maior dos construtores do pós-guerra, responsável pelo projeto denominado Levittown, com 17.500 residências construídas em uma ex-plantação de batatas, em Hempstead, Long Island, 50 km a leste de Nova Iorque. Foi considerado pela revista Time Magazine, como um grande inovador em uma indústria considerada antiquada. Vendia uma casa por US\$ 7.990, US\$ 1.500 a menos que a concorrência, e ainda com um lucro de US\$ 1.000 por unidade. A estratégia consistia numa linha de produção, em que os operários iam de casa em casa, repetindo 26 tarefas, cuidadosamente planejadas e controladas. Nesse projeto, Levitt

demonstrou enorme ousadia e grande senso de oportunidade, rearranjando os meios de produção (MILES; BERENS; WEISS, 2000).

Mas sua capacidade de inovar não parava aí. A fim de complementar o processo de desenvolvimento urbano, Levitt obtinha financiamento também para a instalação de outros equipamentos necessários, como estradas, estações de água e esgoto, parques, escolas e shoppings. O empreendedor também simplificou o processo de venda, tornando a compra mais atraente que a locação. A construção em larga escala, que também recebeu críticas, especialmente dos arquitetos que desdenhavam da qualidade da paisagem construída, tornou-se um símbolo cultural americano das construções do pós-guerra (MILES; BERENS; WEISS, 2000).

O incorporador Trammel Crow começou como corretor, mas rapidamente expandiu seus negócios, construindo galpões para alugar numa área originalmente considerada imprópria, em razão de alagamentos. Em meados dos anos 50, iniciou o que viria a ser sua maior e mais conhecida obra, o Dallas Market Center, um complexo com edifícios com diferentes vocações. Em 1960, Crow associou-se ao arquiteto e incorporador John Portman, construindo diversos hotéis, como o Embarcadero Center em São Francisco. Nesses projetos, Crow introduziu um conceito, que se tornou sua marca registrada, de construir grandes lobbies na entrada principal (MILES; BERENS; WEISS, 2000).

Abraham Kazan foi o maior construtor de residências para baixa renda dos Estados Unidos. Imigrante russo, Kazan se juntou aos sindicatos do ramo de confecções na década de 20, organizando cooperativas de crédito para

financiamento de habitações para a baixa renda. Influenciou as autoridades para criação de leis de incentivo a esse mercado. Em 1951 fundou a United Housing Foundation, uma organização não governamental que desenvolveu projetos de larga escala, durante as décadas de 1950, 1960 e 1970, em Nova Iorque, o maior deles denominado Co-op City, com 15.000 unidades (MILES; BERENS; WEISS, 2000).

Ross Perot Jr. gosta de pensar grande e do poder centralizado que a cadeira de presidente da Hillwood Development Corporation lhe oferece. A companhia começou atuando com projetos residenciais tradicionais, no norte do Texas. O projeto Alliance Airport envolveu a Federal Aviation Administration, o Departamento de Transporte do Texas e a Prefeitura de Fort Worth. Abrangeu a construção de auto-estradas, linhas de trem, infra-estrutura de telecomunicações, além de instalações comerciais e industriais, com investimentos de mais de US\$ 2 bilhões. Outro projeto que demonstra a meta de crescimento constante consiste na recuperação de uma área industrial de 65 acres no centro de Dallas, transformando-a em um complexo de lazer, escritórios, lojas de varejo e residências. Perot deseja que o projeto, denominado Victory, seja um modelo de programa de revitalização, um grande salto (MILES; BERENS; WEISS, 2000).

Jerry Speyer é presidente e CEO da Tishman Speyer Properties, uma companhia fundada em 1978, baseada em Nova Iorque, que atua desenvolvendo e adquirindo propriedades comerciais, com patrimônio estimado em US\$ 10,5 bilhões. Speyer, que começou, em 1966, trabalhando na empresa do mesmo ramo, de propriedade de seu pai, entende que o processo

de desenvolvimento no ramo de “real estate” demanda, ao mesmo tempo, a combinação de aspectos diferentes: arte e ciência, imaginação e prática restritiva. Sem uma grande dose de criatividade, aliada a um trabalho assaz disciplinado, o resultado pode ficar comprometido. Speyer participa da maioria das decisões, delegando a administração da operação diária. A companhia aproveitou os bons ventos do início dos anos 80, mas diminuiu seus investimentos, quando Speyer percebeu que o mercado estava ficando superofertado, o que lhe permitiu emergir com boa saúde financeira, no início dos anos 90. Speyer também demonstrou senso de oportunidade, ao utilizar a estratégia de diversificar os locais de atuação, aproveitamento de oportunidades identificadas fora dos EUA, durante os períodos em que o mercado local esteve recessivo (MILES; BERENS; WEISS, 2000).

No artigo “The man who blew US\$ 10 billion”, Hylton (1993) analisa um caso de fracasso de grande impacto, a quebra da Olympia & York Developments, a maior empresa de “real estate” do mundo, em razão de um único empreendimento mal sucedido, o “Canary Wharf” no subúrbio de Londres.

O empreendedor da O & Y, Paul Reichmann, fundador da empresa e construtor de uma fortuna que rivalizava a da Rainha Elizabeth, nos anos 80, desprezou a opinião de todos aqueles que discordavam dele, “como uma criança que não ouve o que falam” (HYLTON, 1993).

O homem que fez três “grand-slam” no mundo das Incorporações Imobiliárias (empreendimentos de vulto em Toronto e Nova Iorque), nas palavras do mega investidor George Soros, assume, em entrevista a Hylton (1993), que sua

exagerada autoconfiança o levou à bancarrota. Nas primeiras análises para o investimento na minicidade Canary Wharf, Reichamann demonstrou sua característica de subestimação do risco, estimando uma perda de US\$ 1 bilhão no pior cenário, mas o que sucedeu de fato foi uma situação de insolvência, com a perda de uma fortuna familiar de US\$ 10 bilhões.

A empresa Olympia & York Developments, fundada, em 1950, por Paul Reichmann, com dois de seus seis irmãos, chegou a acumular US\$ 25 bilhões em ativos, tornando-se o maior Incorporador do mundo. Com seu sorriso tímido, fala polida e elegante e sóbria vestimenta, Paul era um capitalista intrépido, com gentil aparência de empreendedor. Os irmãos Reichmann tinham uma imagem de super-homens. Seu background especial fornecia-lhes altos propósitos e considerável autoconfiança, mas também produzia *gaps* fatais no seu conhecimento, no julgamento e nas habilidades. Paul escolheu um caminho de altos riscos. No final, sua ambição superou seu talento, por maior que fosse (BIANCO, 1997).

As origens dessa cultura podem ser encontradas na história familiar, de fugas das perseguições nazistas. Paul logo se destacou como o mais talentoso dos seis irmãos, determinado e carismático incorporador do pós-guerra: “Tinha prazer em ser capaz de fazer coisas que os outros consideram difícil, se não impossível”, ele declara (BIANCO, 1997).

As grandes tacadas da empresa O & Y foram: a) a aquisição de uma incorporação de escritórios começada em Toronto – o Flemingdon Park -, desacreditada pelos outros incorporadores; b) a aquisição, em 1977, de oito

arranha-céus em Nova Iorque por US\$ 30 o pé quadrado, os quais valorizaram 10 vezes em poucos anos; c) a construção do World Financial Center, no Battery Park, em Nova Iorque, terminado em 1988, empreendimento erigido sobre terreno oferecido pela municipalidade e desprezado pela concorrência (HYLTON, 1993).

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

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

No estudo de caso de uma empresa catarinense de incorporação e construção, em que as mudanças estratégicas ocorridas ao longo de seus quinze anos

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

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

Processo da Incorporação

MILES, BERENS e WEISS (2000) propõem um modelo de oito estágios que, ainda sujeito a algumas especificidades, pode ser generalizado para representar a atividade da incorporação. Embora o modelo seja linear, a mente do incorporador está em constante mudança no que tange à administração dos recursos e à interação entre as partes envolvidas. Para isso, ele usa a lógica e a intuição, devendo ser, portanto, criativo e persistente ao mesmo tempo.

Modelo de oito estágios

1. CONCEPÇÃO DA IDÉIA: utilizando sua experiência, o Incorporador busca demandas possíveis no mercado.
2. REFINAMENTO DA IDÉIA: busca de terrenos para implantação (viabilidade física), estudos arquitetônicos, sondagem de profissionais da área, obtenção de opção de compra da área.
3. ESTUDOS DE VIABILIDADE: análises de viabilidades comercial (verificação da demanda), financeira (custos do projeto, fontes de recursos) e legal.
4. NEGOCIAÇÃO DOS CONTRATOS: escolha do projeto de arquitetura, do construtor, das fontes de recursos, aprovação do projeto e obtenção do alvará de construção.
5. FORMALIZAÇÃO DOS ACORDOS: assinatura de todos os contratos.
6. CONSTRUÇÃO: acompanhamento das obras visando a manutenção dos custos dentro do orçamento e cronograma inicial, aprovação de eventuais ajustes.
7. FINALIZAÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO: estruturação da equipe de operação, publicidade e vendas.
8. ADMINISTRAÇÃO DAS PROPRIEDADES E DOS ATIVOS: administração do uso, adequações, reformas e manutenções, controle de rentabilidade.

Até o estágio de número quatro, o processo é cíclico em função da viabilidade ou não de cada etapa, podendo inclusive ser abortado com prejuízos calculados. Mudanças após o quinto estágio são traumáticas. Para conviver com tal grau de incerteza e complexidade, o Incorporador deverá ser determinado e raciocinar no longo prazo (MILES; BERENS; WEISS, 2000).

Fonseca (2004) propõe um agrupamento para os diversos tipos de incorporadores atuantes no contexto brasileiro, em: (a) pequenos investidores (que constroem menos de 10 residências por ano), (b) construtores de bairro (pessoas jurídicas que atuam circunscritas a uma determinada região) e (c) grandes incorporadores (que têm a possibilidade de alocar recursos de outras fontes que não o seu próprio investimento). O autor se remete também a Topalov³, para quem o promotor imobiliário (incorporador) nem sempre é o proprietário dos capitais, podendo ser apenas gestor desses capitais. A captação de recursos (*funding*), pelo incorporador, ocorre de várias formas: por meio de investimentos privados, abertura de capital na Bolsa de Valores, financiamentos bancários – como o Sistema Financeiro da Habitação -, fundos mobiliários de risco (*equity*), securitização de recebíveis (das vendas efetivadas).

Ainda que a questão não fosse complexa, ou seja, que a definição do papel e da atribuição dos incorporadores pudesse ser clareada, uma classificação sistemática é necessariamente imperfeita. Tomando-se como base lançamentos

³ Topalov, Christian, *Lês Promoteurs Immobiliers*, Mouton, Paris, 1974.

ocorridos no município de São Paulo no período 1985-1987⁴, verificamos que o número de incorporadores era expressivo: 634 diferentes empresas atuaram nesses três anos, com participações de mercado mínimas⁵ e com volumes de investimento muito díspares. A média de valores lançados pelas dez maiores empresas foi de 150 vezes maior do que a das dez menores empresas.

Além disso, esses incorporadores modificavam sensivelmente sua forma de atuação e seu tamanho ao longo do tempo, segundo sua capacidade de investimento ou mesmo das possibilidades do mercado.

Além do aspecto relativo à capacidade de investimento dos incorporadores, também devemos considerar o grau de verticalidade⁶ dessas organizações, ou seja, quando o Incorporador também é Construtor. Isto porque, de acordo com sua conveniência (disponibilidade de recursos para investir e disposição para o risco), o empresário pode optar em se tornar menos incorporador e mais prestador de serviços de construção, ainda que mantenha sua denominação original. Vale notar que, na amostra dos lançamentos de 1985-1987, 60,5% das incorporadoras também eram construtoras, 22,5% também vendedoras e 15,8% das empresas eram totalmente verticalizadas, ou seja, responsáveis ao mesmo tempo pela incorporação, construção e vendas. Na amostra escolhida de 1389

⁴ Dados fornecidos pela Embraesp - Empresa Brasileira de Estudos de Patrimônio Ltda.

⁵ No Capítulo 3 comentamos mais detalhadamente as participações das empresas.

⁶ A palavra "verticalidade" é usada significando um conceito da ciência da Administração de Empresas, designando que a organização possui diversas atividades da cadeia produtiva, como neste caso. Ao tratar de residências sobrepostas numa edificação em condomínio, utilizaremos "verticalização".

lançamentos⁷, aproximadamente metade era na modalidade conhecida como Preço Fechado ou Preço Fixo e metade lançado a Preço de Custo⁸.

⁷ Dados fornecidos pela Embraesp.

⁸ Evidentemente a amostra com lançamentos dos anos de 85, 86 e 87 deve ser tratada em relação ao período pesquisado (1960-1980) como uma aproximação ou um exemplo da constituição desse mercado, já que não dispomos de dados completos dos lançamentos nessa mesma época.

2.3. Estudos das Estratégias de Empresas

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

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

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

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

A utilização dos conceitos de estratégia militar na Administração de Empresas é relativamente nova. Surgiu nos anos 60. As escolas de estratégia mais antigas preferiam colocar a questão estratégica da empresa, em função de sua grande

importância, como um Plano a ser desenvolvido internamente por um grupo com a participação da alta Administração. Ainda que tais Planos Estratégicos tivessem, como pano de fundo, cenários relativamente estáveis, na prática, o que se via nas organizações, era uma dicotomia muito grande entre o planejado e o executado. Frequentemente, esses planos sequer eram conferidos com a realidade. Muitas vezes, ficavam arquivados nas gavetas dos gerentes, ou porque lhes faltava suficiente compreensão, ou o comprometimento era insuficiente. Ainda, em boa parte das vezes, esses cenários (considerados estáveis) se alteravam durante a execução do plano (MARIOTTO, 2003).

Para entender como se formavam os padrões, os autores introduziram um novo conceito, o das “Estratégias Emergentes”. Mariotto (2003) propõe um modelo que combina as estratégias planejadas com as emergentes, permitindo controle e flexibilidade do processo estratégico.

Fahey (1994) lembra, ainda, que embora “o principal desafio da Administração Estratégica é a necessidade de se implantar as bases para o sucesso no amanhã”, também é necessário manter a competitividade no mercado atual. Para Fahey, uma vez que o ambiente onde a empresa está inserida muda constantemente, a Administração Estratégica oferece meios de vencer o desafio, se ela for estruturada corretamente, segundo três pontos, administrando: (1) a estratégia mercadológica, (2) a organização e (3) a interface entre a estratégia mercadológica e a organização. “Oportunidades não caem do céu. Embora elas sejam nutridas, exploradas e apresentadas pelo

mercado, elas são primeiro identificadas, desenvolvidas e moldadas pelos indivíduos dentro das organizações” (FAHEY, 1994, pág 38).

No livro *Safári de Estratégia*, Mintzberg organiza e agrupa as diferentes linhas de pensamento estratégico, desde que a ciência começou a ser estudada, em 10 diferentes “escolas”, respeitando, na medida do possível, a cronologia das publicações acadêmicas:

1. Escola do Design
2. Escola do Planejamento
3. Escola do Posicionamento
4. Escola Empreendedora
5. Escola Cognitiva
6. Escola do Aprendizado
7. Escola do Poder
8. Escola Cultural
9. Escola Ambiental
10. Escola de Configuração

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

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

Utilizando-se a taxonomia proposta por Mintzberg (2000), verificamos que as oportunidades oferecidas pelo mercado imobiliário no período 1960-1980, no município de São Paulo, surgiram quase que subitamente. Independente de sua origem em distorções ou mesmo que induzidas pelas políticas públicas, a Escola Empreendedora deve ser uma boa pista para entender as estratégias das empresas incorporadoras.

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

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

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

Na medida em que o empreendedor não dispõe de tempo e recursos para a pesquisa, o processo de tentativa e erro é freqüentemente adotado. Nele o “planejamento e a análise podem ter um papel menos significativa”, ao se falar

de estratégias que abranjam “novos mercados, novos produtos ou ambos” (REGNER, 2003, apud MARIOTTO; PEREIRA-LEITE, 2004).

Segundo Mintzberg (2000), a perspectiva estratégica não é coletiva, mas pessoal, sensível aos ditames do líder. O modelo permite flexibilidade, de forma que a Escola Empreendedora é, ao mesmo tempo, deliberada (plano) e emergente (MINTZBERG, 2000). É fundamental que o empreendedor esteja no controle do negócio, para que possa usar a intuição nas suas decisões, sem necessidade de prestar contas a ninguém. Em situações em que o ambiente é turbulento, o uso da intuição se torna ainda mais necessário devido à pressão do tempo (SJÖBERG, 2003).

Já os administradores profissionais, por decidir em nome de outros, adotam um estilo diverso de tomada de decisão, optando por métodos analíticos (mais demorados), posto que não poderão prestar contas de suas decisões, alegando intuição pessoal (BUSENITZ 1999). O ambiente favorece a intuição empreendedora em detrimento da análise gerencial principalmente quando ocorrem, simultaneamente, dois fatores: a falta de informações disponíveis de forma estruturada e a velocidade de alteração dos fatores influenciadores do processo de desenvolvimento do mercado (BONABEAU, 2003).

Empreendedores costumam usar a intuição na tomada de decisão, caracterizar as situações mais positivamente (PALICH; BAGBY, 1995, apud BUSENITZ, 1999) e superestimar suas chances em situações de incerteza. Estudos psicológicos também constataram que os empreendedores não são mais propensos ao risco que a maioria da população e que tendem a generalizar a partir de umas

poucas experiências anteriores, enxergando a si próprios como *experts* no desenvolvimento de novos negócios (BUSENITZ, 1999). O exemplo do megaempreendimento denominado Alphaville pode ser ilustrativo. Inicialmente projetado para implantação de 253 lotes destinados à instalação de indústrias, modificado, entretanto, porque a venda do primeiro terreno se deu para uma unidade prestadora de serviços, o que induziu o empreendedor, Yojiro Takaoka, a alterar todo o projeto (SACCHI, 2003, pág. 134).

A percepção dos diversos agentes imobiliários sobre si mesmos é sempre positiva (AZEVEDO; GUIMARAES; ROCHA, 1995). O uso de tendências e experiências pessoais pode explicar porque empreendedores algumas vezes são maus administradores (SCHELL, 1991, apud, BUSENITZ, 1999). Administradores são diferentes de empreendedores. Segundo Chandler (1962), “administradores estão demasiado envolvidos no dia-a-dia da organização para enxergar necessidades e problemas da organização de longo prazo ou falham, ao desenvolver habilidades para lidar com eles”. Pinchot e Pinchot (1996), referindo-se à sua observação do desempenho de gerentes, lembram que algumas pessoas são treinadas no sentido oposto ao processo criativo e que os administradores não possuem tempo nem o entendimento de como classificar as idéias recebidas. Além disso, os administradores são claramente avessos ao risco e, ao contrário dos empreendedores, são analíticos e mais inseguros na tomada de decisão (BUSENITZ, 1999).

A concentração da gestão estratégica num único líder, assim como o excesso de otimismo e confiança que esta cultura promove, acarretam algumas vantagens, mas também representam perigos. Entre esses perigos, destacam-

se: (1) dificuldade de lidar com o crescimento, uma vez que o tamanho da organização fica limitado à capacidade estratégica e operacional de uma única pessoa; (2) dependência e conformidade em relação ao líder que obstruem o questionamento das orientações; (3) dispersão da atenção do líder em detalhes operacionais (HAMM, 2002; MARIOTTO; PEREIRA-LEITE, 2004).

Especificamente com relação ao tamanho da organização, Hamm (2002) identifica quatro tendências, encontradas nos empreendedores que contribuem para o desenvolvimento de pequenos negócios, são, porém, calcanhares de Aquiles em grandes organizações: (i) lealdade com um pequeno grupo de amigos. Interessante nas lutas corpo a corpo, mas ineficaz nas situações de complexidade gerencial; (ii) orientação para tarefas, gerando atenção excessiva a pormenores; (iii) idéia fixa, representando perseverança na defesa de um produto ou serviço novo, pouco abrangente, entretanto, quando a companhia cresce; e (iv) individualismo, resultando em isolamento.

No livro “Corporate Cultures” (Cultura das Corporações), Deal e Kennedy (1982) dividiram as culturas organizacionais segundo os níveis de risco e confirmação do resultado (“feed-back”), conforme tabela abaixo.

Tabela 2.1 - Culturas das Corporações

Cultura Organizacional	Risco Alto	Risco Baixo
<i>Feed-Back Rápido</i>	Coragem e Força (The tough-guy, macho culture)	Trabalhar Duro (The work hard/play hard culture)
<i>Feed-Back Lento</i>	Aposte sua Empresa (Bet-your-company)	Cultura do Processo (The process culture)

Para situações similares à Incorporação Imobiliária, Deal e Kennedy (1982) classificaram os negócios de alto risco e *feed-back* (confirmação de resultado) lento como sendo do tipo “bet-your-company” (“aposte-sua-empresa”). Na cultura *bet-your-company*, pode-se investir grandes somas, antes de conhecer o resultado comercial do projeto. A espera pelo resultado pode levar meses ou até anos. Falhando em um único empreendimento, a empresa poderá perder boa parte de seu capital total, o que configura uma aposta com elevados valores em jogo.

Mariotto e Pereira-Leite (2004) elaboraram um resumo dos riscos enfrentados pelos Incorporadores. Ressaltaram as questões da inovação intrínseca a cada empreendimento, as questões das turbulências do cenário brasileiro e à relevância do comprometimento financeiro em um empreendimento imobiliário. O conceito de ambiente (externo) turbulento aqui adotado é o mesmo de Eisenmann (EISENMANN, 2002). Trata-se de um ambiente competitivo caracterizado por mudanças rápidas, descontínuas e imprevisíveis em múltiplos fatores significativos para o desempenho da empresa no longo prazo, tais como, tecnologia, regulamentação e demanda.

Estratégias empresariais para enfrentar ambientes turbulentos têm sido estudadas empiricamente. Esses estudos mostram que, nesses ambientes, as organizações necessitam de líderes poderosos e profundos conhecedores das características do ramo e das tecnologias envolvidas. Em ambientes turbulentos, as empresas ficam mais sujeitas a trancos fortes, que podem chegar a ameaçar a sua sobrevivência (MEYER, 1982). Há uma ou duas décadas atrás, esses choques tendiam a ser eventos raros, em qualquer ramo de

negócios, mas hoje estão se tornando mais freqüentes. No Brasil, porém, eles ocorrem constantemente (SULL; ESCOBARI 2004). Nesse tipo de ambiente, as empresas estão continuamente ameaçadas de “morte súbita”. Sobre a Incorporação Imobiliária em São Paulo, e sua ação transformadora do espaço urbano, Rosseto (2002, pág.196) afirma: “o levantamento dessas práticas é instigante, à medida que as condições econômicas e políticas do país estão sempre sujeitas a mudança de rumo”.

Empresas que operam negócios com essa característica desenvolvem um tipo de cultura próprio, descrito por Deal e Kennedy (1982). Nesse tipo de cultura, os executivos não arriscam somente as suas carreiras, ao tomar as decisões mais importantes, eles arriscam a empresa inteira. A empresa pode não quebrar por causa de uma única decisão errada, duas decisões erradas, entretanto, podem levá-la à falência. A importância de se tomar a decisão certa neste tipo de cultura, cria um senso de determinação na empresa. Para se ter uma idéia dos riscos e dos valores envolvidos, tomamos o exemplo do lançamento de um empreendimento da Construtora Adolpho Lindenberg, em fevereiro de 1979, na Alameda Campinas, 1360 (Edifício Quinta da Boa Vista), cujo valor das unidades (US\$ 6,9 milhões) era superior ao patrimônio líquido da empresa (US\$ 5,0 milhões).

Nessa cultura, as decisões são tomadas no topo da organização e fluem de cima para baixo. Os valores enfocam o futuro e a importância de se investir nele. Os executivos costumam ter muita personalidade e autoconfiança, necessárias para ajudá-los, enquanto esperam a concretização do sucesso do negócio, já que o mundo dessas empresas se move em meses e anos, não em

dias e semanas. A figura do herói assume grande importância porque oferece apoio psicológico nos períodos de incerteza. “O herói é o grande motivador, o mágico, a pessoa com quem todos contam, quando as coisas ficam difíceis. Ele tem um estilo próprio e um caráter inabalável. Faz coisas que todos querem fazer, mas têm medo de tentar” . É uma cultura (“bet-your-company”) adequada para lidar com o risco e promover inovações de qualidade. Porém, também possui importantes limitações: é lenta, não opera com produção em massa e, por que tem uma perspectiva de longo prazo, torna-se vulnerável a flutuações bruscas na economia e nos problemas de fluxo de caixa (DEAL; KENNEDY 1982).

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

No caso dos empreendimentos imobiliários no município de São Paulo no período de estudo, as inovações foram muitas e diversificadas. Inicialmente tivemos disrupções de baixo mercado, que visavam atrair uma nova classe de consumidores, por meio da oferta de residências em edifícios verticais, a preços compatíveis com sua capacidade de compra: os oriundos do mercado de locações, os moradores de residências situadas em bairros mais distantes de centros urbanos mais estruturados, ou seja, com oferta de emprego, transportes, escolas, etc. e os ansiosos por morar em bairros com “status”, tradicionalmente ocupados por classes mais altas. Essa oferta foi facilitada, não só pela multiplicação do uso do solo (FERREIRA, 1987; SOMEKH, 1994; BARBON, 2003), mas também pelas racionalizações nos projetos e no sistema de produção de unidades (VILLA, 2002; ROSSETTO, 2002; IMBRONITO, 2003; FONSECA, 2004; SILVA, 2006).

Em paralelo, os incorporadores também propuseram muitas disrupções de novo mercado, ao oferecer um produto que procurava reunir a praticidade de uma vida moderna, com infra-estrutura de serviços e de lazer, compartilhada em condomínio (COCCARO, 2000; VILLA, 2002; SACCHI, 2003), com o “status” oferecido pelas imponentes estruturas, pelos projetos paisagísticos e também pelas fachadas trabalhadas, que remetiam ao “glamour” dos prédios públicos de Ramos de Azevedo, dos edifícios suntuosos de Paris, das extravagantes casas coloniais das ricas fazendas de café e das cenográficas paisagens mediterrâneas (SAMIOS, 1998; VILLA, 2002; OESP, 2002; VISONI; MOURAO, 2004). As inovações incrementais também ocorreram no mercado imobiliário residencial paulistano e foram fundamentais para sua consolidação. Dentre as mais importantes, podemos citar o aumento do número de garagens por

unidade, em consonância com a popularização do automóvel como meio de transporte e o aumento do número de banheiros que, além da privacidade, também possibilita maior independência de seus moradores, demonstrando uma forte adequação com os hábitos dos paulistanos.

No caso do mercado imobiliário, as inovações foram, de fato, boas fontes de oportunidade, mas também de infortúnios. Dois dos melhores exemplos são os empreendimentos dos incorporadores Albuquerque e Takaoka e Alfredo Mathias, respectivamente o Condomínio Ilha do Sul e o Portal do Morumbi. Embora tenham-se tornado empreendimentos de sucesso, os relatos obtidos confirmam que, durante a comercialização, esses projetos inovadores deixaram seus promotores em situação difícil em razão da insegurança dos potenciais compradores, em relação à novidade (SACCHI 2003) ⁹. Outros projetos, como o Edifício Bretagne, de Artacho Jurado, ou o Edifício Louveira, de Villanova Artigas, cujas avaliações foram polêmicas, nunca agradaram a todos os gostos ¹⁰.

A questão do prazo de consecução de um empreendimento imobiliário não é desprezível na análise dos riscos do negócio e, conseqüentemente, na opção estratégica dos incorporadores. O modelo de oito estágios de Miles, Berens e Weiss (2000), acima exposto, combinado com a realidade burocrática e cartorial brasileira, pode-nos dar abundantes motivos para a morosidade do processo de

⁹ Esse problema também foi identificado no Condomínio Portal do Morumbi, da Construtora Alfredo Mathias, conforme relato de Fernando Mathias Mazzucchelli e Luiz de Alarcon Jr.

¹⁰ Muitas teorias, como, por exemplo, a Teoria da Dissonância Cognitiva, analisam o comportamento do ser humano com relação aos riscos e à tomada de decisão. No Grupo Focal, realizado com compradores de apartamentos, esses comportamentos foram explicitados.

desenvolvimento de um empreendimento e indicar grande possibilidade de enfrentamento de turbulências, pela alta probabilidade de mudanças no ambiente, durante o período do “projeto”.

Como sugere o próprio modelo citado, o processo de desenvolvimento de um empreendimento imobiliário começa e termina – ainda que demore -, o que implica importante oscilação no trabalho do incorporador, que nunca entra em ritmo constante. Tal fato também pode ser considerado um alto risco, visto que pode haver, freqüentemente, situações de estresse com o capital da empresa, ou mesmo com a capacidade gerencial da organização. No Capítulo 3, ao analisar dados do mercado, podemos ter uma visão melhor da oscilação no fluxo empresarial.

Como se não bastasse as características apontadas no negócio imobiliário (altos valores envolvidos, inovações, complexidade do processo, prazo de retorno lento, oscilações de volume de trabalho e investimento), uma sensível fonte de risco diz respeito à própria estratégia do incorporador. A concentração das decisões na figura de um único líder é fator limitante do crescimento da empresa. A imagem cognitiva é de um modelo organizacional extremamente instável, em que a fluidez do processo ora é estimulada pela mola propulsora do empreendedor, ora, subitamente, bloqueada, pela geração de gargalos, em situações pontuais de excesso de demandas por decisões. Ao mesmo tempo, na definição do quadro de decisões gerenciais delegáveis, durante o processo de crescimento da empresa, o empreendedor-estrategista compete com o empreendedor-operacional, sem conseguir estabelecer uma receita eficiente.

Além disso, a implantação de um modelo de administração adequado padece constantemente, em função das oscilações inerentes ao negócio.

2.4. Formação do Mercado Imobiliário em São Paulo

A análise do mercado imobiliário, assim como das razões que levaram à sua formação, é extremamente relevante para a compreensão de fatores que influenciam o desenvolvimento urbano. Quando estamos estudando estratégia empresarial, contudo, essa análise, denominada interpretação do “ambiente externo” (à empresa), é um dos pilares desse estudo.

Para que possamos entender melhor a formação do mercado imobiliário paulistano, bem como seu desempenho no período estudado (1960-1980), é útil e necessário que se recorra a um período anterior, tanto para se verificar como se formam as demandas, bem como quais são os elementos que contribuem para a geração da oferta.

O fenômeno sociológico da emigração e do agrupamento em urbes foi extensamente analisado por Max Weber, que escreveu:

“Na Idade Média, a comunidade doméstica foi preservada durante muitas gerações, nas casas comerciais das cidades, por exemplo, e as pessoas conservavam esse estilo de vida. Primos, cunhadas e sogras comiam e viviam juntas. Hoje em dia, queremos uma casa própria; o que desejamos é ganhar nosso pão alhures, longe da mesa familiar na casa de nossos pais e longe do círculo de nossos parentes.” (BENDIX, 1986, citando WEBER).

As cidades ofereciam aos homens “a ordenação de todos os seus relacionamentos com distanciamento, de tal maneira que sua mente se fixasse exclusivamente na consecução do propósito da vida que transcendesse todas as preocupações mundanas [...] ela também pressupunha um declínio nas lealdades de parentesco e uma separação entre os assuntos econômicos e os familiares...”. Segundo Weber, a cidade é um conglomerado de pessoas, total ou parcialmente, alheio à localidade. As reuniões urbanas são, portanto, o cenário mais antigo em que as relações sociais e legais entre estrangeiros ou entre estrangeiros e locais podem ser estudadas. (BENDIX, 1986, pág. 81-82).

Para Topalov, a cidade é uma forma desenvolvida da cooperação entre unidades de produção e seu valor de uso “reside no fato de que é uma força produtiva, porque concentra as condições gerais da produção capitalista” (FONSECA, 2004, pág. 70). Em complemento, Somekh (1994) afirma que a cidade não é só produto da economia e que fatores políticos culturais devem ser considerados. As transformações do território não resultam apenas de pressões vinculadas ao desenvolvimento econômico. Elas também são frutos da disseminação internacional de modelos ideológicos, onde o progresso e a modernidade devem impor-se aos detentores do poder (SANTOS, 1993, apud SOMEKH, 1994).

Ao estudar a evolução das habitações e dos modos de vida, Villa (2002), analisa a evolução parisiense, onde o crescimento demográfico no século XVIII, por causa da Revolução Industrial, promoveu mudanças e adaptações repentinas. Emerge uma nova sociedade “onde a posse vai exprimir dali por diante o valor supremo” (GUERRAND, 1992, apud VILLA 2002), dando início a um processo de

segregação econômica na forma de morar, com ricos habitando em bairros organizados e exclusivos e pobres em guetos proletários.

Também ocorre uma mudança na estrutura dos grupos domésticos, que passa de família extensa para nuclear, tanto para os ricos quanto para os operários (VILLA, 2002).

A atuação de Hausmann em Paris, entre 1853 e 1870, deu um sentido de modernidade no desenvolvimento urbano, uma referência que influenciou o mundo, na passagem do século XIX para o XX, inclusive algumas cidades brasileiras, como Rio de Janeiro, Salvador, Recife, Porto Alegre e São Paulo.

A expulsão da população residente em razão da intervenção “haussmanniana” tornou-se permitida. Um bom exemplo ocorreu no Rio de Janeiro, no governo de Barata Ribeiro em 1893, com a célebre demolição do cortiço Cabeça de Porco para construção da Avenida Central (VILLA, 2002).

A demanda por habitações em São Paulo foi resultado do acelerado desenvolvimento urbano ocorrido, a partir do final do século XIX. A expansão da produção cafeeira e a implantação de uma rede ferroviária no Estado de São Paulo provocaram um vertiginoso aumento demográfico na capital. A substituição da mão-de-obra escrava pela assalariada atraiu para o Brasil grandes fluxos de imigrantes. Muitos foram trabalhar nas fazendas de café, enquanto outros se instalaram nas cidades (KOK, 2004). A expansão cafeeira atraía ainda mais atenção, quando confrontada com a recessão mundial de 1870 e 1880. De um milhão de sacas em 1874, a produção de café da Província passou para mais de sete milhões em 1900 (CAMPOS, 2002).

O presidente da Província, João Teodoro Xavier (1872-1875) incentivou o desenvolvimento urbano da cidade compatível com o crescimento econômico, afirmando: “A capital, engrandecida, chamará a si os grandes proprietários e capitalistas da província, que nela formarão seus domicílios... , o comércio lucrará, ampliando seu consumo. As empresas se fundarão, (tudo) graças às facilidades proporcionadas pelas linhas férreas”. As iniciativas de João Teodoro, reformando parques, abrindo ruas, implantando iluminação pública e sistemas de transporte, visavam atrair para São Paulo os detentores do poder econômico, dispersos pelo interior, já que a economia era agrária. Tais iniciativas foram apoiadas e seguidas pela Câmara Municipal (CAMPOS, 2002).

As contratações da construção do Palácio da Independência, no Ipiranga, os projetos para regularização dos córregos do Tamanduateí e Anhangabaú, as obras da Hospedaria dos Imigrantes, a Secretaria da Fazenda e o Quartel da Força Pública, são iniciativas desse período. Para trabalhar nesses projetos e obras, João Teodoro trouxe, de Campinas, o jovem arquiteto Ramos de Azevedo (CAMPOS, 2002).

Em 1886, editou-se a primeira legislação urbanística, o Código de Posturas e Padrão Municipal, regulando a abertura de novos loteamentos, de ruas e construção de edifícios em geral. Em 1893, o Código de Posturas passou a ser instrumentalizado, com o estabelecimento de necessidade de aprovação legal das plantas das novas edificações. Em 1894, veio o Código Sanitário, que regia as novas construções, complementado em 1913 por leis municipais.

No final do século XIX, iniciou-se, na cidade de São Paulo, a formação de bairros nobres residenciais destinados à moradia da elite da época: fazendeiros de café e a alta burguesia de comerciantes, industriais e profissionais liberais. O primeiro loteamento, exclusivamente residencial, foi feito por Frederico Glete e Victor Nothmann, em 1879. Tratava-se do bairro dos Campos Elíseos, nome que evocava os jardins localizados em Paris.

Pouco mais tarde, em 1890, Martinho Buchard e Victor Nothmann organizaram outro loteamento na avenida que passou a ser conhecida como Higienópolis. A Avenida Paulista, outro empreendimento imobiliário de luxo projetado pelo engenheiro uruguaio Joaquim Eugênio de Lima, foi inaugurada em 1891.

“Com cerca de dois quilômetros de extensão, essa avenida apresentava um grande número de residências. Eram vilas ‘pompeianas’, neoclássicas, florentinas, neobizantinas, inspiradas no Renascimento francês ou no estilo Luis XVI, etc., aos quais viria juntar-se o art nouveau.” (HOMEM, 1996, apud KOK, 2004).

Em 1910, a população de São Paulo chegava a 375.439 habitantes, sendo que mais de 100 mil trabalhavam como operários nas nascentes fábricas paulistas (KOK, 2004). Segundo Reis (2004), a industrialização se deu em duas fases: Na primeira, com a instalação de uma indústria visando suprir o mercado interno, até 1945 e, uma segunda, de 1945-1960.

Nos anos 1890, já se evidenciava, em São Paulo, um núcleo de pessoas interessado na industrialização dos processos produtivos, corroborando com a inauguração da Escola Politécnica, em 1894. No discurso de inauguração, Paula Souza denunciou a “curiosa anomalia” que fazia com que o brasileiro tivesse

que recorrer aos produtos manufaturados estrangeiros. Na formatura de 1900, Paula Souza atacou “a péssima orientação da atividade nacional” limitada “à cultura do café e da borracha”. Continuou nas colações de grau dos anos seguintes a reclamar por uma política de incentivos à indústria, contestando algumas visões que advogavam que o país tinha na vocação agrícola as “vantagens comparativas” da Teoria Econômica de David Ricardo (CAMPOS, 2002).

No período 1910-30, a cidade expandiu-se a partir de seu núcleo central¹¹. O centro se transformara em área comercial e de escritórios. Observa o historiador Richard Morse:

“A este (da cidade), a baixada do Brás, com sua Estação do Norte e a Hospedaria dos Imigrantes, rapidamente se transformava em bairro de pequeno comércio e reduto do operariado [...]. O sul e o sudoeste não contavam com o estímulo de uma linha férrea e sua estação terminal, e apenas começavam a sentir a pressão pelo espaço residencial. Mas a noroeste, a zona de chácaras subdivididas de “Santa Efigênia” e “Campos Elíseos”, claramente denunciavam então a cultura e os interesses urbanos da elite em ascensão” (MORSE, “Formação histórica de São Paulo”, Difel, 1970, p355, apud KOK 2004, pág. 51).

Durante esse período, tivemos a promulgação do 2º. Código Sanitário, ampliado em 1920 e 1923 e, em 1934, a implantação do Código de Obras Arthur Saboya, instrumento legal para a regulamentação das construções, que vigorou até 1955 (WOLFF, 2001). O Código Arthur Saboya dividia a cidade em quatro zonas (central, urbana, suburbana e rural), indicando características genéricas

¹¹ O núcleo central de São Paulo é frequentemente denominado “Triângulo”. É o espaço formado pelas ruas São Bento, Direita e XV de Novembro.

de ocupação para cada uma delas. A altura do edifício, por sua vez, era definida em função da largura da rua (ROSSETTO, 2002).

Um grande defensor do crescimento da cidade nesse período foi o Engenheiro Victor da Silva Freire que, além de professor da Escola Politécnica, chefiou a Seção de Obras da Prefeitura por 27 anos, desde sua criação em 1899, pelo primeiro prefeito de São Paulo, Antônio Prado. Atravessou, incólume, nove mandatos e cinco prefeitos diferentes, exercendo, portanto, forte influência no desenvolvimento urbano da cidade. Freire, que tinha por hábito participar de Congressos Internacionais sobre urbanismo, atacou o modelo “hausmanniano”, argumentando que o relevo acidentado de São Paulo era mais propício para uma implantação de uma divisão irregular, com traçados pitorescos e residências implantadas ocupando uma pequena proporção do terreno, para permitir maior salubridade (WOLFF, 2001; CAMPOS, 2002).

Entre 1934-38, durante a administração do prefeito Fábio Prado, a cidade foi beneficiada com intervenções na área central (REIS, 2004). As questões urbanísticas tornaram-se suprapartidárias, com a criação, em 1935, da Sociedade Amigos da Cidade de São Paulo, entidade que reunia em seu conselho tanto o defensor do zoneamento, Anhaia Mello, quanto o desenvolvimentista Prestes Maia (CAMPOS, 2002). Nessa época, teve início a implantação de um Plano de Avenidas, inicialmente proposto pelo Engenheiro Ulhoa Cintra nos anos 20 e desenvolvido, posteriormente, pelo Engenheiro e Arquiteto Francisco Prestes Maia (REIS, 2004).

O plano de avenidas teve maior impulso, quando Prestes Maia assumiu a Prefeitura de São Paulo, em 1938, nomeado pelo interventor de Getúlio Vargas no Estado, Adhemar Pereira de Barros. Maia concluiu a Avenida e o Túnel Nove de Julho, e construiu as avenidas São Luis, Ipiranga, Senador Queiroz, Duque de Caxias, General Olimpio da Silveira (REIS, 2004), e outras obras iniciadas na gestão Fábio Prado, como o Estádio do Pacaembu (CAMPOS, 2002).

Em contrapartida, algumas iniciativas do prefeito anterior foram interrompidas, como o Paço Municipal, a retificação do Tietê e o Metrô. O transporte rápido por trilhos havia sido estudado, em 1937, por uma firma alemã, Gruen Bilfinger. Campos (2002) reproduz um relato de Paulo Duarte, que teria acompanhado Fábio Prado em visita a Prestes Maia, em maio de 1938, para entregar-lhe os planos para o Metrô, que este recebeu “displícitamente, sem demonstrar o menor interesse” (CAMPOS, 2002).

A expansão urbana, portanto, levou, de um lado, à formação de bairros operários nas zonas industriais que acompanhavam as vias férreas, como Mooca, Brás, Pari, Belém, Lapa, Bom Retiro, Ipiranga, e, de outro, à formação de bairros de elite, como Campos Elíseos, Higienópolis e Avenida Paulista. Nos bairros populares, as ruas estreitas cortavam os estabelecimentos industriais e as moradias densamente povoadas. Em contraste, os bairros ricos gozavam de amplas e elegantes avenidas pelas quais perfilavam palacetes cercados de muros, abastecidos pelos serviços públicos: rede de água, esgoto, iluminação e calçamento. Nestes vigia uma lei que regulamentava a construção e a ocupação de “jardins e arvoredos” (KOK, 2004; LANGENBUCH, 1971). A expansão urbana também resolveu o problema de escassez de terrenos (CAMPOS, 2002).

Quanto ao transporte, além de charretes, cavalos e carros de boi, bondes de tração animal de várias empresas trafegavam tanto pelos bairros dos operários quanto pelos da elite. Em 1900, a Cia. Light recebeu a concessão por 40 anos para construção e utilização de bondes elétricos, a geração e o fornecimento de energia e a prestação de serviços de iluminação pública. A “Light”, entretanto, sempre definiu as regiões que deveriam ser beneficiadas e as que deveriam ser desprovidas de infra-estrutura. Com isso, estabeleceram-se padrões muito desiguais de urbanização (KOK, 2004).

Em 1926, a Cia. Light apresentou uma proposta de melhoria no transporte público da cidade, inserindo, inclusive, um embrião de metrô, em troca do monopólio dos transportes. Embora viável tecnicamente, a proposta não foi aceita por motivos políticos, devido à exigência de monopólio. Em razão disso, a companhia, que já enfrentava alguma concorrência dos ônibus a seus bondes, se desinteressou em investir recursos adicionais, abandonando o sistema, em 1941 (BARBOSA, 2001). Em paralelo, aumentou o incentivo público ao transporte por automóvel, como consequência da proposta do Plano de Avenidas.

Os imigrantes, que se tornaram operários das indústrias da cidade de São Paulo, estabeleceram-se, no início do século XX, em loteamentos populares que se localizavam distantes do centro, em terrenos acidentados ou várzeas.

Os moradores desses bairros não só viviam em casas de pau-a-pique, como também em cortiços, edifícios que abrigavam muitas famílias. “Um cortiço típico era formado por uma série de moradias em torno de um pátio. O

cubículo de dormir não tinha luz nem ventilação”. Na virada do século, as vilas operárias, na cidade de São Paulo, constituíram-se outra forma de habitação popular. (MORSE, 1970, apud KOK, 2004).

Na segunda fase da industrialização, identificada por Reis (2004), compreendendo os anos 1945 a 1960, verificou-se uma política consistente de investimento, com a participação de capitais internacionais, em obras de infraestrutura, de transporte e geração de energia. No governo Juscelino (55-60), foi implantado um esquema de integração nacional, criando um mercado em escala nacional. Essa integração coincidiu com a instalação da indústria automobilística em São Paulo, o que deu grande impulso ao desenvolvimento econômico da região (REIS, 2004).

No período 1940 a 1950, o número de indústrias cresceu de 14.225 para 24.519 e a participação de São Paulo no parque industrial brasileiro passou de 28% em 1940 para 39% em 1958. (CARDOSO, 1969, apud ROSSETTO 2002). A construção da Via Dutra e da Estrada Rio-Bahia, nos anos 50, incentivou o afluxo de imigrantes (REIS, 2004). Entre 1930 e 1954, a cidade cresceu duas vezes e meia em termos territoriais, passando de 17,6 hectares edificados para 63,9, em 1957 (FELDMAN, 1996, apud ROSSETTO 2002).

Assim como em outras cidades da Inglaterra, da França e dos Estados Unidos, São Paulo também conheceu o conceito “garden-city”. O subúrbio, visto como apoio e fuga à vida urbana, aparece na história do Urbanismo desde a antiguidade. Já o subúrbio-jardim, verde, pitoresco, manifestou-se com intensidade no séc. XIX, na França, na Inglaterra e nos EUA. Tiveram grande

expansão após o desenvolvimento dos transportes de massa, na segunda metade do séc. XIX, com as ferrovias, bondes, “subways” e “ferry-boats”, que aproximaram essas áreas dos núcleos urbanos São exemplos: Bedford Park, em Londres (1875), Prospect Park, no Brooklin (1899), Forest Hills Gardens (1912), no Queens, Hampstead (1903-1907), em Londres em 1903-1907, Palm Beach (1917), na Flórida. (WOLFF, 2001).

As vilas operárias, precursoras dos bairros-jardim, já embutiam uma preocupação com a acomodação dos trabalhadores junto às fabricas de maneira digna e em relação harmônica com a natureza, em ruas arborizadas, jardins internos e arquitetura romântica. As ruas e ajardinamentos tiravam partido do potencial paisagístico da natureza e buscavam acomodar-se a ela, usufruindo os acidentes naturais para criar vistas e potencializar aspectos pitorescos (WOLFF, 2001).

O Jardim América, em São Paulo, foi o primeiro bairro-jardim a ser implantado, em São Paulo, pela empresa City¹², cuja ação foi resultado de um gigantesco empreendimento imobiliário que implementou, em grande escala, modos usuais de negociar, financiar e fornecer assistência técnica para a construção de imóveis, antes pouco usual na cidade. Esses procedimentos comerciais aplicaram-se na venda e ocupação de terras parceladas em lotes. As ruas e logradouros, segundo novos parâmetros urbanísticos que marcaram sua paisagem, seguiam os padrões britânicos.

¹² A “Companhia City”, City of São Paulo Improvements and Freehold Land Company Limited, foi constituída por Edouard Laveleye, associados a investidores europeus e paulistanos. Tinha escritórios em Londres, Paris e São Paulo (WOLFF, 2001).

O plano do Jardim América foi desenhado por Raymond Unwin e Barry Parker, em Londres, os mesmos autores dos bairros Letchworth e Hampstead, situados na capital inglesa. Ambos pensavam nos bairros-jardim como extensão da zona urbana e não como em Ebenezer Howard, um bairro independente e auto-suficiente, aceitando, com certo pragmatismo, as preferências do mercado imobiliário (WOLFF, 2001).

Inicialmente, as propostas urbanísticas de Unwin e Parker eram casas isoladas, subúrbios, valorização da paisagem, elementos pitorescos, programas habitacionais econômicos, vilas e estâncias balneárias. A construção isolada nos subúrbios-jardim britânicos era perseguida como um elemento a permitir variedade de paisagem e opor-se às monótonas e extensas ruas de casas geminadas, de fachadas indiferenciadas que marcavam a paisagem das zonas residenciais urbanas (WOLFF, 2001).

Pela busca da racionalidade dos espaços e pelo emprego econômico dos materiais, essa arquitetura dos subúrbios tinha uma aparência que estabelecia um diálogo com a tradição e com a modernidade. O movimento de encontro de culturas clássicas e de propostas inovadoras conduziu a um processo de flexibilização de repertório de formas e modos de arquitetar a casa. O caráter associativo (dos estilos) acabou por induzir a coexistência e a superposição de elementos das duas vertentes e o desenvolvimento de novas linguagens (WOLFF, 2001).

A ação imobiliária que iniciou esse tipo de urbanismo em São Paulo foi promovida por Edouard Fontaine Laveleye, assistido pelo arquiteto francês

Joseph Bouvard. A Companhia City adquiriu 12 milhões de metros quadrados, equivalentes a 37% do território ocupado pela cidade (WOLFF, 2001).

No processo de cosmopolitização dos costumes e do crescimento populacional e urbano, os limites de São Paulo foram rompidos, e a cidade estendeu-se. A população que acorria à cidade criava uma crescente demanda por habitações. Essa carência era precariamente atendida com novos bairros. As várzeas, os vales e as zonas alagadiças eram, aos poucos, contornados ou ocupados por bairros pobres, próximos às instalações das novas fábricas, principalmente em direção ao norte e ao leste (WOLFF, 2001). Segundo Villaça (1998), no início de sua expansão, o núcleo urbano se depara com uma barreira física (o Rio Tamanduateí e a ferrovia que se aloja ao lado do rio, no caso paulistano), estabelecendo o “lado de lá” e o “lado de cá” (o centro). Este último tende a alojar a maior parte da população e, em especial, a camada de mais alta renda, que procura o lado mais vantajoso. No “lado de lá”, surge um subcentro de comércio e serviços destinado a atender a população de mais baixa renda (o Brás) (VILLAÇA, 1998).

Nesse panorama, começou a existir também, como forma de investimento, a construção de imóveis de aluguel. Passam a ser o modo predominante de habitação da população paulistana, quadro que só começara a sofrer alterações consideráveis com a Lei do Inquilinato de 1942.

Wolff (2001 citando Monbeig 1953) identifica um desenvolvimento urbano mal planejado, influenciado por uma política de transportes enviesada: “[...] se buscará em vão um plano de conjunto, [...] a maior parte do tempo, os novos

bairros nasceram ao acaso”. Ou lembrando Sevcenko que acusa “as pernas peludas de uma imensa aranha, as linhas de bonde da Light”, como responsáveis pelo desenvolvimento em bolsões desconexos. Em 1905, cinco anos antes da chegada da Cia. City, os rumos dos bondes da “Light” já previam atingir os terrenos futuramente ocupados pelos loteamentos da empresa (SEVCENKO, 1992, apud WOLFF, 2001).

Os estímulos oriundos da expansão urbana e da industrialização suscitaram novas discussões sobre a legislação, nos anos 40. Até 1957, a legislação urbanística não se baseava em conceitos como coeficiente de aproveitamento e densidade das edificações, restringindo-se a limitações de alturas e recuos. Um dos parâmetros urbanísticos mais discutidos foi o denominado artigo 40 do Código de Obras de 1934, que ampliou o ato que instituiu o bairro do Jardim América como estritamente residencial, demarcando outras regiões, especialmente no valorizado setor Sudoeste. Outro, o decreto 92/1941, aumentou a altura máxima em relação à largura da rua dentro de um novo perímetro considerado centro, o qual se estendia em vários eixos como o primeiro trecho da Avenida Nove de Julho (ROSSETTO, 2002).

Anhaia Mello também defendia a eficiência urbana e seu adensamento, mas propôs a definição de zonas que ordenassem o crescimento urbano. Argumentava em favor da fixação de coeficientes máximos de aproveitamento, alegando que, no centro da cidade, alguns deles chegavam a extremos, com mais de 20 vezes a área do terreno. Prestes Maia também era favorável ao adensamento e à verticalização nas áreas centrais. Criticava, porém, a ameaça à

harmonia representada pela construção de prédios na vizinhança das residências (WOLFF, 2001; ROSSETTO, 2002).

O panorama geral de São Paulo, em meados do século XX, é de um impressionante desenvolvimento urbano, fruto do crescimento significativo de sua população, das oportunidades econômicas, iniciadas com a concentração do capital agrário excedente – em especial do café -, e continuadas com a industrialização e das políticas expansionistas de seus administradores. Essa rápida transformação, no entanto, não esteve sempre sob o controle público. Além disso, mercê da alternância de comando, no setor público, as políticas urbanísticas eram modificadas frequentemente, além de sensivelmente influenciadas por um modelo de transporte baseado no automóvel.

A organização espacial, resultante dessas políticas e dos fenômenos sociais e econômicos, caracteriza-se, já na metade do século, por uma região urbanisticamente privilegiada, a porção Sudoeste, preferida pelas classes mais altas¹³.

Ao mesmo tempo, a qualidade, eventualmente existente, advinha de restrições urbanísticas, em boa parte pela tipologia dos loteamentos implantados pela City e pelas legislações oriundas do Ato número 127, de iniciativa de Anhaia Mello, em 1931, consolidado a partir de 1934, com o Artigo 40 do Código Arthur Saboya (CAMPOS, 2002). Essas legislações, ao mesmo tempo em que estabeleciam um parâmetro de qualidade, ao restringir habitações coletivas e

¹³ Para um bom entendimento da questão da Segregação Urbana, ver Villaça, “Espaço Intra-urbano no Brasil”, pág. 141. Os modelos de representação espacial são discutidos em Barbon (2003).

comércio em vários bairros e ruas, também reduziam a oferta de terra e, conseqüentemente, de moradia, especialmente na porção Sudoeste.

Os loteamentos da City somente foram intensamente ocupados nos anos 1940 (CAMPOS, 2002), esgotando um estoque existente na porção Sudoeste. Esse fato, as restrições urbanísticas mencionadas e o aumento da demanda pelo crescimento populacional, corroboraram para um aumento nos preços da terra nas áreas mais próximas ao centro, em razão das limitações do sistema de transporte. As necessidades e as condições para o deslocamento espacial dos seres humanos – os transportes -, definidos pelo quadro de relações sociais, são as forças dominantes da estruturação espacial urbana, afirma Villaça (1998).

Nesse ambiente, o processo de verticalização surge para suprir essa demanda por habitações. Ferreira (1987) e Rossetto (2002) concordam que, no caso paulistano, a infra-estrutura de transportes não acompanhou a ocupação territorial de maneira uniforme. Encareceu as zonas mais bem assistidas ou mais próximas do centro, ocasionando uma mudança cultural que, por razões econômicas, incentivou a verticalização nos bairros adjacentes ao centro. Para Barbon, “a residência estará localizada onde a relação entre o custo de transporte e o custo da habitação seja otimizada, para uma determinada necessidade de espaço e faixa de renda familiar” (EVANS, 1973, apud BARBON 2003).

Barbosa (2001) afirma que a classe dominante se apropria dos frutos da urbanização, e o principal fruto é o tempo. Assim, a economia de tempo

despendido nos deslocamentos urbanos é uma vantagem desejada pelas classes dominantes. Mesmo quando preferem locais mais distantes, em busca de natureza, essas distâncias têm limite (VILLAÇA, 1998). Nessas regiões nobres, o grau de urbanização também costuma ser superior: “as classes de alta renda teriam uma capacidade maior de influenciar o desenvolvimento urbano pelo controle dos investimentos públicos” (CORDEIRO, 1980, apud BARBOSA, 2001).

Ao discutir a questão da segregação teorizada por Lojkine, Villaça (LOJKINE, 1981, apud VILLAÇA, 1998) concorda que os terrenos mais caros serão ocupados pelas camadas de mais alta renda, mas lembra que a classe média também pode adquirir imóveis que consumam uma menor fração de terra, em locais onde o custo do metro quadrado é alto. A oferta de habitação coletiva verticalizada tem esse potencial, ou seja, ao “multiplicar” o terreno pela verticalização, reduz o preço desse componente no preço final do imóvel.

Segundo Granelle, a renda fundiária depende de algumas variáveis essenciais: a acessibilidade ao centro, o coeficiente de aproveitamento permitido, o nível de infra-estrutura e equipamentos, a ação dos agentes no mercado, a evolução da renda da população e o crescimento da cidade (GRANELLE, 1970, apud SOMEKH, 1994). Na década de 40, o quadro paulistano já indicava que somente a verticalização, pelas razões anteriormente expostas, poderia equilibrar essas variáveis.

Ferreira (1987) classifica diferentes fases de verticalização em São Paulo: (1) a fase européia, de 1920-40, com 70% das construções concentradas no centro da

cidade e preferencialmente comerciais; (2) a fase americana (1940-1957), com predominância dos edifícios residenciais, localizados fora do centro da cidade, nos bairros próximos; (3) a verticalização “do automóvel”, de 1957 a 1967, desta feita ocorrida em muitos bairros do município, em razão da possibilidade de acesso por transporte privado individual. O número de veículos em São Paulo variou de um para cada 60 habitantes em 1940 para um para cada 10 em 1967; (4) a do milagre (1967-1972), alavancada pela criação do BNH; (5) a verticalização pós-zoneamento, influenciada pelas mudanças na legislação, em 1972. (FERREIRA, 1987). O gráfico abaixo registra a evolução da área para construção aprovada na Prefeitura Municipal de São Paulo, assim como a participação das áreas, horizontais e verticais, no total. Os dados, disponíveis a partir de 1957, foram extraídos de Ferreira (1987).

Gráfico 2.1 - Aprovação de Projetos na Prefeitura Municipal de São Paulo. Fonte: Ferreira, 1987.

A habitação em unidades sobrepostas verticalmente copiava o modelo europeu. No Rio de Janeiro, essa influência foi notada mais cedo, no final da década de 1910, intensificada a partir de 1920, em especial na zona sul, “marcada pela edificação de prédios de altíssimo luxo, com elaboradas fachadas de inspiração no classicismo francês” (MARINS, 1998, apud VILLA 2002). O mercado de alto padrão foi desenvolvido pelos incorporadores cariocas. Souberam diferenciar esse tipo de moradia coletiva, em bairros nobres, dos cortiços e outros agrupamentos coletivos proletários. A influência norte-americana e européia é marcante, não só pelo afluxo de estrangeiros, mas também por outros meios de comunicação como o cinema, como se constata na fala do presidente Epitácio Pessoa, em 1919, que promete inserir o país “na era da modernidade que conheceu na França” (VILLA, 2002).

A disseminação da cultura de morar em condomínios verticais pode ter sido antecipada no Rio de Janeiro, em relação a São Paulo, em razão da limitação do espaço expansível (de um lado o mar e do outro os morros), ou pode ter sido postergada em São Paulo, devido à oferta dos lotes nos bairros urbanizados pela Cia. City.

Em Belo Horizonte, o modismo também foi posterior ao do Rio de Janeiro. “Nos anos 50, começam a proliferar em Belo Horizonte pequenas empresas dedicadas à construção de moradias para setores de renda média e alta. Morar em apartamento passa a ser símbolo de “status” e de cosmopolitismo” (AZEVEDO, 1995).

Os arranha-céus localizavam-se nas zonas onde o valor do terreno era superior, conforme estudo mencionado por Rossetto. O texto da Revista Conjuntura Econômica de fevereiro de 1954 confirma a tendência, informando que, a quantidade de apartamentos vendidos (em 1953) foi 52% superior à de 1952: “Esse fato indica que São Paulo caminha para a mesma transformação do sistema residencial que já opera há tempos no RJ” (ROSSETTO, 2002, pág. 40).

Outro fator que favoreceu a verticalização foi a oferta de terrenos para as construções de prédios altos. Decorreu da mudança na estrutura e no tamanho das famílias que inviabilizavam a manutenção de muitos palacetes e sobrados localizados em bairros nobres. Abandonados, perderam valor como residência e tornaram-se interessantes para incorporações imobiliárias.

Em contrapartida, os edifícios verticais ofereciam maior racionalização de formas e espaços. Alguns cômodos deixaram de existir, como a copa, quartos de empregada, toaletes e gabinetes, especialmente nos apartamentos destinados à locação, mercado que se desenvolve com a industrialização. As alterações da família brasileira acompanharam a tendência mundial: a taxa de fecundidade caiu de 5,8 filhos por mulher em 1960 para 3,5 em 1990 (VILLA, 2002). Fatores tecnológicos como a invenção do elevador e o desenvolvimento do concreto armado também foram indutores da verticalização (FERREIRA, 1987; VILLA, 2002).

Conforme mencionado, a oferta de residências, na primeira metade do século XX, ocorreu principalmente pelo mercado de locação. Entretanto, uma brusca mudança de rumos ocorreu com a alteração da Lei do Inquilinato em 1942,

impondo um congelamento dos aluguéis num momento de aceleração inflacionária. A medida adotada teve várias justificativas¹⁴, mas o fato é que desincentivou fortemente o investimento em habitações para aluguel, abrindo caminho para o mercado imobiliário de compra e venda, que se tornou “a principal forma de acesso à moradia” (FERREIRA, 1987; ROSSETTO, 2002; BARBON, 2003). Após a promulgação da Lei do Inquilinato de 1942, um número recorde de ações de despejo deu entrada no Fórum Cível da Capital (ROSSETTO, 2002, pág.20).

Para enfrentar o quadro inflacionário, agravado na década de 50, surge uma importante inovação do mercado imobiliário: o Sistema a Preço de Custo. O Sistema a Preço de Custo, ainda adotado nos dias atuais, teve enorme importância no Mercado Imobiliário por seus mecanismos de proteção contra a inflação, mas, aparentemente, não teria sido idealizado para tal. De acordo com o depoimento de Otávio Frias, do Banco Nacional Imobiliário, que atuou no mercado imobiliário entre 1943 e 1954, o objetivo era reter (para o incorporador) um percentual do negócio gerado a partir da compra do terreno e idealização do projeto. O Sistema a Preço de Custo, que teve sua marca registrada pelo Banco Nacional Imobiliário, teria sido proposto pelo engenheiro Carlos Caldeira Filho para Otávio Frias, em 1948, baseado nas experiências cooperativistas do engenheiro Cipriano Marques Filho, em Santos (ROSSETTO, 2002).

Outros mecanismos de proteção contra a inflação foram adotados pelos agentes imobiliários, como o “sistema de compensação” mencionado por

¹⁴ As razões que levaram o Governo Getúlio Vargas a adotar o congelamento dos aluguéis são debatidas em Bonduki (1994) e Fonseca (2004).

Waldomiro Zarzur, com o objetivo de manter a capacidade de pagamento do comprador e, ao mesmo tempo, evitando a falência do empreendedor (ROSSETTO, 2002). As permutas de terreno por obra, as compras antecipadas de material de construção também eram mecanismos utilizados para permitir maior independência dos custos financeiros.

A construção de edifícios habitacionais verticais propunha diversas mudanças na composição do custo da habitação, tanto em razão das alterações na equação fundiária, quanto pelo volume de repetição e padronização construtiva, tornando o processo mais industrializado. A um custo inferior, o “produto” passou a ser consumível por uma maior quantidade de compradores. Por outro lado, o sistema de produção habitacional por atacado requeria maior aporte de recursos financeiros.

O novo arranjo no sistema de produção, possibilitado por razões culturais e macroeconômicas, torna-se, então, uma oportunidade vislumbrada pelo “empreendedor”, motivando o aparecimento, na cidade, dos primeiros incorporadores formais, rotulados por Fonseca (2004) como os “grupos de incorporadores da fase pré-BNH”¹⁵. Nessa fase, a produção era principalmente de edifícios de “kitchenettes” no centro, e também de apartamentos grandes, de alto padrão, especialmente após 1957, em função de uma alteração na legislação municipal.

Rossetto (2002) dividiu esses incorporadores em subgrupos, conforme suas características:

¹⁵ Para mais dados sobre os incorporadores pré-BNH, ver Rossetto (2002) e Fonseca (2004).

A) Ligados a instituições bancárias:

- Banco Nacional Imobiliário ou Companhia Nacional Imobiliária, que atuou de 1943 a 1954, quando sofreu intervenção do Banco do Brasil, em razão de mudanças na política macroeconômica que restringiram a liquidez do mercado para combater a inflação. O BNI foi responsável pela incorporação de edifícios de “kitchenettes”, como, Copan (1951), Coliseu Capitólio Palatino (1951), Montreal¹⁶ (1951), na Avenida Ipiranga, Paris Roma Rio (1952), Estados (1953), Normandie (1953) e Nações Unidas (1953) e também de apartamentos luxuosos, como por exemplo, Eiffel, na Praça da República, Três Marias, na Avenida Paulista, Versallhes, em Higienópolis e Tebas, na Rua Aurora. Também construiu edifícios comerciais. Muitos projetos do BNI levavam a assinatura do Arquiteto Oscar Niemeyer (ROSSETTO 2002).
- Banco Hipotecário Lar Brasileiro, responsável pela incorporação do Conjunto Ana Rosa (1951) e pelo Edifício João Ramalho em Perdizes.

B) Ligados a Companhias Seguradoras e de Capitalização:

- Prudência Capitalização, construiu, em 1944, o Edifício Prudência, um projeto de vanguarda, assinado por Rino Levi e Roberto de Cerqueira César, de alto padrão, com jardins de Burle Marx, e, ainda, o Edifício Girassol (1953), na Avenida Nove de Julho.
- Sul América Capitalização S/A, que incorporou o Edifício Paulicéia, na Avenida Paulista, em 1955, com 138 apartamentos de 1, 2 e 3 dormitórios.

¹⁶ Rossetto (2002) apresenta o material de venda e analisa os “números” da proposta de venda do Edifício Montreal.

- Companhia Seguradora Brasileira, que edificou um prédio comercial na Avenida Liberdade.

C) Construtoras e Prestadores de Serviço:

- Zarzur & Kogan, fundada em 1947, era uma empresa verticalizada, responsável pela realização de diversos edifícios, como o Mercúrio (1952), São Vito (1952), Satélite (1955), Racy (1955), Paim (1956), Gama (1958), Mirante do Vale, uma das mais altas estruturas de São Paulo, no Anhagabaú, e prédios de alto padrão em Perdizes, como a Superquadra, na Rua João Ramalho (1971). Também construiu, por empreitada, os Hospitais Nove de Julho e Einstein.
- Construtora Warchavchik e Neumann, do famoso arquiteto, construiu empreendimentos de casas para renda e também edifícios próprios e por encomenda, como o Edifício Guaranésia (1959), na Rua Nestor Pestana, com 189 unidades “kitchnettes” e um dormitório.
- Construtora Otto Meinberg, incorporou os edifícios Lausane, Normandie, Icaraí, Ibaté, Guaporé e Buriti.
- Construtora Monções, fundada em 1946, foi responsável pelos edifícios Parque das Hortênsias, na Avenida Angélica, Cinderela, na Rua Maranhão, Bretagne e Condomínio Viadutos, no Viaduto Jacareí. Os projetos são de Artacho Jurado, com mistura de estilos (moderno, “art-nouveau”, “art-deco” e clássico) e muitas inovações.

As condições de incentivo ao desenvolvimento de um mercado imobiliário consistente se mantiveram apenas em parte, na segunda metade da década de 50. Contribuíam: o crescimento da população e o desenvolvimento urbano da cidade, com seu sistema de transporte deficiente induzindo a verticalização, assim como o aumento de renda do comprador de imóveis, em razão da política desenvolvimentista de Juscelino Kubitschek, cujo símbolo era um “trator”, estimulando o processo de industrialização brasileira, capitaneado principalmente por São Paulo.

Em oposição aos incentivos da política desenvolvimentista, dois fatores importantes: a turbulência advinda do alto nível inflacionário, implacável nos empreendimentos de longo prazo, e uma importante alteração na legislação urbanística do município. Em 1956, foi aprovada a Lei 5261, que mudava completamente o critério de verticalizar, agora baseado na área do terreno, com máximo de seis vezes para edifícios comerciais e quatro para edifícios residenciais.

Outro dispositivo dessa Lei estabelecia uma cota mínima de terreno de 35 m² por habitação, visando limitar a densidade demográfica, fixada em 600 habitantes/hectare. Essa imposição, defendida por Anhaia Mello, objetivava coibir a construção de edifícios de *kitchenettes*, os “condomínios antifamiliares” (ROSSETTO, 2002). A nova legislação recebeu algumas críticas, como, a ausência de suficiente debate e o ônus da expansão da infra-estrutura urbana, diante do baixo adensamento (FERREIRA, 1987).

Segundo a publicação “São Paulo: crise e mudança” (ROLNIK et al., 1992), “os promotores imobiliários, num primeiro momento, opuseram-se ao projeto, mas seguiram a recomendação de aprovar imóveis residenciais como comerciais e, desse modo, o coeficiente de aproveitamento máximo real passou a ser seis”. Em nossa pesquisa com incorporadores (Capítulo 3), veremos que a utilização desse expediente não era generalizada. Além disso, o descumprimento de um regulamento legal implica risco exclusivo do empreendedor, passível de sanções que acabam ocasionando prejuízos, como o caso do Edifício Montreal, citado por Rossetto (2002).

A eventual dissipação do alarmismo dos incorporadores pode ter origem em outras razões: (a) o retardamento dos efeitos das alterações estruturais nos projetos de longo prazo (QUIGLEY, 1999), (b) o estoque de projetos aprovados nos termos da legislação anterior, (c) a incapacidade dos incorporadores de se organizar para influenciar a alteração de legislações, e (d) a adaptabilidade. Nas palavras de Fonseca (2004), “assimilar rapidamente mudanças econômicas e propor alternativas viáveis faz parte do cotidiano do incorporador”.

A opção adotada pela Lei 5261/56 desconsiderava, mais uma vez, a possibilidade de melhoria no sistema de transporte com a implantação do Metrô, como instrumento de política urbana¹⁷, o que lhe rendeu muitas críticas (FERREIRA, 1987).

A alteração imposta pelo limite no coeficiente de aproveitamento não foi, entretanto, a única a gerar impacto na atividade dos incorporadores

¹⁷ Uma boa discussão sobre essa questão está em Rossetto (2002), com a carta-desabafo publicada por Jorge Americano, em 1959.

paulistanos. Em verdade, a exigência da cota mínima de 35 m² de terreno por unidade não impunha uma dimensão mínima de 140 ou 210 m² para as unidades, como muitos autores afirmam. As unidades somente teriam essa limitação mínima de área, caso se pretendesse o coeficiente de aproveitamento máximo, de quatro ou seis vezes, o que seria natural, no processo de maximização de resultado do incorporador, desde que houvesse mercado para apartamentos com essas dimensões. Na economia capitalista, o empreendedor buscará maximizar seu lucro, resultante da maior diferença entre preço de venda e custo de produção (REICHERT, 1992).

Enquanto buscava se rearranjar diante da inviabilidade de empreendimentos de apartamentos reduzidos, o mercado imobiliário seguiu produzindo edifícios de apartamentos de alto padrão a preço de custo, uma equação possível diante de cenário inflacionário combinado com uma crescente capacidade de renda da população paulistana.

O preço de venda dos imóveis varia em razão dos fundamentos econômicos. Ao analisar empiricamente o efeito das variações de População, Renda, Nível de Emprego, Licenças para Construção, Obras Iniciadas, Taxa de Vacância, Quigley (1994) identifica uma clara predominância do fator “renda do comprador” influenciando o preço de mercado. Assim, a atuação no segmento de maior valor agregado oferecia maior rentabilidade para os incorporadores. Esta foi uma das razões para que a maior parte dos empreendimentos imobiliários se situassem na região sudoeste, conforme reforça depoimento de um grande incorporador da época: “Todos os prédios que fizemos foram na parte chamada nobre da cidade. Nunca fomos para o Brás, Moóca, Cambucí.

Sempre zonas nobres.” (ROSSETTO, 2002, depoimento de Otávio Frias, pág. 97).

No início da década de 60, o governador de São Paulo, Carvalho Pinto (1959-1963), estimulou o desenvolvimento, promovendo muitas obras públicas, o que atraiu muitos engenheiros a abrirem suas empresas construtoras. A construção de Brasília, inaugurada em 1960, também demandava serviços de engenharia. Como veremos no Capítulo 3, alguns dos incorporadores analisados iniciaram suas vidas profissionais exatamente nesse período, no início dos anos 60.

O mercado imobiliário continuava ausente, entretanto, da produção destinada à baixa renda, abastecida pela autoconstrução. A tentativa de implantar um mecanismo de financiamento com a criação da Fundação da Casa Popular, em 1946, resultou em fracasso. Até 1960, essa iniciativa contabilizava apenas 17 mil unidades, nenhuma produzida em São Paulo.

Em 1961, um dia antes de terminar o mandato, o prefeito Adhemar de Barros alterou a lei 5261, retirando o controle de densidade e aumentando para seis vezes o coeficiente de aproveitamento de terrenos para construção de hotéis.

A tomada do poder pelos militares em 1964 trouxe inúmeras mudanças estruturais na economia. Para buscar sustentação política, o governo Castello Branco, por intermédio de seus ministros Roberto Campos, do Planejamento, e Octavio de Gouvêa Bulhões, da Fazenda, lançou as bases do que seria conhecido mais tarde como “o milagre econômico”, o Plano de Ação Econômica do Governo - PAEG.

De início, o governo buscou conter a inflação que se acelerava, obtendo os primeiros resultados em 1965. Os sacrifícios impuseram um crescimento econômico modesto na fase inicial (4% ao ano), mas permitiram níveis elevadíssimos de crescimento da economia a partir de 68 (10% ao ano ou mais). Segundo João Paulo dos Reis Velloso, que ocupou o Ministério do Planejamento de outubro de 1969 até março de 1979, durante o “milagre”, o governo adotou medidas clássicas,

“de estímulo à atividade econômica, como a expansão do crédito – incluindo, especificamente, o crédito ao consumidor –, baixas taxas de juros e redução de compulsórios [...] o crescimento desse período foi muito concentrado nos bens duráveis de consumo, como eletrodomésticos e carros, que cresciam de 20% a 25% ao ano” (DANTAS, 2004).

A política econômica do novo governo, que estimulava fortemente a indústria, também foi responsável pela introdução de conceitos inovadores. Na área tributária criou os impostos sobre o valor agregado, ICM e IPI, e alterou a sistemática do Imposto de Renda. Instituiu a Correção Monetária, um mercado de títulos da dívida pública e um Banco Central com independência (retirada, posteriormente, no Governo Costa e Silva).

Ao eliminar a obtenção da estabilidade de emprego após 10 anos de trabalho, criou o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) que, juntamente com o lançamento das cadernetas de poupança, se constituíram na principal fonte de recursos para financiamento da casa própria em larga escala, por intermédio do Banco Nacional da Habitação (BNH), fundado em 1964. Tal medida fazia parte do rol de estratégias do governo, visando estabilidade política.

A falta de financiamento também afetava fortemente o segmento da classe média. A criação do Banco Nacional da Habitação, que começou a operar de fato a partir de 1967, teve papel fundamental no suporte financeiro dos empreendimentos imobiliários e no financiamento da aquisição de imóveis pela classe média (FERREIRA, 1987). Sem dúvida, um dos principais propulsores do mercado imobiliário foi o crescimento da classe média em função da industrialização: funcionários administrativos, profissionais liberais, funcionários públicos (BARBOSA, 2001). Este crescimento pode ser verificado no aumento do PIB “per capita”, que subiu do patamar de US\$ 200 em 1947 para US\$ 300 em 1963, US\$ 500 em 1971, US\$ 1200 em 1975 e US\$ 2000 em 1980 (IPEA).

Outra alteração importante para o mercado imobiliário ocorreu com a criação do instituto da Correção Monetária. A inflação havia aumentado consideravelmente, na década de 50, o que inviabilizava negócios de prazo mais longo, como a Incorporação (ROSSETTO, 2002; MARIOTTO; PEREIRA-LEITE, 2004).

Inicialmente, conforme depoimentos dos incorporadores entrevistados, o BNH foi visto com otimismo por alguns agentes do mercado e com desconfiança para outros, para, em seguida, se tornar uma boa oportunidade. No balanço feito pela ABECIP (Associação Brasileira de Entidades de Crédito Imobiliário e Poupança) e pelo CBPE (Centro de Produtividade e Expansão do Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo), em 1977, o sistema registrava 85 instituições de crédito imobiliário e poupança, US\$ 10 bilhões de saldo de aplicações (Cr\$ 160 bilhões) em 15 milhões de contas. Conforme esse boletim,

as razões do êxito foram: criatividade e ação conjunta das entidades do SBPE (Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo)¹⁸, correção monetária ativa e passiva e garantias para investidores e poupadores (até US\$ 15mil) (ABECIP, 1977).

Em 1977, o saldo das cadernetas de poupança do SBPE superava os recursos do FGTS (criado em 1967). No momento que se contabilizava 1,5 milhões de unidades financiadas, desde a criação do BNH, o SBPE havia participado em 610 mil (ABECIP, 1977).

Em palestra na XV Conferência Interamericana de Poupança e Empréstimo, em Washington, em março de 1977, o presidente do BNH, Maurício Schulman, reconhecia o processo de urbanização brasileiro, com 44% da população morando nas regiões metropolitanas. Ressaltava ele a importância do FGTS, cujos recursos são destinados ao financiamento de habitação para famílias de menor faixa de renda (COHAB e Cooperativas Habitacionais): “No ano de 1976 foram financiados 140 mil imóveis de interesse social e 99 mil unidades de outros programas”. Ao registrar o declínio da participação da agricultura, Schulman afirmou que, enquanto o setor primário não criaria empregos, o setor terciário que passou de 7,5 milhões em 1960 para 11,2 milhões em 1970, projetava 18,2 milhões em 1980, 45% do total. “Em 1940, 1/3 dos 40 milhões de brasileiros viviam nas cidades, mas, em 1970, mais da metade. Em apenas 30 anos, a população urbana aumentou em 40 milhões de pessoas, passando para

¹⁸ O SBPE foi criado para administrar os recursos captados pelas Cadernetas de Poupança, os quais, em conjunto com os oriundos do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), eram aplicados no Sistema Financeiro de Habitação.

53 milhões. Em 1979, deverá atingir a cifra de 75 milhões de pessoas” (ABECIP, 1977).

Pelo censo de 1960, o Brasil dispunha de 13,5 milhões de domicílios. Estimando-se uma média de cinco pessoas para cada um, chegaríamos a uma população de 67,5 milhões, contra 71 recenseados, resultando num déficit de 700 mil moradias, sem considerar a precariedade e inadequação das existentes. Antes do BNH, os planos habitacionais brasileiros eram influenciados por dois fatores: participação do setor estatal e incapacidade para atender ao crescimento da demanda.

Possuir casa própria era um privilégio dos poucos que tinham acesso a empréstimos concedidos a longo prazo, com juros baixos (ABECIP, 1977). Até a metade da década de 1950, as instituições de previdência social construíram mais de 100 mil unidades, das quais 33 mil foram alugadas aos trabalhadores. Pouco a pouco, a crise habitacional foi tomando contornos mais expressivos. Minguavam os recursos dos Institutos de Aposentadoria e Pensões e da Caixa Econômica Federal e a iniciativa privada não dispunha de meios para atender satisfatoriamente a demanda (ABECIP, 1977; AZEVEDO, 1982).

Assim, a criação do BNH teve duas metas: uma de natureza social e outra de natureza econômica – criar condições favoráveis de desenvolvimento da indústria da construção civil. As fontes de recursos do BNH inicialmente imaginadas – 4% da renda dos aluguéis e 1% da folha de pagamento - se mostraram insuficientes, ainda mais considerando que o banco se encarregou de outros programas além da habitação, como saneamento, transporte, pólos

econômicos de energia, mineração, petroquímica e siderurgia e financiamento para a compra e produção de materiais de construção. Esses programas consumiram 30% dos recursos totais (ABECIP, 1977).

O balanço dos financiamentos concedidos pelo BNH, em 1977, em milhares de unidades, pode ser visto no quadro a seguir:

Tabela 2.2 – Unidades financiadas pelo BNH – em milhares

Setores	Até 1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977 jan a abril	Acum. Até abril77	%
Interesse Social	377	60	39	50	17	65	128	19	754	49,6%
SBPE	193	51	67	77	60	65	82	26	619	40,7%
RECON	24	11	15	22	19	14	18	7	130	8,5%
Subtotal	593	121	121	148	96	144	228	51	1503	98,8%
PRODEPO						4	15		19	1,2%
Total									1521	100%

Fonte: ABECIP, 1977.

Com relação aos recursos disponíveis no BNH, constatamos, no quadro abaixo, que até o ano de 1976, o sistema de poupança (SBPE) cresceu proporcionalmente mais que o FGTS. Tal fato é significativo para o mercado imobiliário, que dispunha de uma boa fonte de financiamento para o desenvolvimento de empreendimentos de classe média, ainda mais se fosse considerada a perspectiva para os próximos anos, comparando o caso brasileiro com o americano: “O saldo do SBPE é de 10% do PIB (US\$ 10 bilhões - em 1977- sobre US\$ 100 bilhões) e 20% do mercado de renda fixa. Nos EUA, com um PIB 15 vezes maior, o saldo atinge 27%” (ABECIP, 1977).

Tabela 2.3 – Recursos disponíveis para financiamento pelo BNH - em US\$ bilhão

Ano	FGTS	SBPE – caderneta de poupança
1972	2,3	1,2
1973	3,3	2,2
1974	4,4	3,9
1975	5,3	6,1
1976	8,8	8,8

Fonte: ABECIP, 1977.

A participação do SFH nos investimentos da construção civil cresceu de 22,4% em 1970 para 51,2% em 76, representando 6,15% do PIB. Em termos de recursos investidos pelo BNH, temos:

Tabela 2.4 – Participação dos recursos do SFH

ANO	SFH	Investimento total em construção	Participação SFH	BNH	PIB	BNH/PIB
	US\$ bilhão	US\$ bilhão		US\$ bilhão	US\$ bilhão	
1970	1,1	4,9	22%	0,4	45	1,0%
1971	1,1	5,6	20%	0,4	52	0,8%
1972	2,0	6,7	30%	0,6	61	1,0%
1973	3,2	9,4	34%	1,1	78	1,4%
1974	3,7	11,9	31%	1,2	99	1,2%
1975	5,9	13,2	45%	2,2	110	2,0%
1976	7,0	13,7	51%	2,8	114	2,5%

Fonte: ABECIP, 1977.

O mercado imobiliário segmentado segundo a renda dos mutuários (popular, econômico e médio) não teve desempenho equilibrado. Pelos dados fornecidos pela ABECIP, vimos que havia um interesse maior dos agentes privados, financiadores e incorporadores, no segmento médio. Aparentemente, essa iniciativa foi mais eficiente que as iniciativas públicas nos segmentos populares.

Azevedo (1988) afirma que, a partir de 74, os investimentos em habitação dos recursos do FGTS declinaram e foram, prioritariamente, destinados a outras atividades (infra-estrutura, mercado financeiro, etc.). Também houve inúmeros outros problemas no sistema, tais como descasamento do reajustamento das prestações e dos salários, inadimplência, etc. A pressão sobre o governo a partir de 83, com a criação da Associação de Defesa de Mutuários, concedeu-lhes abonos, subsídios e outras regalias, com contrapartida do déficit do SFH (AZEVEDO, 1988).

Nos seus 22 anos de existência, o BNH financiou 4,5 milhões de unidades, as quais apenas 33,5% se destinaram aos setores populares, e 48,8% aos setores de renda média.

Tabela 2.5 - Unidades financiadas pelo SFH - 1964-1986 (em milhares)

Mercado Popular			Mercado Econômico			Mercado Médio			Total
Cohabs	Alternativos	Total	Cooperativas	Outros	Total	SBPE	Outros	Total	
1.235	264	1.500	489	299	788	1.899	280	2.179	4.467
27,7%	5,9%	33,6%	10,9%	6,7%	17,6%	42,5%	6,3%	48,8%	100%

Fonte: AZEVEDO, 1988.

Dentre os fatos importantes durante a época do “milagre”, estão as crises do petróleo. O primeiro choque, no final de 1973, pressionou fortemente a inflação. A segunda crise do petróleo, em 1979, que veio junto com a alta das taxas de juros americanas, “selou a sorte do modelo econômico do regime militar” (DANTAS, 2004). O efeito sobre o crescimento foi sentido a partir de 81, quando o PIB caiu 4,3%, colocando o país numa recessão. O país solicitou empréstimos ao Fundo Monetário Internacional no final de 1982.

Uma mudança significativa na legislação urbanística da cidade de São Paulo ocorreu em 1972, com a tentativa de estabelecer mecanismos de controle do parcelamento: uma nova lei de uso e ocupação do solo, a Lei 7805/72, foi aprovada, com parâmetros mais rigorosos. Em relação ao zoneamento das áreas destinadas às construções residenciais, tivemos a “criação de bolsões – zonas de uso Z3, Z4 e Z5 – reservados à verticalização, distribuídos por toda a malha urbana em função do modelo adotado pelo Plano Diretor” e “zonas de uso Z2, cerca de 70% da zona urbana, de baixa densidade populacional, mas permitindo a verticalização”. As Z3, Z4 e Z5 ficavam em regiões onde os usos comerciais já estavam consolidados e, combinados com uma redução proposta na taxa de ocupação, permitiam coeficientes de aproveitamento de até quatro vezes (GIAQUINTO, 1995).

Havia um grande estoque de projetos aprovados anteriormente à promulgação da lei, o que reduziu os traumas iniciais da mudança, em razão dos aumentos no custo de produção que a nova lei trouxe. Nos anos que sucederam a promulgação da Lei 7805/72, especialmente no período de 1973 a 1975, muitas adaptações foram necessárias, a maioria flexibilizando as condições mais restritivas, visando eliminar impactos indesejáveis ao setor imobiliário.

Para atender à excepcional demanda do período 1960 a 1980, muitas empresas foram criadas e organizadas. Uma das estratégias adotadas pelos incorporadores foi a de criar estruturas empresariais verticalizadas, que também se responsabilizassem pela construção ou pelas vendas do imóvel (ROSSETTO, 2002). Esta opção permitia duas situações, convenientes para o Incorporador. A primeira, de suprir sua necessidade psicológica de estar no

controle. A segunda vantagem seria a de reduzir custos (OUCHI, 1980). Além disso, o controle sobre o processo de produção permitiu a adoção de algumas inovações importantes, como, por exemplo, a padronização dos elevadores e outros componentes, permitindo uma economia de custo final (ROSSETTO, 2002). Em contrapartida, essas organizações verticais não ofereciam a flexibilidade que as turbulências decorrentes do ambiente brasileiro requeriam.

Muitas outras inovações foram introduzidas pelos incorporadores. Desde a redução das áreas das unidades e o desenvolvimento de empreendimentos em regiões novas, visando adequar o preço do produto final à capacidade financeira do comprador, até iniciativas para agregar maior valor ao produto, como equipamentos de lazer e paisagismos nas áreas comuns, componentes de segurança, plantas flexíveis, dormitórios reversíveis, acabamentos personalizados, vagas de garagens extras ou para visitantes, etc. (VILLA, 2003; MARIOTTO; PEREIRA-LEITE, 2004). Nas entrevistas com os incorporadores apresentaremos uma amostra do que foi uma fase “de ouro” para a incorporação imobiliária.

3. Estudo das Estratégias das Empresas Incorporadoras

“Toda compreensão se origina na reflexão e no exame do passado”

Karl Weick

3.1. Introdução

A técnica utilizada para levantamento das estratégias adotadas pelos incorporadores nos anos 1960 a 1980, consistiu numa investigação empírica e histórica de empresas atuantes nesse período, direcionadas por uma abordagem empreendedora, enfrentando o turbulento ambiente brasileiro e praticando um tipo de negócio caracterizado pelo alto risco financeiro.

A metodologia adotada foi a da construção de uma narrativa com base em dados primários e secundários. Entre os dados primários estão documentos internos da empresa, testemunhos de participantes e observadores contemporâneos aos eventos narrados. Entre outras fontes de dados estão incluídos artefatos físicos (edifícios construídos pela empresa). A filosofia de pesquisa abraçada foi essencialmente a de um estudo de caso (YIN, 2001). Por se tratar, entretanto, de eventos ocorridos no passado, o estudo se enquadra melhor dentro da historiografia, ciência de grande potencial para o estudo da administração, mas indevidamente esquecida pelos acadêmicos da área. Para efeito da presente pesquisa, os métodos utilizados nos estudos de casos e nos estudos historiográficos são, basicamente, os mesmos. A adoção de sistemática híbrida – estudo de caso e historiografia - é comumente aceita na academia: “Entender os contextos é crucial para explicar o comportamento e as condições sob as quais as decisões são tomadas e para entender como os

atores percebem as situações” (O'BRIEN; REMENYI; KEANEY, 2004). Na Tabela 3.1, vemos que os objetos de um e de outro método de pesquisa não são conflitantes, mas complementares.

Tabela 3.1 - Comparação dos Métodos de Pesquisa: Historiografia e Estudo de Caso

Comparação dos Métodos de Pesquisa		Historiografia	Estudo de Caso
1	Foco central	Cronologia	Eventos
2	Fontes de Evidências	Qualquer fonte crível	Entrevistas e documentos
3	Potencial para uso de ferramentas analíticas de computador	Baixa	Media
4	Entrega dos Resultados	Narrativa leva às hipóteses	Narrativas, Hipóteses e Teorias.
5	Generalização	Não relevante	Alguns escopos
6	Validação	Potencial Forte	Potencial Forte
7	Potencial para rigor acadêmico	Forte	Forte
8	Maiores Desafios	Achar fontes autênticas e críveis e interpretá-las objetivamente.	Obter acesso adequado às pessoas e às organizações.

Fonte: O'Brien; Remenyi; Keaney, 2004.

O método narrativo foi escolhido porque se presta especialmente à descoberta de causas possíveis para os eventos estudados (respondendo a perguntas do tipo “por quê?”), assim como à caracterização do processo específico pelo qual essas causas produziram seus efeitos (respondendo a perguntas do tipo “como?”). Segundo Yin (2001), o interesse nestes dois tipos de perguntas leva à recomendação de uma das três estratégias de pesquisa: experimento, pesquisa histórica e estudo de caso. A experimentação foi descartada porque exige controle sobre os eventos comportamentais, o que seria praticamente inviável, dada a multiplicidade de fatores potencialmente envolvidos.

3.2. Escolha das empresas objeto do estudo

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

As selecionadas foram: Construtora Adolpho Lindenberg, Hindi Cia. Brasileira de Habitações, Construtora Anhembi (sucédida pela Construtora Romeu Chap Chap), Construtora Sobloco, Construtora Luciano Wertheim, Construtora Albuquerque & Takaoka e Construtora Alfredo Mathias.

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

Os incorporadores escolhidos foram selecionados pelas seguintes razões:

- A) Atuação reconhecida no período estudado
- B) Participação de mercado
- C) Possibilidade de obtenção de dados
- D) Estratégias ou segmentos de atuação diferentes

A) Atuação reconhecida no período estudado:

As empresas selecionadas tiveram grande destaque no cenário imobiliário paulista e mesmo nacional. Por exemplo, a Construtora Adolpho Lindenberg completou seu cinquentenário em 2005. Romeu Chap Chap, titular da empresa de mesmo nome, sucessora da Anhembi, em sociedade com Moacir Ferreira de Souza, é presidente do Secovi pela segunda vez, entidade que agrega os incorporadores paulistas. Esses incorporadores ficaram conhecidos pela execução de diversos edifícios de alto padrão. Outro fundador do Secovi, Luciano Wertheim, titular da construtora homônima, também completou meio século de trabalho em 2003, com uma imagem positiva junto aos seus clientes. A “Hindi” também se tornou uma marca de sucesso, ainda utilizada na revenda de seus apartamentos, mais de 20 após ter encerrado suas atividades. A “Sobloco” teve uma atuação expressiva no mercado de apartamentos residenciais. Tornou-se, porém, ainda mais famosa por seus projetos de desenvolvimento urbano e, em especial, pelo empreendimento da Riviera de São Lourenço, em Bertioga. A Construtora Albuquerque & Takaoka foi pioneira na realização de grandes conjuntos residenciais de médio e alto padrão, ao lançar o Condomínio “Ilha do Sul”, em Alto de Pinheiros e, em seguida, em razão do audacioso empreendimento de Alphaville, em Barueri e Santana do Parnaíba. A Construtora Alfredo Mathias realizou vários projetos de vulto, como o Shopping Iguatemi, o primeiro do Brasil, e o Condomínio Portal do Morumbi.

B) Participação de Mercado

Os dados do mercado imobiliário passaram a ser coletados pela Embraesp¹⁹, experimentalmente, na década de 70. A partir de 1977, o levantamento se tornou sistemático. A metodologia, entretanto, continuou sendo aperfeiçoada, e a sistemática atual se iniciou em 1985, data a partir da qual os dados estão digitados em meio eletrônico.

Como no nosso caso, estamos tratando de um período anterior, optamos por compilar os dados dos relatórios escritos, a fim de analisar o desenvolvimento do mercado no período (1977-1980) mais próximo possível de nosso estudo (1960-1980).

No mapa geo-referenciado dos lançamentos ocorridos no período 1977-1980, verifica-se que a grande maioria dos lançamentos ocorreu na região Sudoeste (62%). Embora o período seja relativamente curto, pode-se notar um discreto espalhamento dos empreendimentos, ao longo dos anos da amostra.

Embora os dados nos forneçam conclusões interessantes, é preciso ressaltar alguns fatores que podem resultar em imprecisões, ainda que aceitáveis: a) o levantamento era feito pessoalmente em campo, sem garantia de 100% de rastreamento; b) havia anúncios com nomes (de empresas) “fantasia” em excesso; c) as empresas eram cindidas em outras, ou sucedidas; d) havia muitas associações (de empresas) no desenvolvimento de um empreendimento, gerando a necessidade de um critério de classificação a mais; e) nem sempre todos os dados necessários estavam disponíveis; f) não

¹⁹ Empresa Brasileira de Estudos do Patrimônio.

Figura 3.1 - Empreendimentos imobiliários residenciais no período de 1977 a 1980.
Fonte: EMBRAESP.

conseqüentemente o mercado imobiliário, sofriam a influência das crises internacionais, dos choques do petróleo e da inflação alta e, portanto com características um pouco heterogêneas do período total; g) não foi esse, necessariamente, o período de atuação das empresas aqui pesquisadas; h) não havia, nessa época, a classificação dos empreendimentos em preço fechado e preço de custo, o que pode distorcer alguns valores; i) alguns dados não disponíveis, como o número de unidades, foram pesquisados in loco.

Além desses pontos, ressaltamos que na classificação elaborada neste estudo, para o “ranking” das empresas, foi utilizado o critério VGV – Valor Geral de Vendas dos empreendimentos lançados -, mas outros parâmetros, como número de unidades, área construída ou número de empreendimentos, também poderiam ter sido adotados.

Gráfico 3.1 – Evolução do mercado imobiliário no período 1977-1980, em número de unidades e VGV. Fonte: Embraesp.

No Gráfico 3.1, vemos que o Mercado Imobiliário foi relativamente estável no período levantado. O número de empresas atuantes variou de 126 (1978) a 187 (1977). De qualquer forma, podemos verificar que se trata de um mercado concorrencial. A maior participação de mercado²⁰, no período dos quatro anos, foi de 4,6%. Nenhuma empresa ficou entre os três primeiros colocados em todos os anos levantados. Dentre as 431 empresas que lançaram empreendimentos, apenas 11 tiveram participação superior a um por cento.

A participação das empresas desse estudo nos quatro anos consolidados, conforme levantamento da Embraesp (1977, 1978, 1979 e 1980), foi distinta. Conforme relatos a seguir expostos, as empresas Sobloco e Albuquerque & Takaoka mudaram seu escopo de trabalho por volta de 1975, passando a trabalhar no setor de desenvolvimento urbano. Atividade remanescente da Sobloco ainda lhe rendeu o 38º lugar, com 0,6% do mercado. A Construtora Alfredo Mathias já enfrentava dificuldades nessa época²¹, abstendo-se de lançar novos empreendimentos. A Construtora Adolpho Lindenberg atuou regularmente nos dois primeiros anos, mas, em 1979, pediu concordata. Mesmo assim, posicionou-se no oitavo lugar, com 1,3% de participação de mercado. A Anhembi passava por transformações que resultaram na cisão dos sócios em 1979. Adicionando seus empreendimentos à Construtora Romeu Chap Chap, uma de suas sucessoras, ocupou a 21ª colocação, participando com 0,9% do mercado. A Hindi, que teve seu auge entre os anos 1967 e 1975, ficou

²⁰ Para elaborar o ranking das empresas, utilizou-se o critério de Valor Geral de Vendas, ou seja, a soma dos valores das unidades lançadas.

²¹ As dificuldades da Construtora Alfredo Mathias, que culminaram com a decretação da falência, serão detalhadas à frente.

com o 28º lugar, com 0,8% de participação e Luciano Wertheim, mantendo sua estratégia conservadora, no 189º posto, com 0,1% do mercado.

A média de lançamentos foi de 0,58 empreendimentos por empresa por ano. A comparação com as empresas pesquisadas indica que, durante o período estudado, estas incorporaram um número significativo de edifícios. Na Tabela 3.2, apresentamos o resumo da quantidade de empreendimentos de cada empresa, considerando o período total de atuação no espaço do estudo. Tais dados foram levantados com dificuldade em alguns casos, o que pode trazer pequena imprecisão. Cremos, no entanto, não comprometer a essência da análise. Há que se ressaltar que a classificação por número de edifícios despreza as diferenças de tamanho do projeto e, conseqüentemente, do valor de investimento e risco envolvido. As diferenças de volume de produção oferecem a possibilidade de se comparar estratégias de empresas de características diferentes.

Tabela 3.2 - Média de Lançamentos por ano das empresas estudadas

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

Fonte: Dados fornecidos pelas empresas.

C) Possibilidade de levantamento de dados.

No período estudado, vimos que as empresas experimentaram um crescimento vertiginoso, mas também enfrentaram um ambiente turbulento. Além disso, conforme hipótese formulada nesta pesquisa, a predominância da característica pessoal do empreendedor, conduzindo os destinos da organização, sem a necessidade de prestação de contas a terceiros (acionistas, por exemplo), gerou uma carência de registros de dados para análise.

Em uma das empresas – a Construtora Adolpho Lindenberg – pudemos aprofundar o estudo porque, além de ser uma das mais representativas do período, é ainda atuante. Apesar de alterações na estrutura organizacional, há, no presente, grande influência do empreendedor. Além disso, a empresa abriu seu capital em 1970, tornando públicos os registros contábeis, as notas explicativas de suas decisões e as estratégias deliberadas de atuação.

Os dados dos demais incorporadores estudados foram obtidos mais facilmente nas empresas em funcionamento no momento, pelos registros existentes em arquivo e pelas entrevistas com os incorporadores, como Luiz Carlos Pereira de Almeida (Sobloco), Romeu Chap Chap e Luciano Wertheim. Nas empresas encerradas, Hindi, Albuquerque & Takaoka e Alfredo Mathias, fizemos levantamentos de informações com terceiros.

No caso da Hindi, tivemos a oportunidade de entrevistar seu titular, Anuar Hindi, por diversas vezes. O levantamento de dados só foi possível por meio de seu projetista de estruturas, Engenheiro Sérgio Vieira da Silva, que inclusive forneceu relatos muito interessantes das estratégias e da atuação da empresa.

Os dados da empresa Albuquerque & Takaoka foram extraídos do livro biográfico “Yojiro Takaoka: o construtor de sonhos”, publicado em 2003, e de outras citações. A relação de obras foi obtida com os responsáveis pela administração dos ativos da empresa.

No caso da Construtora Alfredo Mathias, os dados foram conseguidos graças a memória privilegiada de dois ex-altos-funcionários: o engenheiro Fernando Mathias Mazzucchelli, que atuou por dez anos na empresa nas áreas administrativa e comercial, além de sobrinho do titular da empresa, e também o engenheiro Luiz de Alarcon Júnior, integrante da equipe técnica.

D) Estratégias ou segmentos de atuação diferentes.

A Tabela 3.3, a seguir, compara o escopo de cada uma das empresas estudadas, segundo as categorias propostas por Fahey (1994). Considerou-se apenas o mercado de condomínios residenciais.

Tabela 3.3 - Características de atuação das empresas analisadas

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

Fonte: Levantamento de dados das empresas.

3.3. História da Construtora Adolpho Lindenberg, no período 1960-1980

O tipo de negócio desenvolvido pela Construtora Adolpho Lindenberg (CAL), no período estudado, enquadra-se como incorporação imobiliária, a qual consiste no desenvolvimento completo de um empreendimento imobiliário, incluindo projeto, construção e comercialização.

O caso estudado se desenvolve predominantemente na cidade de São Paulo, no período 1960-1980. A história da empresa começa em 1953, quando Adolpho Lindenberg, graduado engenheiro civil na Universidade Mackenzie quatro anos antes, organizou um escritório de engenharia e passou a construir casas para vender. Como ele mesmo conta, “com o dinheiro da venda de uma casa de meu pai, iniciei a construção de casas, com capital próprio e para terceiros. Cheguei a ter 20 obras ao mesmo tempo”²².

As casas construídas eram de elevado padrão, em estilo colonial (também chamado “barroco brasileiro”). Era uma inovação no mercado. O estilo buscava transmitir um ar da aristocracia rural brasileira do século XIX.

²² Depoimento de Adolpho Lindenberg.

Lindenberg demonstrou grande sensibilidade para o negócio imobiliário, logo no início de sua vida profissional. Optou por atender pessoalmente os potenciais compradores de suas residências, nos plantões de final de semana, e aproveitou tais ocasiões para desenvolver extensa rede de relacionamentos. Tal *networking* facilitou a colocação de novos projetos no mercado, aumentando o leque de clientes de alto padrão, além de ampliar o horizonte de novos negócios. “Sempre estabeleci boas relações com os compradores, ou mesmo, com os não compradores de casas. Sempre agi muito bem com eles e, então, eles mesmos me indicavam terrenos para edificação de prédios” afirma Lindenberg²³.

Em 1958, o escritório de engenharia transformou-se na Construtora, com a entrada dos sócios Alberto Luiz Du Plessis e Plínio Vidigal Xavier da Silveira, ambos engenheiros civis, que desde sua formatura, em 1953, já trabalhavam no escritório de Lindenberg. Na sociedade, as atribuições foram divididas, ficando a área comercial e de definição do produto para Lindenberg, a técnica para Du Plessis e a administrativa para Silveira. Note-se que Lindenberg reteve para si as áreas mais estratégicas da empresa.

A expansão acelerada da população paulistana tornava inviável um modelo horizontal (um ou dois pavimentos) de moradia. Lindenberg apostou na verticalização (edifícios de apartamentos, de muitos andares), mesmo para o segmento da alta renda, o que caracterizou uma verdadeira revolução no mercado. Assim, em 1960, a CAL iniciou a construção de seu primeiro edifício de apartamentos (o Edifício Princesa Imperial), em Higienópolis, um bairro residencial aristocrático da cidade. O loteamento que dera origem ao bairro

²³ Depoimento de Adolpho Lindenberg.

datava do ano de 1900. Nele tinham sido construídas as mansões da época, onde moraram alguns dos maiores representantes da aristocracia paulistana. Por exemplo, o barão do café Armando Álvares Penteado morou na então denominada Vila Penteado, casarão ainda hoje existente, sendo ocupado pela Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da USP.

A partir de 1961, outros profissionais integraram-se à organização. Aureliano Carlos Fonseca Filho, na área de vendas e Elefteris Antoniadis, na área de obras. Lindenberg revelava muita preocupação com a qualidade de seus colaboradores, em todos os níveis. Relata: “Contratei um engenheiro com salário três vezes maior que o meu. Mas valeu a pena. O fator pessoal é decisivo no crescimento da organização. Na engenharia nunca tive problema” [...] “A pessoa mais importante numa obra era o mestre-de-obras. Sempre escolhi os melhores profissionais de São Paulo. Mais do que um prático, é um psicólogo que seleciona e organiza o pessoal, que faz a obra funcionar”²⁴.

Em 1961, foi lançado novo edifício de apartamentos, o Edifício Dom João V, na Avenida Higienópolis. Tinha dezenove apartamentos residenciais, a maioria com área privativa de 400 m². Nos seus edifícios verticais, Lindenberg adotou logo um estilo arquitetônico diferente daqueles das mansões e que acabaria se tornando sua marca registrada, o estilo conhecido como neoclássico. Essa arquitetura, evocando o estilo predominante na monarquia francesa, visava posicionar o produto como capaz de oferecer “status” ao proprietário. O dono do escritório de vendas que comercializava os imóveis para Lindenberg comenta: “A CAL escolheu o segmento de alto luxo, com empreendimentos em

²⁴ Depoimento de Adolpho Lindenberg.

bairros considerados nobres. Fazíamos quatro dormitórios em bairros como Jardim América e Higienópolis, o que eu achava ser o melhor caminho”²⁵.

Nesse período, o país passava por grandes transformações políticas e econômicas. A retração econômica que se seguiu ao período do desenvolvimentismo do governo Kubitschek acabou deflagrando o golpe militar de 1964. Seguiu-se um período de rápido crescimento, porém, acompanhado da inflação endêmica que já assolava o país, desde o fim do governo Kubitschek. Para enfrentar o cenário de inflação alta, a CAL adotou nos empreendimentos subseqüentes o denominado Sistema de Construção a Preço de Custo. A construtora repassava aos compradores dos apartamentos as variações de preço dos insumos necessários à execução da obra. Esse sistema foi um importante instrumento para que os incorporadores limitassem o risco do negócio. No entanto, no mercado de alta renda, a aplicação desse sistema ficava limitada, devido à necessidade do aporte de numerário total durante a obra.

Diante do sucesso atingido pela CAL, Lindenberg expandiu seus negócios para outras regiões e diversificou sua atuação. Uma das decisões tomadas foi a de desenvolver empreendimentos em Brasília, “que estava em plena efervescência, assim como o Brasil estava numa expansão fantástica... A primeira incorporação de Brasília foi nossa”²⁶. Lindenberg também diversificou seus projetos, passando à incorporação de edifícios comerciais e a empreitadas de obras industriais para terceiros. Criou-se um departamento especializado nesses novos segmentos, em 1970 (CAL: BALANÇO PATRIMONIAL, 1970).

²⁵ Depoimento de Aureliano Carlos Fonseca.

²⁶ Depoimento de Adolpho Lindenberg.

Lindenberg decidiu abrir o capital da empresa, que se tornou uma sociedade de capital aberto em 1970. No Relatório da Administração de 1970, a direção da empresa registra que “o exercício findo marcou um período de fecunda atividade para a Construtora”, denotando acerto da estratégia da organização (CAL: RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO, 1970). O primeiro Balanço Patrimonial em regime de capital aberto registrou um lucro líquido equivalente a R\$ 15 milhões, elevando o Patrimônio Líquido para um valor equivalente a R\$ 45 milhões (CAL: BALANÇO PATRIMONIAL, 1970²⁷).

Na década de 1970, a empresa experimentou grande expansão, desenvolvendo obras em locais distantes, como Rio de Janeiro, Brasília, Manaus, Foz do Iguaçu, Paraguai, Chile e Nigéria. Em meados da década, o crescimento da organização levou-a a atuar em novos segmentos, incorporando imóveis destinados à classe média e ampliando os contratos de empreitadas de obras para terceiros. A evolução dessa mudança de estratégia pode ser observada na Gráfico 3.2. Ali se vê que, ao mesmo tempo em que o volume das obras residenciais ia diminuindo, o dos edifícios comerciais e o das empreitadas cresciam, superando o das residências. Em 1976 as construções para terceiros já ultrapassavam as incorporações em área total construída.

No segmento da classe média, para viabilizar as vendas, foi necessária a adoção do sistema de venda a preço fixo, em que o incorporador financia a compra do imóvel em prazo superior até mesmo ao da construção, com ou sem juros e/ou atualização monetária. O recrudescimento da inflação no final da

²⁷ Todos os valores foram atualizados para Janeiro/04, utilizando a variação do Índice Geral de Preços – Disponibilidade Interna (IGP-DI), calculados pela Fundação Getúlio Vargas; a moeda vigente na ocasião, desde 15/05/1970, era o Cruzeiro, com símbolo Cr\$.

década impôs grandes prejuízos à CAL, pelo descasamento das variações monetárias das receitas em relação às dos custos das obras.

Além disso, a CAL não foi bem sucedida nas empreitadas para terceiros. A suspensão do contrato de construção de hotéis da companhia aérea Varig e do complexo do aeroporto da Nigéria desperdiçou os investimentos feitos na estruturação desses novos negócios²⁸. Por outro lado, as empreitadas não eram tão lucrativas quanto as incorporações. “As principais vantagens competitivas da CAL eram o padrão construtivo e o nome. Uma das principais desvantagens, a incapacidade para administrar obras feitas para terceiros. Não tivemos prejuízos na incorporação, mas tivemos nos contratos com terceiros. A principal desvantagem foi falta de capital”²⁹.

Gráfico 3.2 – Construtora Adolpho Lindenberg - Obras Próprias x Obras de Terceiros.
Fonte: CAL: BALANÇO PATRIMONIAL, vários anos.

²⁸ Depoimento de Sílvio Freitas.

²⁹ Depoimento de Aureliano Carlos Fonseca.

Na expansão de sua estrutura organizacional, as características pessoais de seus fundadores, responsáveis pelas vantagens competitivas reconhecidas, parecem ter-se diluído no afã de superar metas quantitativas. Os resultados dos anos subseqüentes acusam forte crescimento da receita bruta, sem o correspondente crescimento do lucro ou do patrimônio líquido. Ao contrário, o que se viu foi a rentabilidade sobre o patrimônio caindo de 40% em 1971 para 23% em 1978, ano em que a receita atingiu nível recorde. A margem líquida (lucro sobre faturamento) recuou de 49% em 1971 para 5% em 1978 (ver Gráfico 3.3).

Ainda que em ritmo inferior, o estilo Lindenberg mantinha sua liderança ao ditar tendências. Após uma viagem pela Grécia, Lindenberg idealizou a adoção da arquitetura Mediterrânea. “O Estilo Mediterrâneo foi um sucesso. Era mais barato, charmoso, e era um Lindenberg”³⁰. Segundo o arquiteto Freitas, “o feeling dele [Lindenberg] para o mercado era muito bom para o setor de alto luxo”³¹.

O crescimento desenfreado ensejou, aparentemente, ações gerenciais descomprometidas ou precipitadas. A partir do ano de 1973, a empresa recorreu a empréstimos bancários de monta, inclusive externos, com o propósito de financiar sua expansão. No ano de 1976, o volume de empréstimos no exterior beirava o nível da totalidade do Patrimônio Líquido. Tal decisão acarretou um aumento expressivo das despesas financeiras que, no ano de 1978, importaram em mais de três vezes e meia o lucro líquido da companhia. (ver Gráfico 3.3).

³⁰ Depoimento de Sílvio Freitas.

³¹ Depoimento de Sílvio Freitas.

A partir do ano de 1974, o Brasil enfrentou novo surto inflacionário. A CAL reforçou sua estratégia de trabalhar no regime de administração, em que o aumento de custos é repassado ao cliente final. Desta forma, em torno de 70% de seu volume de obras não estava sujeito às variações dos insumos. Embora inteligente, a estratégia não seria suficiente, seja para blindar eficientemente a empresa, já que a parte exposta era demasiada para a aceleração da inflação verificada, seja porque nessa modalidade as margens de lucro eram reduzidas e insuficientes para fazer frente às despesas financeiras oriundas dos empréstimos.

O confronto entre o desembolso em obras e o Patrimônio Líquido da empresa denota um alto grau de alavancagem, especialmente no período pós-1974, quando essa relação chega a cinco vezes, ou seja, um volume total de obras equivalente a R\$ 500 milhões contra um Patrimônio equivalente a R\$ 100 milhões³². Esses indicadores nos permitem verificar que quaisquer alterações desfavoráveis no ambiente poderiam por em xeque a estratégia da CAL (ver Gráfico 3.4).

Além disso, a conjuntura do mercado acabou por afetar o volume de negócios da empresa. De fato, os indicadores apontam para um sensível refluxo nos níveis de atividade em 1977 e 1978 (ver Gráfico 3.4), que reduziu os resultados globais, deixando de justificar os investimentos realizados. As notas da administração do Balanço de 1978 propõem uma reflexão quanto aos riscos do cenário macroeconômico, agravado, no caso específico, pela retração do crédito oferecido pelo Banco Nacional da Habitação e pela piora nos

³² Todos os valores foram atualizados para Janeiro/04, utilizando a variação do Índice Geral de Preços – Disponibilidade Interna (IGP-DI), calculados pela Fundação Getúlio Vargas; a moeda vigente na ocasião, desde 15/05/1970, era o Cruzeiro, com símbolo Cr\$

indicadores do mercado imobiliário. Menciona, ainda, que a empresa optou por liquidar ativos, vendendo unidades de seu estoque por preços inferiores aos valores de reposição (CAL: BALANÇO PATRIMONIAL, 1978).

As medidas não foram eficazes a tempo. Em julho de 1979, a Assembléia de Acionistas aprovou o Pedido Formal de Concordata, nos termos da Lei. O Balanço Patrimonial desse ano registra um prejuízo de aproximados R\$ 50 milhões, dois terços do Patrimônio Líquido do ano anterior. Nos anos subseqüentes, a empresa se retraiu. Alguns de seus sócios se desligaram, o volume de obras reduziu-se consideravelmente. Em janeiro de 1982, a empresa levantou a concordata. Nos anos que se seguiram, a CAL retomou suas atividades, ainda que num patamar menor que aquele experimentado, em meados dos anos 70. Evidentemente, a marca da empresa ainda tinha prestígio no mercado, um reconhecimento público das inovações que marcaram a trajetória dessa organização.

Concluindo, pode-se afirmar que a CAL foi responsável por algumas importantes inovações no desenvolvimento de empreendimentos imobiliários no país, quer escolhendo bairros ainda não explorados do município de São Paulo, quer adotando estilos arquitetônicos que originaram linhas de “design” exclusivas em seus edifícios, como o “Neoclássico” e o “Mediterrâneo”. A CAL também foi responsável por introduzir outras inovações, como os apartamentos residenciais com serviços, conhecidos como “flats”, no início da década de 70. Outro conceito importante introduzido pela construtora foi o da personalização dos acabamentos dos apartamentos.

Gráfico 3.3 – Construtora Adolpho Lindenberg - Análise de Receitas x Lucro. Fonte: CAL: BALANÇO PATRIMONIAL, vários anos.

Gráfico 3.4 – Construtora Adolpho Lindenberg - Peso do custo da obra sobre o patrimônio. Fonte: CAL: RELAÇÃO DE OBRAS.

Figura 3.2 - Rua Cristóvão Diniz. Foto do autor.

A Construtora Adolpho Lindenberg adquiriu reputação de produzir edifícios de alto padrão em estilo neoclássico e usufruiu comercialmente desse conceito, executando vários empreendimentos semelhantes na mesma região. O conjunto da Rua Cristóvão Diniz, com cinco edifícios construídos no período 1960-1980, é um bom exemplo da estratégia da empresa, atraindo naturalmente novos clientes para um tipo de empreendimento consagrado pelo mercado de alta renda. Na foto, Edifícios Cristóvão Diniz, Dom Eugênio e Casa de Engenho.

Figura 3.3 - Inovação de Produto. Foto do autor.

A idéia de desenvolver projetos em estilo mediterrâneo surgiu após uma viagem do Engenheiro Adolpho Lindenberg à Grécia e tinha o objetivo de oferecer preços menores, propiciados pela economia de custo. A estratégia da empresa era a de se beneficiar da referência ao (alto) padrão adquirida nos empreendimentos desenvolvidos anteriormente nesse segmento de mercado. Na foto, Edifício Málaga, Rua Bela Cintra, Jardins.

Figura 3.4 - Localizações inovadoras. Foto do autor.

A dinâmica de crescimento da cidade, nas décadas de 60 e 70, também atraiu os incorporadores para empreender em novas regiões, ainda não exploradas pelo mercado. A Construtora Adolpho Lindenberg, que edificou seu primeiro edifício no tradicional bairro de Higienópolis, em 1960, procurou localizações menos consagradas pelo mercado imobiliário de apartamentos já a partir de 1964, na região próxima do Shopping Center Iguatemi e do Esporte Clube Pinheiros, que se tornou uma zona de empreendimentos de alto padrão, como por exemplo, o Edifício Golden Gate, na rua Jean Sibelius.

3.3.1. Análise dos Empreendimentos da Construtora Adolpho Lindenberg no período 1960-1980

O levantamento dos empreendimentos da Construtora Adolpho Lindenberg se baseou em dados fornecidos pela empresa, notas dos balanços e relação de lançamentos da Embraesp. Para calcular as datas de lançamento retroagimos 24 meses do término da obra, porque, em geral, as obras levavam de 24 a 36 meses. O lançamento, normalmente, se dava já com os trabalhos iniciados, restando aproximados dois anos para a conclusão.

Como vimos a CAL iniciou suas atividades em 1953, mas somente no final da década, que coincide com o período de análise, passou a fazer edifícios verticais. Essa segunda fase também teve uma brusca interrupção, com o pedido de concordata em 1979, próximo ao fim do limite do estudo. Nesse período, levantamos 124 edifícios executados, boa amostra para análise.

Conforme Tabela 3.4, no período 1960-70, foram realizados 41 empreendimentos, com predominância da região mais próxima ao centro, destacando-se os bairros: Cerqueira César, com 18 edifícios (44%) e Higienópolis/Pacaembu, com oito (20%).

No mapa geo-referenciado, é visível o espalhamento territorial de seus 83 empreendimentos ocorrido no período subsequente, de 1971 a 1980. Nessa década, o volume de empreendimentos aumentou sensivelmente, mais de 100%, em relação à década anterior. Houve declínio das regiões mais centrais como Higienópolis/Pacaembu, com apenas quatro edifícios (5%), consolidação

da participação em Cerqueira César, com 32 edifícios (39%), e investimento em novos bairros, mais distantes.

Pelo levantamento dos dados desse período (FERREIRA 1987, ROSSETTO 2002, IMBRONITO 2003, FONSECA 2004), assim como pelas declarações dos incorporadores, vemos que o encarecimento dos terrenos nas regiões tradicionais gerava impacto suficiente para alterar a estratégia geográfica das empresas. Some-se a esse fato, a mudança na legislação ocorrida em 1972 que estimulou subcentros comerciais na cidade, por meio da manutenção dos coeficientes de aproveitamento em quatro vezes a área do terreno e a descentralização da infra-estrutura. No caso específico, é interessante notar que a segunda maior participação dos empreendimentos Lindenberg, de 71-80, ocorreu nos bairros “Jardins”, com 23 edifícios (28% do total), justamente nas imediações do recém inaugurado Shopping Iguatemi (1966).

Verificamos, também, que a empresa realizou sete empreendimentos em Santana, próximos à linha do Metrô, inaugurado em 1974, e no Morumbi, bairro que prometia conservar o caráter aristocrático inicial, com a chegada do Palácio do Governo, em 1965, e de escolas voltadas para a classe alta, como o Colégio Santo Américo, instalado no bairro em 1963.

Na linha dos grandes condomínios, a CAL também realizou um grande empreendimento na Granja Julieta (Parque dos Cisnes), nos moldes dos condomínios de luxo com muitos apartamentos, como os Condomínios Ilha do Sul ou Portal do Morumbi. Esses projetos também incorporaram uma

linguagem arquitetônica alternativa proposta por Adolpho, o estilo mediterrâneo.

Em resumo, as incorporações foram realizadas menos em locais ou mercados consagrados e mais em regiões com potencial de valorização. Essa constatação está na linha do trabalho de Haddad et al. (2005) que estudou a mecânica das alterações nas estruturas dos bairros, antecipadas pelo mercado imobiliário, ao antecipar tendências urbanísticas.

Ao mesmo tempo, como se fosse um fator limitante do risco do negócio, o empreendedor privilegiou a região Sudoeste, preferida pela classe alta.

Empreendimentos Residenciais Lançados pela Incorporadora Adolpho Lindenberg
Período: 1960 a 1980

Figura 3.5 - Empreendimentos residenciais lançados pela Incorporadora Adolpho Lindenberg

3.3.2. Relação das Obras da Construtora Adolpho Lindenberg

Edifício	Endereço	Bairro	Ano Lancto
Santo Elias	Av Brigadeiro Luis Antônio, 966	República	60
Santa Adélia	R Antonio Carlos, 556	Cerqueira Cesar	60
Canuto Do Val	R Canuto do Val, 44	Santa Cecília	60
Deocliciana	R Deocliciana, 124	Bom Retiro	60
Pedro Taques	R Pedro Taques, 457	Cerqueira Cesar	60
Princesa Imperial	R Piauí, 595	Higienópolis	60
Dom Joao V	Av Higienópolis, 370	Higienópolis	63
Flávia	R Augusta	Consolação	63
Rio Negro	R Augusta, 541	Cerqueira Cesar	63
Jequitibá	R Pernambuco, 181	Pacaembu	63
Fábio Prado	R Escócia, 2583	Jardim Europa	64
Moema	Av Moema, 88	Moema	65
Augusto Meireles Reis Filho	R Augusta, 356	Centro	65
Príncipe do Grão Pará	R Bela Cintra, 2080	Cerqueira Cesar	65
Wagran	R Maranhão, 565	Higienópolis	65
Uirapuru	R Peixoto Gomide, 752	Cerqueira Cesar	65
Almir Barroso	Av Brigadeiro Luis Antônio, 3175	Jardim Paulista	66
Adele	R Barão de Capanema, 235	Cerqueira Cesar	66
Conde dos Arcos	Al Casa Branca, 962	Cerqueira Cesar	67
Torre de Piza	R Baronesa de Itú, 814	Higienópolis	67
Vila Real	R da Consolação, 3721	Cerqueira Cesar	67
Infante Dom Henrique	R Padre João Manuel, 1229	Cerqueira Cesar	67
Casa Branca	Al Casa Branca, 1009	Cerqueira Cesar	68
Barão de Cocaes	Al Casa Branca, 1116	Cerqueira Cesar	68
Ferraz Do Amaral	Av Brigadeiro Luis Antônio, 2631	Cerqueira Cesar	68
Casa de Bragança	R Bahia, 70	Higienópolis	68
Barão de Pinto Lima	R Barão de Capanema, 236	Cerqueira Cesar	68

Continuação - Relação das Obras da Construtora Adolpho Lindenberg (1960-1980)

Paço Real	R Bela Cintra, 2183	Cerqueira Cesar	68
Dona Izabel de Castela	R Caconde, 270	Jardim Paulista	68
Paço Imperial (Ed. Dom Pedro I e Ed. Dona Amélia)	R da Consolação, 3574	Cerqueira Cesar	68
Bandeirantes	R Fradique Coutinho, 237	Pinheiros	68
Alvorada	R Homem de Mello, 271	Perdizes	68
Barão De Jundiaí	R Jaguaribe, 754	Vila Buarque	68
Barão de Capanema	R Padre João Manuel, 1126	Cerqueira Cesar	68
Imperatriz Thereza Cristina	R Padre João Manuel, 1178	Cerqueira Cesar	68
Pádua Sales	R Padre João Manuel, 676	Jardim América	68
Casa Grande	R Presidente Prudente, 62	Jardim Paulista	68
Hermínia Miranda Campos	R Rio de Janeiro, 280	Pacaembu	68
Dulce Vidigal Xavier da Silveira	R Rio de Janeiro, 294	Pacaembu	68
Itamaraty	R São Carlos do Pinhal, 37	Cerqueira Cesar	68
Sandra Maria	R Tagipuru, 225	Barra Funda	68
Casa de Aviz (Dom Manoel / Dom Sebastião)	Al Campinas, 1393	Cerqueira Cesar	69
Paço de Queluz	Al Tietê, 301	Cerqueira Cesar	69
Dom Joao VI	R da Consolação, 3512	Cerqueira Cesar	69
Dom Sebastião - Condomínio Casa de Aviz	R Guarará, 364	Jardim Paulista	69
Dom Manoel - Condomínio Casa de Aviz;	R Guarará, 393	Jardim Paulista	69
Príncipe de Ceuta	R José Maria Lisboa, 1274	Jardim Paulista	69
Sobradão	R Padre João Manuel, 328	Cerqueira Cesar	69
Paço de Coimbra	Al Itu, 1030	Cerqueira Cesar	70
Paço de São Cristóvão	Al Min Rocha Azevedo, 1248	Jardim América	70

Continuação - Relação das Obras da Construtora Adolpho Lindenberg (1960-1980)

Visconde de Ouro Preto	Al Min Rocha Azevedo, 1357	Cerqueira Cesar	70
Paço de Sintra	Al Tietê, 288	Cerqueira Cesar	70
São Roberto	Av Angélica, 1489	Higienópolis	70
Dom Cristóvão Diniz	R Cristóvão Diniz, 21	Cerqueira Cesar	70
Dom Eugênio	R Cristóvão Diniz, 67	Cerqueira Cesar	70
Dom Pedro - Condomínio Paço Imperial	R da Consolação, 3574	Cerqueira Cesar	70
Dona Amélia - Condomínio Paço Imperial	R da Consolação, 3574	Cerqueira Cesar	70
Solar de Vila Mariana	R França Pinto, 319	Vila Mariana	70
Solar do Jardim	R Haddock Lobo, 1084	Cerqueira Cesar	70
Duque de Aragão	R Peixoto Gomide, 1896	Cerqueira Cesar	70
Barão de Loreto	R Rio de Janeiro, 294	Pacaembu	70
Solar de Vila América	Al Franca, 1581	Cerqueira Cesar	71
La Mediterrânea	R Barão de Capanema, 29	Cerqueira Cesar	71
Louisiana	R Peixoto Gomide, 2022	Cerqueira Cesar	71
Solar de Cascais	R Voluntários da Pátria, 2865	Santana	71
Marquês de Valença	Al Casa Branca, 1080	Cerqueira Cesar	72
Dom Luis de Orleans e Bragança	Al Franca 910	Jardim América	72
Paço de Santarém	R Barão de Capanema, 132	Cerqueira Cesar	72
Córsega - Condomínio La Mediterraneê	R Barão de Capanema, 29	Cerqueira Cesar	72
Sardenha - Condomínio La Mediterranée	R Barão de Capanema, 49	Cerqueira Cesar	72
Solar do Sumaré II	R Cerro Corá, 177	Vila Ipojuca	72
Solar do Sumaré I	R Cerro Corá, 199	Vila Ipojuca	72
Casa de Engenho	R Cristóvão Diniz, 97	Cerqueira Cesar	72
Palma de Majorca	R da Consolação, 3625	Cerqueira Cesar	72
Senador Virgílio Rodrigues Alves	R José Maria Lisboa, 1096	Jardim Paulista	72
Dora Cunha Bueno	R Maranhão, 851	Higienópolis	72

Continuação - Relação das Obras da Construtora Adolpho Lindenberg (1960-1980)

Solar do Estoril	R Voluntários da Pátria, 2840	Carandiru	72
Flat Service Augusta	Al Jaú, 1474	Cerqueira Cesar	73
Casablanca	PC Germânia, 10	Jardim Paulistano	73
Tunis - Bloco "A" e Bloco "B"	R Alberto Cardoso de Mello Neto, 110	Jardim Paulistano	73
Capanema 74	R Barão de Capanema, 74	Cerqueira Cesar	73
Alexandria	R Caconde, 461	Jardim Paulista	73
Tanger	R Dr Alceu de Assis, 57	Jardim Paulistano	73
Agadir - Condomínio	R Dr Alceu de Assis, 64	Jardim Paulistano	73
Conj. Villa Mediterrânea (Ed. Tanger e Ed. Agadir)	R Emb Raul Fernades, 57	Jardim Paulistano	73
Imperatriz Thereza Cristina	R Padre João Manuel, 1178	Cerqueira Cesar	73
Malta	R Padre João Manuel, 1192	Cerqueira Cesar	73
Solar de Santana	R Salete, 222	Santana	73
Flat Service St. Regis	Al Lorena, 1030	Jardim Paulista	74
Service Flat St. Regis	Al Lorena, 1052	Jardim Paulista	74
Málaga	R Bela Cintra, 1867	Cerqueira Cesar	74
Vila Moura	R Padre João Manuel, 620	Cerqueira Cesar	74
Marrakesh	R Prof Artur Ramos, 371	Jardim Europa	74
Visconde de Porto Seguro	Al Itu, 823	Cerqueira Cesar	75
Marrocos	Al Lorena, 1999	Jardim Paulista	75
Penthouse	Av Giovanni Gronchi, 3891	Morumbi	75
Wilton Paes de Almeida	Av Giovanni Gronchi, 4509	Jardim Leonor	75
Milton de Souza Meireles	R Cristóvão Diniz, 82	Cerqueira Cesar	75
Costa Dourada	R Guarará, 298	Jardim Paulista	75
Golden Gate	R Jean Sibelius, 35	Jardim Europa	75
Solar de Coimbra	R Nunes Garcia, 101	Santana	75
Casbah	R Prof Carlos de Carvalho, 114	Chácara Itaim	75
Ilha de Creta	R Queluz, 85	Jardim Paulista	75
Puerto Mont	R Tabapuã, 133	Itaim Bibi	75

Continuação - Relação das Obras da Construtora Adolpho Lindenberg (1960-1980)

Solar de Algarve	R Voluntários da Pátria, 2570	Santana	75
Ilha de Mykonos	Al Franca, 35	Jardim Paulista	76
Viña Del Mar	Av Giovanni Gronchi, 4325	Morumbi	76
Palmas do Morumbi	Av Giovanni Gronchi, 5031	Morumbi	76
Bosque das Andorinhas	Av Santo Amaro, 7194	Granja Julieta	76
Cisne Imperial - Parque dos Cisnes	R Marechal Deodoro, 135	Granja Julieta	76
Cisne Real - Parque dos Cisnes	R Marechal Deodoro, 135	Granja Julieta	76
Villa Belfiore	R Oscar Freire, 264	Jardim América	76
Costa Esmeralda	R Arruda Botelho, 354	Alto de Pinheiros	77
Imperatriz Leopoldina	R Cristóvão Diniz, 26	Cerqueira Cesar	77
Paço de Valença	R Maranhão, 397	Higienópolis	77
Cisne Branco - Parque dos Cisnes	R Marechal Deodoro, 135	Granja Julieta	77
Cisne Dourado - Parque dos Cisnes	R Marechal Deodoro, 135	Granja Julieta	77
Cisne Negro - Parque dos Cisnes	R Marechal Deodoro, 135	Granja Julieta	77
Solar de Mont Serrat	R Mont Serrat, 1400	Tatuapé	77
Studium Vogue	Av Giovanni Gronchi, 3993	Morumbi	78
Santa Marguerita	R Bela Cintra, 2271	Cerqueira Cesar	78
Solar de Sintra	R Pedro Doll, 409	Santana	79
Marbella	Al Jaú 327	Jardim Paulista	80
Toronto	Al Joaquim Eugênio de Lima, 1263	Jardim Paulista	80

Tabela 3.4 - Relação das Obras realizadas entre 1960 e 1980 da Construtora Adolpho Lindenberg. Fonte: Dados fornecidos pela empresa.

3.4. História da Hindi Cia. Brasileira de Habitações

Anuar Hindi formou-se Arquiteto pela Universidade Mackenzie, em 1959. Nesse ano, passou a atuar no mercado imobiliário paulistano, montando grupos de investidores em incorporação e prestando serviços de gerenciamento das obras a preço de custo. Segundo suas palavras, o que o motivou a fundar a Hindi Companhia Brasileira de Habitações, em 1967, não foi o surgimento do Banco Nacional da Habitação, mas sua vontade de empreender. No entanto, foi o BNH que permitiu alavancar a empresa.

Anuar conta que, na década de 60, o conceito de morar em condomínios verticais já estava consagrado. Por outro lado, o sistema de preço de custo começava a evidenciar suas imperfeições, especialmente pela necessidade de se aportar todo o capital durante a obra, o que estava causando alguma inadimplência. Assim, no ano da criação do FGTS, decidiu pela fundação de uma empresa incorporadora e construtora de capital aberto, com ações na Bolsa de Valores, com controle acionário de seu principal acionista, Anuar Hindi.

Conforme seu depoimento, no período que a empresa operou fortemente, ou seja, de 1967 a 1983, a demanda por imóveis residenciais era muito grande. “A mercadoria era altamente líquida”, relata Hindi.

Na visão do empreendedor, apesar do instrumento da correção monetária, a cultura da venda a preço fixo ainda estava muito enraizada. Dessa forma, a estratégia adotada pela Hindi buscava um nível de eficiência elevado, alicerçado num projeto extremamente racionalizado e de execução pormenorizadamente planejada, possibilitando reduzir o prazo de execução da obra e o custo da obra. “Fazíamos uma planta padrão, um projeto muito bem elaborado que pudesse ser repetido muitas vezes, o que fizemos”. Até a década de 70, essa velocidade permitia embutir a inflação nos preços de venda, mas, com a alta nos níveis de flutuação de preços, a Hindi optou por indexar os contratos.

O projetista de estrutura da Hindi, Sérgio Vieira da Silva, conta que Anuar estava obcecado pela redução do prazo de obra. Para isso, “estudávamos muito bem o projeto e investíamos em tecnologia”³³. Já em 1968, a Hindi importava computadores, assim como exigia que seus fornecedores se aparelhassem: “O Anuar me fez investir US\$ 200 mil dólares em um mini centro de processamento de dados”³⁴. Juntamente com as inovações tecnológicas, vinham as propostas para novos produtos. Segundo Vieira da Silva, as garagens passaram a ser planejadas para se evitar as transições de estrutura no nível do térreo. Para isso, desenvolvemos uma laje mista com tijolo cerâmico para vencer vãos maiores, adequando os pilares à garagem.

³³ Depoimento de Sérgio Vieira da Silva.

³⁴ Depoimento de Sérgio Vieira da Silva.

Além disso, essa laje tinha a vantagem de ser mais espessa, portanto, com um desempenho acústico superior.

A estrutura de concreto armado foi inovada para se executar três lajes por semana: os pilares mantinham a seção até o topo, eliminamos os “cavaletes”, substituindo-os por estribos, economizando 27% do tempo do armador: “fui chamado de louco. Contratamos o Toshio Ueno, o maior especialista em formas do país”³⁵.

Segundo Vieira da Silva, “Anuar Hindi era um profissional completo, o que podia ser comprovado quando ele discutia de igual para igual com todos os profissionais especializados, fossem projetistas de estrutura, elétrica ou hidráulica, fossem programadores de computador, fossem tributaristas: ele me estimulava muito e também me cobrava, dizendo que se descobrisse um profissional melhor, me substituiria na hora”³⁶.

Apesar das cobranças, Anuar era fiel com seus fornecedores. Estes se esmeravam para servi-lo e nunca o abandonavam, mesmo quando outros oferecessem alguma vantagem: “quando começou a construção do Metrô, o aço sumiu do mercado, mas a Dedini nunca deixou de fornecer primeiro para a Hindi”³⁷.

A Hindi atuou sempre no mercado residencial de classe média, produzindo apartamentos de dois, três e quatro dormitórios, em geral, com quatro unidades por andar. O sucesso da estratégia, assim como a boa oferta de

³⁵ Depoimento de Sérgio Vieira da Silva.

³⁶ Depoimento de Sérgio Vieira da Silva.

³⁷ Depoimento de Sérgio Vieira da Silva.

terrenos de tamanho suficiente para “encaixar” o projeto padronizado, permitiu um bom crescimento da empresa, que chegou a ter mais de seis mil funcionários.

Ainda assim, Anuar Hindi afirma que participava pessoalmente das decisões principais, especialmente as decisões de investimento em novos negócios. “Havia uma diretoria que participava das discussões, mas, se eu achasse que não deveríamos fazer alguma coisa, não se fazia”.

Para minimizar os riscos, procurava fazer vários prédios ao mesmo tempo, desconcentrando os investimentos. “O Takaoka, meu amigo, declarou ter enfrentado muitas dificuldades no Condomínio Ilha do Sul, em Pinheiros. Assim como o Alfredo Mathias, no Portal do Morumbi”.

Em relação aos locais escolhidos, o empreendedor afirma que nos bairros consagrados, como Jardins e Higienópolis, o risco era muito menor. Na definição do produto, a Hindi tinha um alto grau de padronização. No entanto, alguns itens, como por exemplo, as fachadas, recebiam uma atenção particular.

A empresa era verticalizada. Os arquitetos, a mão-de-obra para a construção e os vendedores eram funcionários. Três meses após o início de obra, os apartamentos eram colocados à venda e, em geral, até o final da obra, concluída em apenas oito meses, todas as unidades eram comercializadas. “Não recebíamos quase nada dos compradores, que assumiam o financiamento junto ao Banco Nacional da Habitação ou a algum agente

financeiro autorizado a operar no Sistema Nacional da Habitação”³⁸. Essa forma de trabalho permitiu alavancar o capital da empresa cinco ou seis vezes. Segundo o Arquiteto Anuar Hindi, o relacionamento com os clientes era muito bom. “Não éramos nós que vendíamos, mas eles que compravam. No período de 1967 a 1976, não fizemos um único anúncio”.

Mas Hindi também produziu alguns empreendimentos de alto padrão, conforme a situação contada por Sérgio Vieira da Silva: “Um dia, comprei um terreno na Alameda Franca, junto com um grupo de 19 amigos, para fazer um prédio para morar. Propus que contratássemos a Hindi para construir, mas a maioria argumentava que a Hindi não era especializada em prédios de luxo, somente na classe média. Quando contei ao Anuar, ele ficou furioso e, logo em seguida, comprou um terreno na Rua Rio de Janeiro, em Higienópolis, e construiu um edifício muito mais luxuoso que o nosso. O detalhe é que, enquanto o nosso prédio estava em construção, o Anuar convidou todos os vinte membros do grupo para o coquetel de inauguração do prédio dele”³⁹.

A Hindi conviveu com o impacto da mudança na lei do zoneamento em 72, à qual se somaram outras dificuldades, como a inflação, aperto no fornecimento de cimento, encarecimento da mão-de-obra e o enrijecimento das regras do BNH. A participação do preço do terreno começou a aumentar e o conjunto de problemas a desestimular novos empreendimentos.

Mesmo assim, Anuar e sua equipe se debruçaram em um empreendimento ousado, o projeto “P15”. No “P15”, todos os dias vinham crachás para cada

³⁸ Depoimento de Anuar Hindi.

³⁹ Edifício Palma de Montechiaro, Rua Rio de Janeiro, 33, Higienópolis.

funcionário de obra, com instruções para os serviços daquele dia. Para o engenheiro controlar o serviço, bastava olhar o crachá de cada um. O material para a construção era trazido apenas para cada etapa do trabalho, sem estocagem (sistema “just-in-time”).

A estratégia era de transformar a incorporadora numa construtora prestadora de serviços, mas Anuar Hindi tinha muito claro que o posicionamento estratégico da empresa não mais satisfazia as mudanças do ambiente. Lamentava, porém, que o modelo era rigoroso demais para adaptações, preferindo encerrar as atividades em 1983. Ele reconhece que a dependência à sua pessoa o sobrecarregaria com mudanças em uma empresa altamente verticalizada, em que eram necessárias muitas adaptações, entendendo que o risco seria alto demais.

A Construtora Hindi deixou marcas expressivas, com mais de 130 edifícios construídos, ultrapassando o número de 6000 apartamentos, dos quais 80% em São Paulo e o restante em São José dos Campos, Brasília e Rio de Janeiro.

Anuar Hindi foi responsável por muitas inovações. Além do modelo organizacional, um empreendedor controlando uma sociedade de capital aberto, com ações na Bolsa de Valores, muitas outras iniciativas, buscando a racionalização da obra revolucionaram o padrão construtivo em geral, como a adoção das tarefas de mão-de-obra, os caixilhos em perfis de alumínio e os elevadores com cabines padronizadas. Segundo Vieira da Silva, o projeto arquitetônico, com planta do andar tipo em “formato H”, com dois elevadores sociais, nasceu no empreendimento da Rua Maria Figueiredo, no projeto “P4”.

Figura 3.6 - Construção racionalizada. Foto do autor.

A Hindi desenvolveu projetos padrão, concebidos para execução rápida, por meio da racionalização do sistema construtivo, como o exemplo da foto, Edifício Brescia, de três dormitórios, localizado na rua Afonso de Freitas, 550. A repetição dos projetos tinha o objetivo de reforçar o controle sobre a produção, aumentando a eficiência.

Figura 3.7 - Variação de estilos. Foto do autor.

Mesmo utilizando os pressupostos de racionalização, que permitiam dar velocidade na execução da obra, estratégia deliberada para atuar no Sistema Financeiro da Habitação – SFH, a Hindi não deixou de se sensibilizar pela gosto dos compradores, adaptando alguns de seus projetos ao estilo neoclássico. No caso do Edifício Vincenza, localizado na rua Cristiano Viana, em Pinheiros, o projeto adotado foi o P4.

Figura 3.8 - Alto padrão Hindi. Foto do autor.

A realização do Edifício Palma de Montechiaro, na esquina da rua Rio de Janeiro com a avenida Higienópolis, buscava demonstrar que a racionalidade construtiva não era incompatível com o desenvolvimento de projetos de alto padrão. O edifício, um dos mais luxuosos de Higienópolis, foi iniciado ao mesmo tempo de outro na alameda Franca, nos Jardins, um empreendimento a preço de custo, organizado pelo projetista de estrutura da Hindi, Sergio Vieira da Silva. A Hindi concluiu o projeto em prazo menor e com melhor acabamento que o concorrente.

3.4.1. Análise dos Empreendimentos da Hindi Cia. Brasileira de Habitações no período 1967-1980

A fundação da Hindi Cia. Brasileira de Habitações coincidiu com o início das operações do Banco Nacional da Habitação. Desde o início, a empresa estabeleceu uma estratégia que perdurou até o início dos anos 80, quando suas atividades foram encerradas. Os edifícios a preço de custo, realizados pelo Arquiteto Anuar Hindi, anteriormente à fundação da empresa Hindi, em 1967, não foram considerados neste estudo.

Conforme depoimento de seu titular e também do projetista de estrutura, desde o início a estratégia se consistia em executar as obras muito rapidamente, em prazo inferior a um ano e, devido à grande procura e as questões inflacionárias, as vendas a público se dava dois ou três meses antes da conclusão. O levantamento dos empreendimentos da empresa foi fornecido pelo engenheiro responsável pelos projetos estruturais, Engenheiro Sérgio Vieira da Silva, que fez parte da equipe da construtora durante sua atividade.

No período analisado a Hindi realizou 65 empreendimentos no município de São Paulo. Conforme Tabela 3.5, mais de 70% dos edifícios se situaram em quatro bairros: Jardins (35%), Higienópolis (14%), Bela Vista e Paraíso (12% cada um). Considerando que a Hindi elaborava seus projetos-padrão e então procurava um terreno para implantá-los, é de se supor que havia disponibilidade de áreas com dimensões razoáveis em regiões consolidadas. Uma constatação, ainda mais importante, é a de que o custo da fração de

terreno não inviabilizava o empreendimento, quando compostos com os demais elementos do custo final. O sistema construtivo racional, otimizando a mão-de-obra e reduzindo os custos financeiros pela redução de prazo, era uma vantagem competitiva considerável.

Ainda que a concentração dos investimentos ocorresse em bairros centrais, vemos que o incorporador também fez experiências, empreendendo em locais menos nobres e distantes, pelo menos um empreendimento em cada bairro: Jaguaré, Tucuruvi e Vila Jaguara.

Dentre os empreendimentos, vemos uma clara predominância por edifícios com dois (35%) e três dormitórios (55%), em razão dos limites de valor de venda impostos pelo Sistema Financeiro da Habitação.

Empreendimentos Residenciais Lançados pela Incorporadora Hindi
Período: 1960 a 1980

Figura 3.9 - Empreendimentos residenciais lançados pela Incorporadora Hindi

3.4.2. Relação das Obras da Hindi

Edifício	Endereço	BAIRRO	DORMS
CARINI	Al Sarutaiá 136	Jardins	2
STA MARGHERITTA	Al Franca 144	Jardins	2
VIAREGGIO	R Sampaio Viana 565	Paraíso	2
RAVENA	R Heitor Penteado 250	Sumaré	3
REGIO	R Heitor Penteado 236	Sumaré	3
RIMINI	R Heitor Penteado 220	Sumaré	3
ROSSANO	R Heitor Penteado 220	Sumaré	3
ISCHIA	R Arthur Prado 538	Bela Vista	2
RAPALLO	Al Fernão Cardim 310	Bela Vista	2
ACQUASANTA	R Albuquerque Lins 801	Higienópolis	2
VERONA	R Teixeira da Silva 333	Jardins	2
LA SPEZZIA	R Mello Alves 530	Jardins	2
CORTINA D'AMPEZZO	R Alcino Braga 207	Paraíso	2
SAN MICHELE	R Sabará 453	Higienópolis	2
PESCARA	R Batatais 324	Jardins	2
PERUGIA	Al Franca 74	Jardins	2
TAORMINA	R Maria Figueiredo 260	Jardins	3
MANTOVA	R Teixeira da Silva 416	Higienópolis	3
SAN MARCELLO	R Dr Brasília Machado 103	Jardins	2
LUGANO	R Caconde 74	Jardins	2
LORETO	R Caconde 50	Jardins	3
CASTELLAMARE	R São Carlos do Pinhal 50	Jardins	3
STA CATERINE	R Pamplona 419	Jardins	2
STA MARINELLA	R Pamplona 391	Jardins	3
LIVORNO	Al Ribeirão Preto 551	Bela Vista	3
VENCELLI	Al Ribeirão Preto 515	Bela Vista	2
PAOLA	Al Ribeirão Preto 487	Bela Vista	3
SIENA	R São Carlos do Pinhal 508	Bela Vista	3
FIRENZE	R São Carlos do Pinhal 558	Bela Vista	2
MESSINA	R São Carlos do Pinhal 582	Bela Vista	3

Continuação - Relação das Obras da Hindi

MODENA	R Teixeira da Silva 393	Jardins	2
SALERNO	R Piauí 456	Higienópolis	2
SORRENTO	R Piauí 490	Higienópolis	2
AMALFI	Al Tietê 353	Jardins	2
BRESCIA	R Afonso de Freitas 550	Paraíso	3
CATANIA	R Mario Amaral 49	Paraíso	2
FERRARA	R Albuquerque Lins 1184	Higienópolis	3
PORTOFINO	R Bahia 107	Higienópolis	3
VENEZIA	R Japão 63	Itaim	3
VICENZA	R Cristiano Viana 279	Pinheiros	3
PADOVA	R Japão 90	Itaim	3
ALESSANDRIA	R da Consolação 2920	Jardins	3
FORLI	R Maria Figueiredo 407	Jardins	3
LOCARNO	R Padre João Manoel 955	Jardins	3
FORTE DEI MARMI	R Itacema 381	Itaim	3
PIETRASANTA	R Antonio Felício 14	Itaim	3
CITTA DI CASTELLO	R Monte Alegre 301	Perdizes	3
AJACCIO	R Afonso de Freitas 523	Paraíso	3
MARSALA	R Dr Sampaio Viana 316	Paraíso	4
ORVIETO	R Lisboa 225	Pinheiros	3
MONZA	R da Consolação 2796	Jardins	3
ORBATELLO	R Saint Hilaire 140	Jardins	3
TERNI	Al Lorena 75	Jardins	3
CIVITAVECHIA	R Fausto Ferraz 100	Bela Vista	3
LAGONEGRO	R Rafael de Barros 400	Paraíso	3
L'AQUILA	R Guarará 150	Jardins	3
VITTORIO VENETO	Av Alexandre Ferreira 115	Tucuruvi	4
VALENZA	R Custódio Serrão 49	Vila Jaguara	4
LIDO DI VENEZIA	Al Itú 433	Jardins	4
PALMA DI MONTECHIARO	R Rio de Janeiro 33	Higienópolis	4
AJASSIO	R Paraguaçu 244	Perdizes	4
CITTADELLA	R Jacques Félix 408	Vila Nova Conceição	3

Continuação - Relação das Obras da Hindi

TREVIGLIA	R Domingos Fernandes 700	Vila Nova Conceição	3
CARAVAGGIO	R Alcino Braga 67	Paraíso	3
ITAPARICA	R Tiagem 251	Jaguaré	2

Tabela 3.5 - Relação das Obras da Hindi, no período 1967-1980. Fonte: Sérgio Vieira da Silva.

3.5. História da Construtora Anhembi e Romeu Chap Chap

Romeu Chap Chap começou a empreender, antes mesmo de se graduar engenheiro civil pela Universidade Mackenzie, em 1959. Construiu casas para vender, em sociedade com o amigo Anuar Hindi. O espírito empreendedor do jovem Romeu permitiu-lhe que vendesse seu “Fusquinha”, ano 1953, e passasse a andar de bonde, a fim de reunir o dinheiro necessário para a compra de um terreno para construir duas casas, em abril de 1958. Como o dinheiro não foi suficiente para concluí-las, foi necessário recorrer a empréstimo bancário, o que lhe possibilitou conhecer os mecanismos para desenvolvimento de empreendimentos financiados.

“Após a graduação, me separei do Anuar que foi construir prédios a preço de custo”. Romeu foi trabalhar no IPESP⁴⁰, mas manteve seu escritório de negócios de Incorporação Imobiliária. As primeiras experiências se deram com financiamentos dos Institutos de Previdência, que já eram oferecidos antes da criação do Banco Nacional da Habitação.

⁴⁰ Instituto de Previdência do Estado de São Paulo. Também financiava a aquisição de casa própria aos funcionários públicos.

O primeiro projeto de prédio vertical foi desenvolvido em sociedade com um construtor, Moacir Ferreira de Souza. “Ele queria comprar um apartamento em São Vicente e acabamos comprando um terreno e construindo um prédio. O Moacir cuidava das obras e eu das incorporações”. Outras obras se sucederam com essa parceria. Em meados dos anos 1960, essas iniciativas resultaram numa sociedade, denominada Construtora Anhembi que incorporou muitos prédios no Paraíso, onde Romeu era radicado e conhecia muita gente. Tal sociedade se manteve até o ano de 1979.

As obras eram comercializadas a preço de custo, a partir da constituição de um grupo de investidores. A Anhembi era remunerada adicionando uma margem de lucro sobre a fração de terreno e por uma taxa de administração sobre a obra. A estratégia inicial era construir oito prédios de alto padrão, simultaneamente, a preço de custo, sem utilizar recursos do BNH. Como o aporte de recursos era insuficiente para concluir a obra em prazo curto, a empresa começou a tomar recursos da linha de financiamento denominada RECON (financiamento apenas para material de construção). Como os prazos de obra a preço de custo eram maiores, o contrato era assinado 18 meses antes de terminar a obra.

Inicialmente, o limite do RECON era 1800 UPCs⁴¹, liberados em 12 meses com prazo de amortização de 24 meses. “Fizemos um trabalho institucional para aumentar o limite para 2250 UPCs, que passaram a ser liberados em 18 meses, com prazo de amortização em 48 meses. As mudanças possibilitaram encurtar

⁴¹ UPC significava Unidade Padrão de Capital, uma unidade monetária “forte”, criada em 1964, utilizada no segmento da construção civil.

o prazo dos empreendimentos de alto padrão, mantendo o atendimento personalizado do preço de custo”⁴².

A Anhembi, no início dos anos 80, também experimentou lançar algumas obras a preço fechado (ou fixo), utilizando o instrumento da Correção Monetária. Tal experiência foi, no entanto, extremamente amarga. Houve pré-fixações de índices, as vendas caíram e os juros pesavam. “Cheguei a gastar o equivalente a um apartamento por mês para pagar os custos financeiros”⁴³.

Os riscos, traduzidos pela dificuldade de planejamento de mais longo prazo, eram evidentes para Romeu Chap Chap, não somente pela turbulência do ambiente, com mudança de regras e de governos, cenário macroeconômico com inflação alta, mas também devidos à complexidade e ao ciclo longo do negócio. “Tal situação se verifica mesmo nos países com economia estável”⁴⁴.

Por isso, as decisões de investimento acabam se baseando no feeling do Incorporador, o que dificulta a profissionalização da empresa e, conseqüentemente, o crescimento. “Muitas empresas quebraram porque profissionalizaram demais. Gosto da expressão que diz *small is beautiful*. Certa vez, quando fiquei entusiasmado, cheguei a ter 16 prédios simultâneos e quase quebrei por isso. Vi muitas empresas em dificuldade por causa do gigantismo”⁴⁵.

⁴² Depoimento de Romeu Chap Chap.

⁴³ Depoimento de Romeu Chap Chap.

⁴⁴ Depoimento de Romeu Chap Chap.

⁴⁵ Depoimento de Romeu Chap Chap.

Por atuar no segmento de alto padrão, a Anhembi optou por trabalhar em bairros nobres, já consolidados. Apesar disso, os terrenos, resultantes da demolição de residências, não eram “gargalo” para a empresa.

Com relação à definição do produto, Romeu procurava conciliar as idéias dos arquitetos com os desejos dos clientes. “Chegamos, certa vez, a contratar o Adolpho Lindenberg que tinha fachadas muito bonitas e valorizadas pelos clientes”⁴⁶.

A empresa era verticalizada. Além da incorporação e da construção, também fazia vendas. Em geral as vendas eram feitas no lançamento, antes de iniciar as obras. “O relacionamento com os clientes era muito bom, assim como com os fornecedores de material e mão-de-obra. Costumávamos fazer encontros de socialização. No caso dos fornecedores, esses momentos visavam conscientizá-los de sua participação na cadeia produtiva”⁴⁷.

Segundo Romeu, no início das atividades, alguma dose de ingenuidade é necessária, pois a ignorância de alguns riscos fornece a coragem necessária ao enfrentamento dos problemas.

Considerando a Construtora Anhembi, Romeu Chap Chap contabiliza a incorporação de 88 edifícios, com 3400 apartamentos entregues.

⁴⁶ Depoimento de Romeu Chap Chap.

⁴⁷ Depoimento de Romeu Chap Chap.

Figura 3.10 - Arquitetura tradicional em boas localizações. Foto do autor.

Desde as primeiras obras, o bairro do Paraíso foi uma das regiões preferidas pela Construtora Anhembí. O Edifício Mirage, localizado na Rua Sampaio Viana, realizado em 1971, é um exemplo das obras a preço de custo, de arquitetura simples e bom nível de acabamento.

Figura 3.11 - Alto padrão Anhembi. Foto do autor.

Nos bairros mais valorizados, muitos empreendimentos de alto padrão, desenvolvidos a preço de custo, foram incorporados por empresas tradicionais. O Edifício Doral, da Construtora Anhembi, localizado nos Jardins, de arquitetura eclética, foi concluído em 1977.

3.5.1. Análise dos Empreendimentos da Anhembi e Romeu Chap Chap no período 1965-1980

A política das empresas dirigidas por Romeu Chap Chap foi de empreender apartamentos de alto padrão, a preço de custo. Assim, as regiões preferidas para edificar os prédios foram sempre consideradas nobres.

O gráfico geo-referenciado, elaborado com dados fornecidos pela incorporadora, demonstra uma clara predileção pelo bairro do Paraíso, com 13 empreendimentos de um total de 26 (50%). Este é o bairro de São Paulo onde cresceu Romeu Chap Chap e boa parte da colônia libanesa. Para constituir os grupos de investidores para os condôminos de construção a preço de custo, era mais fácil desenvolver projetos em regiões familiares aos compradores.

A empresa, nesse período, também atuou em outros bairros nobres, como Jardins e Higienópolis. Em Moema, realizou três empreendimentos, em época mais recente (a partir de 74). Interessante notar que uma experiência isolada se deu no bairro de Santana, em 76, logo depois da inauguração da linha norte-sul do Metrô.

Empreendimentos Residenciais Lançados pela Incorporadora Anhembi/Romeu Chap Chap
Período: 1960 a 1980

Figura 3.12 - Empreendimentos residenciais lançados pela Incorporadora Anhembi/Romeu Chap Chap

3.5.2. Relação das Obras da Anhembi/Romeu Chap Chap

Empreendimento	Endereço	Bairro	Ano
Edifício Mara Regina	Cel Oscar Porto 713	Paraíso	1965
Edifício Cascata	R Dr Rafael de Barros 227	Paraíso	1966
Edifício Denver	R Abílio Soares 158	Paraíso	1967
Edifício Habitat I	R Pamplona 1112	Jardins	1967
Edifício Manacá	R Leôncio de Carvalho 230	Paraíso	1967
Edifício Mirage	R Dr Sampaio Viana 391	Paraíso	1971
Edifício Rivoli e Tivoli	R Tamandare 776	Liberdade	1971
Edifício Tatiana	R Dr Rafael de Barros 285	Paraíso	1971
Edifício Habitat II	R Treze de Maio 1589	Bela Vista	1972
Edifício Iramar	R Cubatão 158	Paraíso	1972
Edifício Narayana	R Arthur Prado 404	Paraíso	1972
Edifício Maratauí	R Albuquerque Lins 1293	Higienópolis	1973
Edifício Tamaracá	Al Casa Branca 1143	Jardins	1973
Edifício Araramá	Al dos Anapurus 156	Moema	1974
Edifício Ascot	R Otávio Nebias 76	Paraíso	1975
Edifício Monte Cassino	R Paulo Gonçalves 219	Santana	1975
Edifício Solar Anhembi I e II	R Tomas Carvalhal 865	Paraíso	1975
Edifício Chatelet	R Otavio Nebias 182	Paraíso	1976
Edifício Maracaí	Av Macuco 247	Moema	1976
Edifício Valbella	R Otavio Nebias 42	Paraíso	1976
Edifício Doral	R Bela Cintra 1466	Jardins	1977
Edifício Casablanca	Al Casa Branca 456	Jardins	1978
Edifício Luciana	Al Jauaperi 1105	Moema	1978
Edifício Tamarana	R Maria Figueiredo 502	Paraíso	1978
Edifício Portugal	Av Portugal 339	Brooklin	1979
Edifício Janaína	R Pedroso Alvarenga 185	Itaim	1980

Tabela 3.6 - Relação de Obras das Construtoras Anhembi e Romeu Chap Chap, no período 1965-1980. Fonte: Romeu Chap Chap.

3.6. História da Construtora Sobloco

A empresa Sobloco Construtora S/A foi fundada em 1958, pelos sócios Luiz Carlos Pereira de Almeida e Mario Najm, ambos graduados pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo em 1949. No período anterior à Sobloco, os sócios construíam casas na região de Santo Amaro e Vila Nova Conceição. Também atuaram no segmento de obras públicas, em que faziam parcerias entre as empresas.

Luiz Carlos e Mario decidiram fundar a Sobloco para atuar no segmento de pavimentação por blocos de concreto, visando o mercado de Brasília. Sem obter o sucesso desejado no desenvolvimento da capital federal, “por falta de cartucho político”⁴⁸, a Sobloco vendeu sua posição em Brasília e concentrou-se no mercado de obras públicas no Estado de São Paulo, tais como, grupos escolares, creches, fóruns de justiça. “Naquela época, o governador Carvalho Pinto (1959-1963) queria estimular o desenvolvimento. Tinha um plano de ação e pagava as obras em dia”⁴⁹.

⁴⁸ Depoimento de Luiz Carlos Pereira de Almeida.

⁴⁹ Depoimento de Luiz Carlos Pereira de Almeida.

Em 1964, com a fundação do BNH, “percebemos que era vontade política do governo desenvolver o mercado habitacional e então fomos para esse mercado”⁵⁰. A empresa era verticalizada, com as atividades de incorporação, construção e vendas. O sócio Luiz Carlos cuidava da montagem dos empreendimentos e da comercialização e o sócio Mário cuidava das obras.

No negócio da incorporação, a Sobloco costumava ter parceiros, geralmente os próprios proprietários dos terrenos que eram pagos com uma participação no empreendimento. “Para convencê-los, fazíamos um plano que deveria ter o mérito de também nos convencer quanto à viabilidade do novo projeto”. Esses estudos eram desenvolvidos com profissionais (arquitetos, projetistas de estrutura e instalação, consultores, etc.) “a risco”, no menor prazo possível. “O importante era a agilidade”⁵¹. Uma estratégia da empresa no desenvolvimento de novos negócios era a de divulgar aos corretores a intenção de investimento, a fim de estimular esses agentes a trazer um maior número de ofertas.

O primeiro empreendimento foi o da construção de 400 casas na Vila Cisner, na Penha, em 1967. “O mercado era muito comprador” e isso parece ter estimulado a busca de negócios. “As decisões de investimento envolviam risco. Algumas vezes fechávamos negócios, sem o montante necessário ao investimento”⁵².

Antes da criação do instrumento da correção monetária, para se defender da inflação, a velocidade do empreendimento e o *hedge* com os fornecedores de

⁵⁰ Depoimento de Luiz Carlos Pereira de Almeida.

⁵¹ Depoimento de Luiz Carlos Pereira de Almeida.

⁵² Depoimento de Luiz Carlos Pereira de Almeida.

material de construção, eram mecanismos de defesa. “A margem era boa, tinha uma gordura. A antecipação da compra de materiais e a velocidade nos garantiam a margem”⁵³. Na fase do BNH, a utilização da correção monetária nos reajustes do contrato foi satisfatória.

Na exploração de novas regiões até então não consagradas pelo mercado imobiliário, a “intuição” era freqüentemente utilizada. “Existe um sentimento de que o crescimento imobiliário estava ocorrendo num determinado sentido (vetor)”⁵⁴. Ainda assim, quando a empresa foi pioneira ao lançar o primeiro edifício próximo à Praça Pereira Coutinho, na Vila Nova Conceição, houve um receio em anunciar a localização pelo nome do bairro, optando-se pela chamada “Ibirapuera”. (Atualmente, os imóveis localizados na Praça Pereira Coutinho, estão entre os de maior valor por metro quadrado de São Paulo).

Segundo Almeida (2005), a definição do produto era feita por meio da maximização da relação custo x benefício, aproveitando ao máximo o terreno, sem sofisticções arquitetônicas. “Optamos por ter um arquiteto interno, pois os escritórios de arquitetura costumavam sugerir soluções muito caras e dispensáveis”⁵⁵. A estratégia da Sobloco ficava no meio termo entre o projeto padrão adotado na Hindi e a personalização da Lindenberg.

A segurança para o cliente na compra era uma das principais estratégias de atuação no mercado. Era buscada com a verticalidade da organização (o *slogan* usado era “compre do próprio dono”) e com o início da comercialização

⁵³ Depoimento de Luiz Carlos Pereira de Almeida.

⁵⁴ Depoimento de Luiz Carlos Pereira de Almeida.

⁵⁵ Depoimento de Luiz Carlos Pereira de Almeida.

somente após a estrutura do edifício concluída. Essas medidas propiciavam a formação do preço em ambiente inflacionário, a partir de uma parte do custo realizado, além de maior velocidade da venda do empreendimento, com conseqüente redução nas despesas de publicidade. Segundo Almeida (2005), no momento de conclusão das obras, o volume de vendas era de 70%, em média.

Por um período expressivo, entre 1967 e 1980, a Sobloco soube aproveitar a demanda generosa e a abundância de financiamentos, buscando construir uma imagem positiva que sustentasse sua posição no mercado.

Ainda que tenha atingido marcas expressivas, com a execução de mais de uma centena de edifícios residenciais e comerciais, hotéis e shoppings centers, nunca perdeu a noção de que “a indústria da construção é muito artesanal”, o que impede a empresa de se agigantar, “porque se perde o controle”. “O dono precisa ficar próximo, especialmente na (atividade da) incorporação”⁵⁶.

Mudança de Estratégia

Para Almeida, o maior fator de risco para o empreendedor é o chamado risco-país, a política de “trancos e barrancos” dos dirigentes. “Mudam a regra do jogo a toda hora”. Essa é a razão pela qual os empreendedores se posicionam “em cima do muro, descendo rapidamente para aproveitar, quando enxergam uma oportunidade”⁵⁷. Almeida acha que é muito comum se ter uma alta dose

⁵⁶ Depoimento de Luiz Carlos Pereira de Almeida.

⁵⁷ Depoimento de Luiz Carlos Pereira de Almeida.

de ingenuidade, no início da atividade. Faz com que muitos empresários quebrem.

Quando verificou, no início dos anos 80, que o BNH estava entrando numa rota perigosa, “com a decisão de seu presidente José Lopes de Oliveira, de reajustar a prestação em 70%, em vez de 132% da inflação”, Almeida disse ao sócio Mario: “Está na hora de pular desse bonde”⁵⁸. Nesse momento, os empreendedores tiveram outra visão: a de que a área de desenvolvimento urbano, até então ocupada pelos loteadores, sem grandes preocupações com o futuro de uma área parcelada, poderia ser uma boa oportunidade. Na visão de Almeida, a falta de um planejamento mais rigoroso, condenava grandes áreas da cidade, com a implantação de tecidos urbanos de baixa qualidade, uma distorção que deveria ser corrigida pelo mercado.

O primeiro projeto foi desenvolvido em São Bernardo do Campo, um pólo de desenvolvimento na época. Posteriormente, a empresa empreendeu vários outros projetos, o mais famoso de todos, o da Riviera de São Lourenço, lançado, em 1984, no município de Bertioga.

Luiz Carlos Pereira de Almeida foi eleito para a presidência mundial da FIABCI (Federação Internacional das Profissões Imobiliárias), no biênio 1993-94.

⁵⁸ Depoimento de Luiz Carlos Pereira de Almeida.

Figura 3.13 - A Classe Média predomina. Foto do autor.

O Edifício Barão de Monjardim, localizado na rua João Lourenço, foi um dos primeiros empreendimentos da Vila Nova Conceição. Na década de 70, no bairro hoje dominado por empreendimentos de altíssimo padrão, havia espaço para empreendimentos destinados ao segmento de renda média, com recursos do Banco Nacional da Habitação.

Figura 3.14 - Adaptabilidade. Foto do autor.

Na estratégia da Sobloco, os bons negócios começavam em condições favoráveis para aquisição do terreno (preço, forma de pagamento). As permutas eram muito valorizadas, pois a empresa dispunha de recursos limitados. A velocidade de elaboração do projeto, da obra e as compras antecipadas de materiais de construção recebiam atenção máxima. Os projetos eram corretos e racionais, mas a arquitetura não era o quesito mais valorizado. Na foto, o Edifício Irundi.

3.6.1 Análise dos Empreendimentos da

Sobloco no período 1966-1980

Os dados obtidos junto ao incorporador, mostram um certo ecletismo na escolha das regiões para implantar os edifícios. São 14 zonas diferentes de valor. Ainda assim, alguma predominância pode ser notada, dividida entre Itaim e Jardins. Cada um destes bairros responde por aproximados 20% de participação do total dos lançamentos.

No caso do Itaim, nota-se que dentre os nove empreendimentos realizados, oito aconteceram entre 1972 e 1975, justamente após a mudança na lei de zoneamento, quando ocorreu uma corrida para a verticalização do bairro, em função dos boatos de congelamento do coeficiente de aproveitamento dos terrenos. Na entrevista com o incorporador, vimos que fazia parte de sua estratégia formalizar de parcerias com os donos dos terrenos, visando permutar a área por futuras unidades a serem construídas. Assim, na “corrida” para vender seu imóvel para um incorporador, obtendo o ganho pela possibilidade da verticalização, muitos proprietários de imóveis no Itaim flexibilizaram as condições de negociação, o que atraía muitos empreendedores.

Dentre as demais regiões, registramos os edifícios construídos em locais cujo processo de verticalização ainda era incipiente, como Vila Nova Conceição, Vila Olímpia, Vila Prudente, Brooklin e Ipiranga.

Também se verifica que dos 44 empreendimentos, 31 (70%) foram realizados no período 1969-1975, justamente o auge do crescimento econômico brasileiro e dos recursos disponíveis pelo BNH.

**Empreendimentos Residenciais Lançados pela Incorporadora Sobloco
Período: 1960 a 1980**

Figura 3.15 - Empreendimentos residenciais lançados pela Incorporadora Sobloco

3.6.2. Relação das Obras da Sobloco

Empreendimento	Endereço	Bairro	ANO
EDIFÍCIO BARÃO DE PETRÓPOLIS	Al Casa Branca, 664	Jardins	75
EDIFÍCIO MARQUES DE JUNDIAÍ	Al Min. Rocha Azevedo, 373	Jardins	74
EDIFÍCIO MARQUES DE S. VICENTE	Al Min. Rocha Azevedo, 373	Jardins	74
EDIFÍCIO HELOÍSA GUINLE RIBEIRO	Av Angélica, 1697	Higienópolis	68
EDIFÍCIO MARQUÊS DE TOLEDO	Av Santo Amaro, 5330	Brooklin	79
EDIFÍCIO MARQUES DE OURO PRETO	Av São Gabriel, 240	Itaim	72
EDIFÍCIO CARLOTA	R Abílio Soares, 989	Paraíso	69
EDIFÍCIO EDUARDO	R Abílio Soares, 989	Paraíso	69
EDIFÍCIO BARÃO DE SÃO CARLOS	R Afonso de Freitas, 567	Paraíso	75
EDIFÍCIO CABO FRIO	R Aurora, 1008	Vila Buarque	74
EDIFÍCIO MARQUÊS DE SEVILHA	R Baltazar da Veiga, 335	Vila Nova Conceição	75
EDIFÍCIO TAORMINA	R Bandeira Paulista, 127	Itaim	75
EDIFÍCIO MARQUES DA GÁVEA	R Bandeira Paulista, 147	Itaim	74
EDIFÍCIO MARQUÊS DE ANHAMBI	R Bandeira Paulista, 97	Itaim	72
EDIFÍCIO MARQUES DE SÃO JOÃO DA PALMA	R Bela Cintra, 1760	Consolação	75
EDIFÍCIO MARQUES DE OLINDA	R Borges Lagoa, 159	Vila Mariana	72
EDIFÍCIO MARQUÊS DE MONTE ALEGRE	R Borges Lagoa, 159	Vila Mariana	72
EDIFÍCIO MARQUES DE SAGRES	R Caconde, 49	Jardins	77
EDIFÍCIO MAISON SUISSE	R Caio Prado, 183	Consolação	80
EDIFÍCIO PARQUE DAS ACÁCIAS	R Cel Conrado S Campos, 125	Brooklin	80
EDIFÍCIO CISPLATINA	R Cisplatina, 646	Ipiranga	70

Continuação - Relação das Obras da Sobloco no período 68-80

CONJUNTO PALMEIRAS IMPERIAIS	R da Consolação, 3563	Jardins	68
EDIFÍCIO SÃO JOÃO	R da Mata, 168/180	Itaim	74
EDIFÍCIO SÃO MANOEL	R da Mata, 168/180	Itaim	74
EDIFÍCIO CAPODIMONTE	R Dante Alighieri, 140	Vila Prudente	70
EDIFÍCIO AMÁLIA	R Domingos de Moraes, 1346	Vila Mariana	71
EDIFÍCIO SILVIA GARNERO	R Elvira Ferraz, 83	Vila Olimpia	76
EDIFÍCIO ELVIRA	R Fausto Ferraz, 119	Bela Vista	71
EDIFÍCIO GUARITÁ	R Iguatemi, 335	Itaim	69
EDIFÍCIO MARQUÊS DE TRÊS RIOS	R Itacolomi, 423	Higienópolis	72
EDIFÍCIO MARQUÊS DE VILA RICA	R Itambé, 322	Higienópolis	69
EDIFÍCIO MARQUÊS DE BRAGANÇA	R João Julião, 296	Paraíso	72
EDIFÍCIO MARQUÊS DE PIRACAIA	R João Julião, 296	Paraíso	72
EDIFÍCIO BARÃO DE MONJARDIM	R João Lourenço, 655	Vila Nova Conceição	77
EDIFÍCIO BARÃO DE DUPRAT	R Ministro de Godoy, 1454	Perdizes	78
EDIFÍCIO PAULISTANO	R Padre João Manuel, 1211	Jardins	66
EDIFÍCIO MARQUÊS DE SÃO JOÃO DEL REY	R Padre João Manuel, 1230	Jardins	75
EDIFÍCIO IRUNDI	R Pará, 49	Higienópolis	67
EDIFÍCIO PINHAL	R Rego Freitas, 165	Vila Buarque	69
EDIFÍCIO MARQUES DE REZENDE	R Tabapuã, 146	Itaim	73
EDIFÍCIO BARÃO DE QUELUZ	R Tabapuã, 1591	Itaim	73
EDIFÍCIO DR. NELSON L. B. NEVES	R Teixeira da Silva, 328	Jardins	72
EDIFÍCIO BRÁS CARDOSO	R Brás Cardoso	Vila Nova Conceição	79
EDIFÍCIO CRISANTEMOS	R dos Crisântemos,	Vila Mariana	80

Tabela 3.7 - Relação das Obras da Sobloco, no período 1966-1980. Fonte: Sobloco.

3.7. História da Construtora Luciano Wertheim

Luciano graduou-se Engenheiro Civil na Escola Politécnica em 1948, passando a trabalhar como engenheiro, quando conheceu o filho de um grande empreiteiro de mão-de-obra. Imigrante, Luciano não tinha muitos relacionamentos, mas muita vontade e a idéia de fundar uma empresa de prestação de serviços para atuar na construção de estruturas de concreto. Baseava-se na perspectiva de que o pai de seu amigo os apresentasse a clientes potenciais.

Desde a fundação, em 1952, a empresa procurava economizar de seus contratos de prestação de serviço, adquirindo pequenos terrenos para construir conjunto de casas. O primeiro terreno para edifício vertical foi comprado na Alameda Barros. “Como não tínhamos o numerário para toda a construção, pedimos empréstimo à Associação Paulista de Medicina. Meu sócio ficava no plantão de vendas e eu cuidava do resto”⁵⁹.

Após essa primeira experiência, a empresa passou a adquirir outros terrenos, especialmente em Higienópolis. Como não dispunha de grande capital, utilizava a estratégia de adquirir o terreno a prazo e vender 30% da participação no

⁵⁹ Depoimento de Luciano Wertheim.

negócio a investidores, a fim de pagar o terreno e levantar fundos para a obra. As vendas eram feitas com o prédio quase pronto, a fim de se ter o custo de obra quase fechado. O financiamento era fixo, sem correção monetária, com amortização em três anos. A atuação se dava no segmento residencial de médio e alto padrão, com diferenciação pela qualidade do produto.

Em 1960, o sócio deixou a sociedade e, nos anos 70, a empresa passou a utilizar financiamentos do BNH, em dois empreendimentos: um edifício comercial e outro residencial, em Moema. Com a saída do sócio, as vendas foram terceirizadas.

A escolha do local se baseava no feeling de Luciano. A mudança dos empreendimentos para outros bairros se devia ao fato de que os terrenos começaram a escassear em Higienópolis e, portanto, a encarecer.

“Em 1970, a partir de uma visão crítica da atividade, decidi repensar a empresa e os negócios. Passei a estudar sociologia, política, economia, antropologia e problemas brasileiros, tentando entender as necessidades futuras do mercado e as possibilidades da classe média.” “Ao me matricular no curso de Ciências Sociais da USP, necessitei reduzir o número de obras, já que não tinha como delegar, mas pude aproveitar de uma lei de incentivo existente na época, a Lei 515 (1963), que concedia a isenção de Imposto de Renda às Incorporações de Pessoas Físicas, limitadas ao número de três empreendimentos concomitantes”⁶⁰.

Essa sistemática, conforme Luciano, permitiu praticar uma margem de lucro maior.

“Na definição do produto, existia um conflito com os arquitetos, já que muitos estudos eram feitos fora de uma realidade econômica. Por outro

⁶⁰ Depoimento de Luciano Wertheim.

lado, sempre procurei fazer fachadas revestidas com pastilhas, visando durabilidade”⁶¹.

Definindo-se como uma pessoa avessa ao risco, Luciano optou por não alavancar a empresa, reservando previamente o numerário necessário para consecução do empreendimento. Para diminuir as incertezas, Luciano procurava conhecer a concorrência, visitando pessoalmente os plantões de venda das outras empresas.

Uma das fontes de risco alegadas era a demora para aprovação dos projetos, dois ou três anos, ou para obtenção do alvará de conclusão, necessário à liberação dos recursos do BNH, ao final da obra. “As incertezas decorrentes da inflação alta, no período 60-80, eram preocupantes e isso nos impedia de vender as unidades, antes da conclusão. A inadimplência era baixa, pois avaliávamos os clientes no momento da compra”⁶².

A empresa sempre foi muito rigorosa com o controle de qualidade. Era exigente ao receber os materiais e serviços, mas com o provisionamento do numerário para a execução de toda a obra, compensava os fornecedores, pagando-os à vista. “A atividade da Incorporação é muito arriscada, por ser de longo prazo, e dependente de muitos fatores. Um cassino. Um jogo. Para minimizar os riscos é necessário se conhecer muito bem o negócio”⁶³.

⁶¹ Depoimento de Luciano Wertheim.

⁶² Depoimento de Luciano Wertheim.

⁶³ Depoimento de Luciano Wertheim.

Luciano reconhece que a decisão de se comprar um terreno é fundamental, assim como a da definição do produto. “São atividades indelegáveis, em que a experiência e a intuição do empreendedor são decisivas”⁶⁴.

⁶⁴ Depoimento de Luciano Wertheim.

Figura 3.16 - Arquitetura sóbria com acabamento esmerado. Foto do autor.

Nas fotos dos Edifícios Gonçalves Dias e Buarque, localizados na rua Maranhão e na rua Maria Antônia, Higienópolis, pode-se observar o caráter quase artesanal das construções da Construtora Luciano Wertheim. A qualidade dos materiais de acabamento e da mão-de-obra aparenta bom estado de conservação quase 40 anos depois. As linhas arquitetônicas são retas, com estrutura ressaltada, uma característica do modernismo.

Figura 3.17 - Edifício Buarque. Foto do autor.

3.7.1. Análise dos Empreendimentos da Construtora Luciano Wertheim no período 1960-1976

Quando declara sua aversão ao risco, Luciano Wertheim explica boa parte da estratégia da empresa com relação à localização de seus dez empreendimentos, realizados entre 1960 e 1976. Atualmente a empresa tem uma participação maior no mercado e, para tanto, a empresa está estruturada, mas, no início da atividade, Luciano conduzia seus negócios de forma muito pessoal e, portanto, limitava o volume de negócios.

Como praticamente não havia financiamentos do BNH até 1967 e o empreendedor não se utilizava da modalidade de preço de custo, preferindo concluir as obras para depois comercializá-las, não havia a possibilidade de alavancar a empresa, já que aplicava recursos próprios no financiamento dos adquirentes.

No mapa geo-referenciado, verifica-se que, até o ano de 1972, todos os edifícios se localizavam na região central: Higienópolis (40%), Vila Buarque e Bela Vista, o que denota um tipo de incorporador bastante conservador.

O primeiro financiamento, obtido junto ao BNH, somente ocorreu após esse sistema estar bastante difundido no mercado imobiliário. Mesmo tendo obtido o empréstimo, o incorporador declarou que, à época, contava com reservas equivalentes ao seu montante, caso precisasse quitá-lo.

Empreendimentos Residenciais Lançados pela Incorporadora Luciano Wertheim
Período: 1960 a 1980

Figura 3.18 - Empreendimentos residenciais lançados pela Incorporadora Luciano Wertheim

3.7.2. Relação das Obras da Construtora Luciano Wertheim

Edifício	Endereço	Bairro	Ano
Gonçalves Dias	R Maranhão, 917	Higienópolis	60
Ana Regina	R Piauí, 471	Higienópolis	60
Planalto da Paulicéia	Av Brigadeiro Luís Antônio, 1855	Bela Vista	67
Angra dos Reis	R Jaceguai, 506	Vila Buarque	67
Cultura	R Maria Antonia, 72	Higienópolis	72
Buarque	R Maria Antonia, 344	Higienópolis	72
Marília	Av Cons. Rodrigues Alves, 407	Vila Mariana	74
Manhattan	R Tabapuã, 627	Itaim Bibi	75
Jardim da Cidade	R Jacutinga, 242	Moema	76
Jardim da Cidade	R Canario, 754	Moema	76

Tabela 3.8 - Relação das Obras da Construtora Luciano Wertheim, no período 1960-1976. Fonte: Construtora Luciano Wertheim.

3.8. História da Construtora Albuquerque & Takaoka

A empresa Albuquerque & Takaoka Ltda. foi fundada em 13 de Março de 1951, por Renato Albuquerque e Jojiro Takaoka, dois engenheiros que se conheceram e se graduaram juntos em 1949 na Escola Politécnica “a grande porta de entrada” para quem queria seguir a profissão de engenheiro, na década de 40 (SACCHI, 2003). Os sócios, desde o último ano da faculdade, já dividiam uma sala alugada no centro, fazendo pequenos trabalhos. Desde os primeiros serviços prestados de topografia até a conquista de uma “grife”, tudo foi muito rápido. A agilidade sempre foi uma das características principais de um de seus titulares, Jojiro Takaoka.

Inicialmente, a empresa se dedicava à prestação de serviços a terceiros e a obras públicas. O primeiro grande serviço foi o da construção de 150 casas populares em São Caetano do Sul para a família Jafet. A construtora foi uma das principais prestadoras de serviço ao Governo paulista, na gestão Lucas Nogueira Garcez (1951-1955), por meio do Departamento de Obras Públicas, o D.O.P., construindo pontes (uma das maiores empresas do país nesse ramo), viadutos, edifícios públicos, escolas, postos de saúde e cadeias. Também expandiu sua área de atuação até Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

Com a entrada do governo Adhemar de Barros, em 1963, e o término do Plano de Ação do governador Carvalho Pinto, a empresa reduziu sua participação no setor de obras públicas, abandonando definitivamente esse segmento, em 1969. A nova fase, construindo prédios de apartamentos, iniciada ainda sem financiamento do Sistema Financeiro da Habitação, foi alavancada fortemente com a criação do BNH.

A experiência da empresa nas empreitadas também contribuiu com a nova estratégia, pois obras rápidas faziam parte do modelo financeiro do BNH que, para isto, aportava recursos suficientes. Em geral, eram executadas em um ano. As empresas, na modalidade de preço de custo, tinham uma cultura diferente no modo de executar obras: atuavam mais lentamente, em 36 meses.

O depoimento de José Augusto Queiroz⁶⁵, superintendente do Banco Antônio de Queiroz, demonstra que, no início, o novo sistema (do BNH) trazia uma insegurança para as empresas e para os agentes financeiros, pelo desconhecimento dos mecanismos e dos resultados de sua aplicação. Jojiro assumiu os custos do estudo de advogados sobre o sistema do BNH e o ofereceu ao Banco, tornando-se então um parceiro definitivo. Com a nova modalidade de financiamento, os negócios cresceram num ritmo acelerado.

O arquiteto Reinaldo Pestana relembra a mudança na definição dos produtos: fazer apartamentos de três dormitórios com a área com que se fazia um de dois dormitórios: “o primeiro foi o Edifício Araponga, na Alameda Franca”. A venda

⁶⁵ Ver em Sacchi 2003, pág. 84 e 85.

das 52 unidades foi um sucesso, iniciando um novo padrão de apartamentos dentro do Sistema Financeiro da Habitação⁶⁶.

Na maioria das empresas pesquisadas, os sócios atuantes dividiam as atividades. Em geral, um cuidava da área comercial, denominada incorporação e o(s) outro(s) das áreas, administrativa, técnica e produção. Assim era na Lindenberg, na Hindi, na Anhembi (Romeu Chap Chap) e na Sobloco. Na Albuquerque, Takaoka, conforme se depreende do depoimento de Kentaro Takaoka⁶⁷, irmão de Jojiro Takaoka, os empreendimentos eram de responsabilidade de ambos em termos financeiros, mas divididos no seu desenvolvimento: “naquelas obras que meu irmão estava tocando, o Renato não dava palpite, e vice-versa”.

Com sua maneira pessoal de tratar dos assuntos, Takaoka visitava as obras e os edifícios concluídos, perguntando tudo que pudesse influir em oportunidades de melhoria, em especial para os clientes. A partir do aprendizado dessa pesquisa informal, começou a valorizar os “halls” do andar térreo dos prédios, assim como os jardins e as áreas de lazer, como as piscinas e os “playgrounds”. Também visava obter satisfação dos consumidores com relação ao atendimento de reclamações por defeitos decorrentes de falhas construtivas.

⁶⁶ O Sistema Financeiro da Habitação impunha um limite para o valor de venda das unidades, impossível de ser respeitado para os apartamentos grandes, que então não tinham a mesma possibilidade de financiamento em condições interessantes de prazo e juros.

⁶⁷ Ver em Sacchi, 2003, p. 113.

O empreendimento mais ousado da Albuquerque & Takaoka, na fase de construção de prédios, foi sem dúvida o Condomínio Ilha do Sul, um conjunto de seis prédios, de 20 pavimentos cada um, totalizando 480 apartamentos, edificado em terreno de 28.473 m², no bairro de Alto de Pinheiros, numa região cercada por residências horizontais. Dentre os conceitos mais inovadores da proposta, a inclusão de um projeto de área de lazer, com quatro piscinas, ginásio de esportes, salões de jogos, de festa, de fisioterapia, “playground”, restaurante, cinema, teatro e praças.

O empreendimento foi inaugurado em 1973, um ano após seu início, com a presença do governador Laudo Natel, mas a aceitação pelo mercado foi difícil, pois os potenciais compradores receavam do custo do condomínio, em função da área de lazer e, possivelmente, dos problemas advindos de um grande número de moradores.

O prazo total de 18 meses para vender todas as unidades não era usual (em geral se vendia em um mês), onerando a construtora com os juros do financiamento obtido para execução da obra. Na mesma época, o sócio Renato Albuquerque estava fazendo um conjunto de três prédios grandes na Aclimação. O aperto financeiro foi muito grande. Takaoka nunca desanimou e sempre lutou para sair de situações financeiras sufocantes. Mas, evidentemente, externava muita preocupação.

A produção durante a fase BNH foi impressionante, contabilizando 52 edifícios, totalizando 3036 apartamentos. O número de funcionários beirou 5000, durante a fase pico.

O susto do empreendimento Ilha do Sul não foi suficiente para intimidar os incorporadores da Albuquerque & Takaoka, os quais, logo no ano de 1973, iniciaram um projeto ainda mais ousado, a implantação de uma verdadeira cidade com toda a infra-estrutura, nos moldes dos grandes projetos norte-americanos. A decisão se baseava na intuição dos sócios, que achavam que o mercado de apartamentos ficaria saturado em pouco tempo.

O terreno escolhido ficava no quilometro 23,5 da Rodovia Castelo Branco, uma moderna auto-estrada inaugurada em 1968. A antiga fazenda, denominada Tamboré, ficava nos municípios da grande São Paulo, Barueri e Santana do Parnaíba. A gleba adquirida tinha 5,5 milhões de metros quadrados. Foi nomeado Alphaville, nome baseado num filme do cineasta francês Jean-Luc Godard.

Inicialmente projetado para ser um Centro Comercial e Industrial, em 1975 Alphaville lançou o primeiro loteamento residencial fechado, atendendo à intuição de Takaoka, que pretendia atender a demanda de moradia dos gerentes e diretores das empresas.

Even Sacchi, autora do livro “Yojiro Takaoka, o construtor de sonhos”, chama a atenção para sua convicção inabalável e pelo caráter pessoal de fazer as coisas: “um sonhador, um romântico” que se valia “do talento, da intuição e do coração” (SACCHI, 2003).

O personalismo dos incorporadores da Albuquerque & Takaoka sempre caracterizou a empresa, conforme depoimento de Marcelo Takaoka⁶⁸. As obras e as equipes eram divididas, ainda que, em geral, os sócios se acertassem com relação à filosofia da empresa. No início de 1994, ano em que faleceu, Takaoka, não acreditando na possibilidade de sucessão da empresa, procurou o sócio e propôs uma divisão da sociedade, o que foi feito.

⁶⁸ Ver em SACCHI, 2003, p. 279 e 280.

Figuras 3.19 e 3.20 - Localização era prioridade. Fotos do autor.

A rapidez na execução das obras, *expertise* adquirida nas empreitadas de obras públicas, combinada com uma arquitetura tradicional eram suficientes para atrair o enorme público consumidor, desde que os edifícios se situassem em regiões consagradas. Nos exemplos, dos Edifícios Igarapé (acima) e Urupema (abaixo), as formas arquitetônicas simples beneficiavam-se com os materiais de acabamento empregados.

Figura 3.21 - O ousado empreendimento Ilha do Sul. Foto do autor.

É difícil imaginar que um empreendimento com esse porte fosse concluído em apenas um ano, não só pelas questões tecnológicas, mas especialmente pela necessidade de recursos financeiros e da quantidade de clientes a serem estimulados. Ainda que os recursos do BNH fossem abundantes, era necessário que, ao final das obras, houvesse compradores suficientes para o repasse da dívida do incorporador aos clientes finais. No período estudado, em geral, as vendas ocorriam, no máximo um mês após a conclusão física. Mas o caráter inovador do Condomínio Ilha do Sul, com uma infra-estrutura sofisticada que deixava algumas dúvidas quanto ao funcionamento e ao custo condominial, retardaram, em muito as vendas. Por essa razão, o incorporador passou por dificuldades financeiras.

Figura 3.22 - Criatividade estratégica. Foto do autor.

Uma boa estratégia adotada pelo incorporador foi a de adquirir algumas casas vizinhas ao terreno, posicionando a entrada do condomínio no lado mais nobre da área de 28.473 m², junto às casas construídas na zona exclusivamente residencial do loteamento da Companhia City, retirando a influência indesejável que a imagem do conjunto Inocoop, vizinho ao empreendimento, poderia causar. Na foto, o conjunto popular, com o Condomínio Ilha do Sul ao fundo.

3.8.1. Análise dos Empreendimentos da Albuquerque & Takaoka no período 1969-1974

De acordo com dados obtidos junto ao incorporador, verificamos que, dentre as empresas estudadas, a atuação da Albuquerque & Takaoka se deu de maneira muito intensa, com a rapidez que propugnava um de seus sócios, Jojiro Takaoka. Em apenas seis anos, a empresa empreendeu 52 edifícios, com uma excepcional média de 8,7 por ano. Tal volume foi possível graças à perfeita adaptação da empresa ao modelo financeiro e operacional do BNH.

Conforme pode ser notado no mapa geo-referenciado, na grande parte dos investimentos feitos, o incorporador optou por regiões consagradas. Excetuando-se dois empreendimentos no bairro do Ipiranga, todos os demais ocorreram na zona Sudoeste, nenhum deles localizado além do espaço delimitado pelo Rio Pinheiros.

Os bairros que tiveram a preferência foram: os “Jardins”, com 16 edifícios (31%) e o Itaim, com 10 (19%). No caso deste último, observamos que a empresa também se aproveitou do surto de oferta de terrenos em boas condições para incorporação no bairro.

O único empreendimento em Alto de Pinheiros, o Condomínio Ilha do Sul, também foi o maior, com seis edifícios. Representaram 12% da produção total da empresa, ao longo de sete anos. Foram realizados em apenas um ano.

Os demais bairros escolhidos estavam em processo inicial de verticalização na época: Perdizes, Paraíso, Aclimação e Vila Mariana.

Empreendimentos Residenciais Lançados pela Incorporadora Albuquerque & Takaoka
Período: 1960 a 1980

Figura 3.23 - Empreendimentos residenciais lançados pela Incorporadora Albuquerque & Takaoka

3.8.2. Relação das Obras da Albuquerque & Takaoka

Edifício	Endereço	Bairro
ALBATROZ	R Gabriel dos Santos, 242	Santa Cecília
ALFA	R Dr Nicolau de Souza Queiroz, 297	Vila Mariana
APIUNA	Al Joaquim Eugênio de Lima, 1516	Jardim Paulista
ARAÇARI	R José Maria Lisboa, 356	Jardim Paulista
ARAGUAIA	R Abílio Soares, 639	Vila Mariana
ARANDU	R Dr Mário Ferraz, 77	Pinheiros
ARAPONGA	Al Franca, 114	Jardim Paulista
ARARANGUÁ	Al Santos, 333	Vila Mariana
BETA	R Dr Nicolau de Souza Queiroz, 267	Vila Mariana
BIGUAÇU	R Pedro de Toledo, 1222	Vila Mariana
BRUSQUE	R Constituinte, 144	Ipiranga
CANOINHAS	R Itacema, 380	Itaim Bibi
CONCÓRDIA	R Tabapuã, 1341	Itaim Bibi
CORUPÁ	Al Fernão Cardin, 376	Jardim Paulista
DONA ELZA V. BRITO	R Cardoso de Almeida, 1205	Perdizes
DOUTOR RUBENS V DE BRITO	R Cardoso de Almeida, 1165	Perdizes
GAMA	R Dr Nicolau de Souza Queiroz, 337	Vila Mariana
GARUVA	R Conselheiro Brotero, 1208	Santa Cecília
GUARAPARI	R Teixeira da Silva, 246	Vila Mariana
IGAPARÉ	R Jesuíno de Arruda, 248	Itaim Bibi
ILHA BELA bloco C	Av Padre Pereira de Andrade, 545	Alto de Pinheiros
ITAJAI	R Constituinte, 122	Ipiranga
ITASSUGUI	R Monte Alegre, 187	Barra Funda
JANGADA bloco A	Av Padre Pereira de Andrade, 545	Alto de Pinheiros
JARANDI	R Monte Alegre, 1179	Perdizes
JOAÇABA	Al Joaquim Eugênio de Lima, 1095	Jardim Paulista
MADEIRA	Al Jaú, 150	Jardim Paulista
MAFRA Bloco B	R Pedroso Alvarenga, 873	Itaim Bibi
MAMORÉ bloco B	Al Jaú, 150	Jardim Paulista
MARIA TERESA	R Batataes, 577	Jardim Paulista
MONTE AZUL	R Dr Renato Paes de Barros, 329	Itaim Bibi
ORLEANS	R Tabapuã, 245	Itaim Bibi
PALMARES	Al Itú, 1420	Jardim Paulista
PESCADORES bloco B	Av Padre Pereira de Andrade, 545	Alto de Pinheiros
PIRATUBA	R Estado de Israel, 181	Vila Mariana
RIO DO SUL	R da Consolação, 3240	Jardim Paulista
RIO NEGRO bloco A	R Pedroso Alvarenga, 873	Itaim Bibi
RIO NOVO	R Dr Renato Paes de Barros, 296	Itaim Bibi
SAMBURÁ bloco F	Av Padre Pereira de Andrade, 545	Alto de Pinheiros

Continuação - Relação das Obras da Albuquerque & Takaoka

SAVEIROS bloco E	Av Padre Pereira de Andrade, 545	Alto de Pinheiros
TAIO	R Conselheiro Rodrigues Alves, 1755	Vila Mariana
TIGIPIÓ	R Cardoso de Almeida, 1156	Perdizes
TIJUCAS	R Cardoso de Almeida, 1156	Perdizes
TIMBO	R Consolação, 2801	Jardim Paulista
TOCANTINS	R Abílio Soares, 625	Vila Mariana
URUBICI	R Pedroso Alvarenga, 333	Itaim Bibi
URUPEMA	R Pedroso Alvarenga, 313	Itaim Bibi
VELEIROS bloco D	Av Padre Pereira de Andrade, 545	Alto de Pinheiros
VIDEIRA	Al Campinas, 1493	Jardim Paulista
XANXERÊ	R Abílio Soares 562	Vila Mariana
XAPECÓ	R Peixoto Gomide, 1772	Jardim Paulista
XAXIM	R Abílio Soares, 666	Vila Mariana
ALBATROZ	R Gabriel dos Santos, 242	Santa Cecília
ALFA	R Dr Nicolau de Souza Queiroz, 297	Vila Mariana

Tabela 3.9 - Relação das Obras da Albuquerque & Takaoka, no período 1969-1974.

Fonte: Construtora Albuquerque & Takaoka.

3.9. História da Construtora Alfredo Mathias

A trajetória empresarial de Alfredo Mathias parecia lhe assegurar que tinha, de fato, um toque de Midas. Empresário com um alto grau de ousadia, foi bem sucedido em várias e inovadoras iniciativas, realizando alguns dos maiores empreendimentos da cidade, como o Shopping Center Iguatemi ou o Portal do Morumbi.

Alfredo Mathias se formou engenheiro civil e arquiteto, pela Escola Politécnica, turma de 1929. Após a graduação, trabalhou na Prefeitura Municipal e construiu casas de alto padrão para famílias tradicionais, como os “Lunardelli” e os “Bonfiglioli”. A Construtora Alfredo Mathias S.A., foi fundada em 1950 e, desde logo, se dedicou à construção de grandes estruturas. Conforme relato de Fernando Mathias Mazzucchelli e Luiz de Alarcon Júnior, na fase inicial, foram construídos diversos edifícios comerciais e residenciais no centro da cidade e nos bairros adjacentes, a preço de custo, como as galerias Nova Barão, entre as ruas Barão de Itapetininga e Sete de Abril, o Grandes Galerias (atual Galeria do Rock), na Rua 24 de Maio, inaugurado em 1963, o Edifício Conde Prates, na Rua Líbero Badaró, o Edifício Princesa Isabel, na Avenida São Luis, o Edifício Savoy

na Avenida Paulista (em 1954), os Edifícios Santa Sofia e Santa Odila, na Avenida Higienópolis.

Na década de 60, o empresário encampou a idéia que um diretor de sua empresa⁶⁹ trouxe dos EUA e iniciou a construção do primeiro Shopping Center brasileiro, na recém inaugurada Avenida Faria Lima, o Shopping Center Iguatemi. Além de propor uma inovação em termos de produto, Mathias idealizou um sistema novo de financiamento da obra, por meio de cotas de participação. Conforme relato de ex-funcionários da empresa⁷⁰, não foi fácil vender as 60.000 cotas e então a estrutura financeira foi viabilizada, utilizando-as para pagar os fornecedores da obra, que passaram então a ser co-proprietários no empreendimento.

Mathias reservou 6.000 cotas para si, 10% do negócio, além da taxa de administração da obra e, talvez o ativo mais valioso de todos, o direito de administrar o Shopping Center, mediante uma remuneração de um percentual, nada desprezível, das receitas das lojas. Esse direito foi mantido sob seu domínio todo o tempo sendo, após sua morte, vendido pelo Espólio ao empresário Carlos Jereissati, em 1980.

O pioneirismo no setor de Shoppings Center rendeu frutos. Ainda que depositasse enorme confiança no sucesso do empreendimento, “nem mesmo

⁶⁹ O diretor se chamava Estanislau Zaremba. Segundo o professor Carlos Augusto Faggin, Zaremba era um profissional de grande conhecimento e capacidade técnica, ousado e determinado nas suas convicções.

⁷⁰ Os relatos foram obtidos junto aos engenheiros Fernando Mathias Mazzucchelli, sobrinho e funcionário da empresa nas áreas comercial e administrativa no período 71 a 80, e Luiz de Alarcon Júnior, funcionário da área técnica.

Mathias achava que o negócio seria tão bom”⁷¹. Na seqüência, a empresa realizou outros dois “Iguatemis”, o de Salvador (1967), com 200 lojas e 37.000 m² de construção e o de Campinas, com 60.000 m² de construção e 100.000 m² de estacionamento descoberto para 3.500 carros, além do Shopping Center Lapa, localizado na Rua Catão, com 118 lojas, inaugurado pelo prefeito Faria Lima, em 25 de novembro de 1968.

Anexo ao Shopping Iguatemi, inaugurado em 1966, Alfredo Mathias incorporou em um único condomínio, quatro edifícios de porte, de alto padrão: Monfort, Chatel, Avignon e Dijon. Tal formato de empreendimento era pioneiro, tanto no formato habitacional – muitos apartamentos de alto padrão num único condomínio –, quanto na localização, já que a região da Faria Lima era ocupada dentro de um modelo horizontal.

A Construtora Alfredo Mathias também se dedicou a realizar obras públicas, como o Palácio Anchieta, sede da Câmara Municipal de São Paulo, escolas estaduais em Santa Izabel (EEPG Laurentina Silva), Poá (EEPG Água Vermelha), Mogi das Cruzes (EEPG Vila Santa Tereza), São José dos Campos (EEPG Vila Industrial e EEPG Vila Tatetuba) e Suzano (EEPG Vila Urupês) e conjuntos habitacionais populares: o de Taboão da Serra, do INOCOOP, com 372 unidades, o Vila Nova Silvia, em Ermelino Matarazzo, com 432, do Inocoop Bandeirantes, o de Mogi das Cruzes, com 342, o Parque Cecap, em Cruzeiro, com 800 e o Parque Cecap, em Jacareí, com 70⁷².

⁷¹ Depoimento de Luiz de Alarcon Júnior.

⁷² Dados fornecidos pelo Engenheiro Luiz Alarcon Jr.

Algumas obras de vulto também foram desenvolvidas para terceiros pela Construtora Alfredo Mathias, como o Centro Empresarial, no Jardim São Luis, um conjunto de prédios de escritórios e serviços de apoio (restaurantes, shopping center, auditório, centro médico), com aproximadamente 200.000 m² de construção, concluído em 1977, o Edifício Garagem Maffei Vitta, do Shopping Iguatemi, com 15.000 m² de obra, o Edifício do Banco do Brasil, em Santo André, com 7.500 m², além de outras obras bancárias para a CEF e para o Banco do Brasil, a Torre Experimental e Laboratório de Elevadores da Villares, com 70 metros de altura e 10.000 m² de construção.

A “fase do BNH” para a Construtora Alfredo Mathias, se iniciou em 1971 com a utilização de financiamento somente para as vendas⁷³, de um edifício de apartamentos na Avenida Henrique Schaumann. Conforme relato de Fernando Mathias Mazzucchelli, a oferta de financiamentos era abundante na época e Mathias resolveu utilizá-los.

A partir daí, diversos edifícios residenciais financiados pelo BNH foram incorporados pela Construtora: nos Jardins, na Alameda Tietê, com 40 apartamentos (Edifício Tietê) e na Rua Peixoto Gomide no. 1689 (Edifício Peixoto Gomide), com 48 unidades; em Pinheiros, na Rua Lisboa no. 212 (Edifício Toulouse), com 32 unidades; em Perdizes, na Rua Monte Alegre no. 892 (Edifício Bordeaux), com 48 unidades; no Itaim, na Rua da Mata, onde fez dois edifícios em 71 e 72, na Rua Itacema, concluído em 71, na Rua Pedroso Alvarenga no. 90 (Edifício Pedroso Alvarenga), com 40 apartamentos; em

⁷³ Na modalidade, também conhecida como “Piloto”, o agente financeiro libera a vista o montante de financiamento assumido pelos compradores, já que o empresário construiu a obra totalmente com recursos próprios.

Moema, na Rua Rouxinol, 402, com 44 apartamentos; no Alto da Boa Vista, na Rua São José, 780 (Edifício Wimbledon Park), com 68 apartamentos e área de 17.000 m²; na Chácara Santo Antônio, na Avenida João Carlos da Silva Borges (Esplanada Granja Julieta), com quatro torres, 240 apartamentos e 36.000 m² de área construída.

A Construtora Alfredo Mathias também atuou no município do Guarujá, incorporando quatro edifícios: Gaivota, Capitânia, Náutilus e Caravela.

Em 1973, Mathias adquiriu o terreno onde colocaria uma de suas maiores energias, o ousado empreendimento residencial denominado Portal do Morumbi, com 800 apartamentos, de alto padrão, “em uma região onde não havia outro edifício”⁷⁴. Os entrevistados - Fernando Mathias e Alarcon - relembram a visita que Takaoka fez ao empreendimento, no início das obras. Baseando-se em sua (amarga) experiência do Condomínio Ilha do Sul, alertou Mathias para os riscos de empreendimentos com um número grande de unidades a serem comercializadas. Para a execução das obras, Mathias importou da Alemanha um sistema construtivo inovador de formas deslizantes. Os apartamentos ficaram prontos em 1976.

A comercialização, iniciada em 1º de maio de 1974, com um lançamento a público de impacto, com três locais de venda (“o estande do Portal do Morumbi tinha 600 m²”) e publicidade na Rede Globo de Televisão⁷⁵, começou razoavelmente bem, mas ficou difícil no primeiro aumento de preços⁷⁶. Uma

⁷⁴ Depoimento de Fernando Mathias Mazzucchelli.

⁷⁵ Depoimento de Luiz de Alarcon Júnior.

⁷⁶ Depoimento de Fernando Mathias Mazzucchelli.

segunda dificuldade se deveu à suspensão dos financiamentos da Carteira Hipotecária⁷⁷ para imóveis novos. Para contornar o problema, Mathias entabulou um sistema em que os compradores poderiam dar seus apartamentos usados como entrada, pensando em revendê-los, oferecendo financiamento bancário e embolsando o dinheiro à vista. Ocorreu que, em seguida, os agentes de crédito imobiliário também suspenderam os financiamentos para imóveis usados. Mathias criou então um novo sistema, denominado “Sistema Fácil”, no qual a “poupança”⁷⁸ poderia ser paga em três parcelas, anuais e fixas. A idéia era de que o sistema alavancasse as vendas, o que aconteceu de fato, permitindo a constituição de uma carteira de títulos que seriam descontados à vista no mercado financeiro, fazendo o caixa necessário. Veio então uma nova norma do Banco Central, proibindo o desconto daquele tipo de título. Devido ao cenário inflacionário brasileiro da época, o governo freqüentemente tomava medidas visando diminuir a liquidez do mercado financeiro. As alterações de regra eram grandes fontes de turbulência para as empresas.

As dificuldades nas vendas acarretavam à construtora arcar com os altos encargos financeiros decorrentes do financiamento da obra, representando enorme prejuízo.

⁷⁷ A Carteira Hipotecária, também conhecida como Faixa Livre, era a modalidade utilizada para financiamento de imóveis de alto padrão, cujo valor de venda superava os limites do Sistema Financeiro da Habitação.

⁷⁸ Parte do preço que excedia o valor do financiamento, que deveria ser pago com recursos próprios pelo comprador.

Em razão desse cenário, por volta do ano 1977, sem perder a serenidade de sempre⁷⁹, Mathias teve a idéia de elaborar um dossiê da empresa e procurar uma autoridade fazendária da época⁸⁰. O empresário expôs sua situação, e na condição de uma grande empresa brasileira, solicitou ajuda. Rapidamente, o governo brasileiro sugeriu um encaminhamento para os graves problemas de liquidez (Alfredo Mathias tinha alto volume de ativos em imóveis). Ofereceu os préstimos do Banco do Brasil para captação de recursos em moeda estrangeira, nos moldes da resolução número 63 e da lei 4131/62⁸¹. A medida se mostrou ainda mais desastrosa para a empresa, porque, em pouco tempo, houve as maxidesvalorizações, provocadas pela instabilidade do cenário internacional.

Dentre as últimas tentativas para salvar a empresa, a estratégia de participar de concorrências internacionais. A exportação de serviços de engenharia estava bastante em moda na época e várias empresas buscaram contratos em países produtores de petróleo, em especial no Oriente Médio, onde os valores adiantados eram expressivos. A “Alfredo Mathias” participou de concorrências no Kuwait (um complexo ministerial do porte do Centro Empresarial em São Paulo), no Iraque, na Venezuela (dois “resorts”), conseguindo apenas vencer dois pequenos hotéis da cadeia Novotel, em Bagdá e Basra. Acabaram, porém, convertendo-se em empreendimentos geradores de prejuízo, pelo alto custo de investimento em um país longínquo e de cultura assaz diversa.

⁷⁹ Depoimento de Luiz Alarcon Júnior.

⁸⁰ Depoimento de Luiz Alarcon Júnior, que não se lembra se foi Mário Henrique Simonsen ou Karlos Rischbieter.

⁸¹ O número 63 se referia a uma resolução do Banco Central e 4131/62 à lei federal. Ambas regulamentavam a captação de recursos estrangeiros.

Mathias foi aconselhado pelo seu advogado Naum Rotenberg a pedir concordata. As regras legais da época eram economicamente vantajosas e permitiam uma recuperação da empresa beneficiada pela desvalorização inflacionária de suas dívidas, mas seu orgulho não permitia assumir algum tipo de fracasso. Alfredo Mathias faleceu em 1979, com 75 anos aproximados, solteiro. Seus irmãos herdeiros acabaram pedindo a “concordata” e vendendo a empresa, que foi descontinuada na gestão de seu comprador, José Colagrossi, que passou a administrar e liquidar seus ativos, tendo a falência decretada judicialmente, em 27/01/84.

Com relação ao modelo organizacional, a empresa era altamente verticalizada, desenvolvendo atividades comerciais, administrativas e de produção. Na área comercial, Mathias era o responsável pelas atividades de incorporação, vendas de serviços de construção aos setores privado e público, e comercialização de unidades residenciais e comerciais próprias. Os projetos ficavam sob a responsabilidade do arquiteto João Henrique Rocha e do próprio Mathias. A produção, sob a responsabilidade de Celso Dória e, posteriormente, do entrevistado Luiz de Alarcon Júnior, tudo sob a coordenação de Mathias. “Ele era muito exigente. Quando visitava uma obra, atentava para todos os detalhes, cobrando dos responsáveis uma qualidade superior”⁸². Do ponto de vista tecnológico, as inovações propostas pela construtora não foram tão significativas, mas nos processos de grandes obras, algumas automatizações eram possíveis pelo maior volume. Mathias também valorizava muito a função de Mestre-de-Obras. Na construtora havia um corpo de profissionais acima da média, muitos italianos e espanhóis.

⁸² Depoimento de Luiz de Alarcon Júnior.

Os depoimentos também dão conta que Mathias era uma pessoa tranqüila, apesar de exigente. Privilegiava as relações comerciais e o atendimento dos clientes: “presenciei atendimentos de problemas técnicos em edifícios entregues 20 anos antes”⁸³. Não chegava tão cedo, almoçava em casa com a família, ainda que fosse solteiro.

Alfredo Mathias é um bom exemplo do modelo empreendedor da Escola Empreendedora da Administração Estratégica: com boa formação técnica, era competente, disciplinado, exigente e, principalmente, autoconfiante. Confiança que lhe valeram grandes saltos a frente, mas que também lhe causaram danos inesperados e irreversíveis. Nem mesmo sua determinação foi suficiente para superar as dificuldades de uma atividade de alto risco, com alto valor de investimento e um cenário turbulento.

⁸³ Depoimento de Luiz de Alarcon Júnior.

Figura 3.24 - BNH possibilita atuar para a Classe Média. Foto do autor.

A grande oferta de recursos para financiamento imobiliário, com a criação do BNH, possibilitou a produção de empreendimentos destinados à classe média. No exemplo, o Edifício Toulouse, localizado na Rua Lisboa, em Pinheiros, um prédio de arquitetura simples, edificado pela Construtora Alfredo Mathias.

Figura 3.25 - Condomínios grandes. Foto do autor.

Nas décadas de 60, alguns empreendimentos de alto padrão já eram produzidos em condomínios com um grande número de unidades. Um dos mais famosos localizam-se ao lado do Shopping Center Iguatemi, na avenida Brigadeiro Faria Lima. Assim como o centro comercial, os Edifícios Monfort, Chatel, Avignon e Dijon foram edificadas pela Construtora Alfredo Mathias, em estilo neoclássico.

Figura 3.26 - Portal do Morumbi: empreendimento portentoso em região nova. Foto do autor.

O Portal do Morumbi foi idealizado em região de casas, ainda pouco urbanizada. A construção de um empreendimento tão grande – com 800 apartamentos - exigia aporte de recursos considerável, além de necessitar atrair um grande número de compradores, em uma região ainda pouco demandada. A ousada estratégia não foi bem sucedida, levando a empresa para a falência.

Figura 3.27 - Portal do Morumbi torna-se referência para a região. Foto do autor.

Alguns anos após seu lançamento, o Condomínio Portal do Morumbi passou a ser muito demandado, em razão da boa infra-estrutura existente, atraindo um grande número de edifícios residenciais. A localização, junto à avenida Giovanni Gronchi, na zona de valor denominada Morumbi, passou a ser conhecida pelo nome do condomínio.

4. Discussão

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

Evidentemente, a generalização rigorosa requereria uma amostra estatisticamente elaborada, a fim de verificar se os incorporadores selecionados são representativos dos atuantes do mercado. A adoção de um período de análise ocorrido no passado obviamente dificulta o levantamento dos dados. Por outro lado, “olhar para trás” permite conhecer a evolução das empresas, em função das respostas do ambiente às suas estratégias deliberadas.

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

Reverendo as teorias existentes para o empreendedorismo, Hisrich e Peters (2004) elaboram uma definição abrangente: “é o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal”. Essa

abordagem considera quatro aspectos básicos: (1) criação, (2) exigência de tempo e esforço, (3) assunção de riscos (financeiros, psicológicos e sociais) e (4) recompensas (independência, satisfação pessoal e lucro).

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

No caso da Construtora Adolpho Lindenberg, podemos ressaltar o *design* como um elemento estratégico fundamental. O estilo neoclássico tornou-se mesmo uma marca registrada da empresa, reconhecida até mesmo pelos demais incorporadores entrevistados como símbolo do alto padrão. Apesar da consagração pelo mercado, de suas fachadas neoclássicas, o incorporador propôs outras soluções também inovadoras, como o estilo Mediterrâneo.

Outro grupo de incorporadores demonstrou sua obsessão pela criação de novas tecnologias que permitissem concluir mais rapidamente as obras, o que era adequado ao cenário inflacionário brasileiro e à utilização de recursos do BNH. Pertencem a esse grupo: Anuar Hindi, Jojiro Takaoka, Alfredo Mathias e Luiz Carlos Pereira de Almeida (Sobloco).

Takaoka e Hindi propuseram plantas de três dormitórios compactos, visando enquadrar os apartamentos dentro dos limites do SFH. Como se posicionava estrategicamente em um segmento superior, Romeu Chap Chap trabalhou para adaptar o Recon⁸⁴ aos empreendimentos de alto padrão.

A dedicação pessoal (de tempo e esforço) pode ser constatada nos grandes condomínios residenciais, que exigiram muito dos incorporadores, como o “Ilha do Sul” de Takaoka e o “Portal do Morumbi”, de Alfredo Mathias. Os relatos de obsessão e perseverança são comuns a todos os incorporadores. Para o conservador Luciano Wertheim, visitar os plantões dos concorrentes era necessário, mas não suficiente. “Fui estudar Sociologia na USP para entender o mercado”⁸⁵. Para implantar a proposta revolucionária de automação do sistema produtivo da obra, Anuar Hindi fez experimentos seguidos em 26 obras⁸⁶. A biografia de Takaoka faz uma boa descrição de como vivia o tema 24 horas por dia, assim como Romeu que além das dificuldades inerentes aos empreendimentos, sempre se dedicou à direção de um sindicato de classe.

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

⁸⁴ Linha do BNH para financiamento para materiais de construção. Ver história da Construtora Anhembi/Romeu Chap Chap, no capítulo III.

⁸⁵ Depoimento de Luciano Wertheim.

⁸⁶ Relato de Sergio Vieira da Silva.

de negócios, como as empreitadas, ou focar na produção de outros produtos, como hotéis, indústrias e obras públicas.

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

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

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

Conforme procuramos demonstrar, a verticalização, incentivada pelo modelo de desenvolvimento urbanístico da cidade, a formação da classe média, as restrições do mercado de locação e os incentivos governamentais para concessão de financiamento, com a criação do BNH, consistiram em oportunidades, rapidamente percebidas por alguns empreendedores, que se tornaram então os incorporadores. O termo “feeling” é comumente utilizado,

significando a intuição que pretere a análise, inadequada no cenário enfrentado pelas empresas.

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

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

Apesar das dificuldades, vimos que o crescimento das empresas era um norte a ser perseguido, e se possível, alcançado rapidamente, com grandes saltos, como já discutimos nas investidas em outros mercados. A Sobloco executou inúmeras obras públicas antes de se lançar com apetite na sistemática do BNH,

em que fez sucesso, mas não suficiente para se acomodar, dando início a outro projeto de porte, a Riviera de São Lourenço.

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

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

Os empreendedores analisados desenvolveram habilidades que lhes permitiram ficar no controle, especialmente da qualificação técnica de engenharia ou arquitetura. Em todos os casos pesquisados, verificamos que os

incorporadores eram os mesmos que executavam os serviços técnicos de construção e, quase sempre, de projeto de arquitetura.

Nos levantamentos feitos nos anos 1977 a 1980, o índice de empresas que lançaram edifícios na qualidade de incorporadora e também de construtora era alto. Este fato é importante. A conclusão é de que as empresas, além do aspecto comercial do negócio, também tinham uma preocupação técnica. Muitas das inovações conhecidas - algumas já mencionadas - no campo da engenharia, da arquitetura e mesmo da promoção mercadológica, foram criadas por essas empresas nesse período.

Infelizmente, o ambiente turbulento brasileiro ocasionou grandes variações nos volumes de produção, desincentivando o desenvolvimento tecnológico, já que seus benefícios ocorreriam no longo prazo. Os dados da Embraesp apontam para uma sensível mudança no perfil das empresas. Dentre os lançamentos no mercado paulistano, 90% das incorporadoras eram também construtoras em 1977, índice que caiu para 73% em 1980 e para 60% em 1987.

Para analisar as estratégias das empresas analisadas, tabulamos no quadro abaixo, as dimensões de conteúdo e processo e contextuais, comparando-as individualmente com as demais e com os paradigmas propostos por Mintzberg (2000) para a escola empreendedora.

DIMENSÕES DE CONTEÚDO E PROCESSO	ESCOLA EMPREENDEDORA MINTZBERG (2000)	ADOLPHO LINDENBERG	HINDI	ANHEMBI / ROMEU CHAP CHAP
ESTRATÉGIA	PERSPECTIVA (VISÃO) PESSOAL E ÚNICA COMO NICHOS	A classe alta optaria por morar em edifícios verticais, desde que oferecessem conforto e status.	O BNH combinado com a racionalização da construção permitiria prazos curtos, custos baixos, atraentes para a classe média.	A composição do preço de custo e de financiamento bancário permitiria personalização para o alto padrão com maior velocidade de obra.
PROCESSO BÁSICO	VISIONÁRIO, INTUITIVO, EM GRANDE PARTE DELIBERADO (COMO GUARDA-CHUVA, EMBORA EMERGENTE) (DESCRITIVO).	Oferecer estilos arquitetônicos diferenciados, exclusivos e sofisticados, em boas localizações.	Preços competitivos e reputação pelo cumprimento de prazos de entrega. Financiamento de longo prazo.	Alto padrão a preço de custo com personalização.
MUDANÇA	OCASIONAL, OPORTUNISTA, REVOLUCIONÁRIA.	Estilo Mediterrâneo tinha custos menores: <i>status</i> por preço mais acessível.	O preço de custo tinha suas limitações. O BNH seria uma alternativa. As mudanças nos processos reduziram ainda mais os custos.	Mudar as regras do RECON alavancaria o alto padrão a preço de custo.
AGENTE CENTRAL	LÍDER.	Na Incorporação: Adolpho Lindenberg	Anuar Hindi	Na Incorporação: Romeu Chap Chap
ORGANIZAÇÃO	MALEÁVEL, SIMPLES.	Com o passar do tempo, a organização cresceu e se tornou complexa para administrar, originando problemas.	Sociedade Anônima com capital em Bolsa, visando captação de investimentos, mas com poder nas mãos do acionista principal.	Dois sócios no controle, cada um responsável por uma área da empresa.

DIMENSÕES DE CONTEÚDO E PROCESSO	ESCOLA EMPREENDEDORA MINTZBERG (2000)	ADOLPHO LINDENBERG	HINDI	ANHEMBI / ROMEU CHAP CHAP
LIDERANÇA	DOMINANTE, INTUITIVA.	Líder dotado de grande carisma, com obsessão pela motivação da equipe. "O comprador que mudasse de uma casa para um apartamento não deveria sentir piorar seu padrão de moradia".	"Se eu achasse que não devíamos fazer alguma coisa, não se fazia". Determinação, Intuição demonstrada nas inúmeras inovações.	Os relacionamentos pessoais possibilitavam iniciar os grupos de investidores. "O feeling do Incorporador é muito importante" . .
AMBIENTE	MANOBRÁVEL, CHEIA DE NICHOS.	Alto padrão e empreitadas para grupos liderados por membros da rede de relacionamento.	"Podíamos impor nosso produto padrão, pois os terrenos eram abundantes".	As mudanças freqüentes impediam um planejamento de longo prazo.

DIMENSÕES DE CONTEÚDO E PROCESSO	ESCOLA EMPREENDEDORA MINTZBERG (2000)	SOBLOCO	LUCIANO WERTHEIM	ALBUQUERQUE & TAKAOKA
ESTRATÉGIA	PERSPECTIVA (VISÃO) PESSOAL E ÚNICA COMO NICHOS	<p>“O mercado era muito comprador e nós conseguimos dar segurança ao adquirente”.</p> <p>Desenvolvimento de parcerias com fornecedores e proprietários de terrenos para garantir o custo de obra.</p>	Somente iniciava uma obra, quando dispuser de numerário suficiente para conclusão do prédio, a fim de vendê-lo pronto, quando o custo já é conhecido.	A agilidade adquirida nas obras de empreitada seriam vantagens competitivas na sistemática do BNH.
PROCESSO BÁSICO	VISIONÁRIO, INTUITIVO, EM GRANDE PARTE, DELIBERADO (COMO GUARDA-CHUVA, EMBORA EMERGENTE) (DESCRITIVO).	Meio termo entre a racionalidade da Hindi e a diferenciação de produto. Incorporação, construção e vendas na mesma empresa.	Obras com boa qualidade. Imóveis eram vendidos prontos, com financiamento direto.	Obras racionalizadas e itens de diferenciação (<i>hall</i> de entrada). Prazos de entrega reduzidos.
MUDANÇA	OCASIONAL, OPORTUNISTA, REVOLUCIONÁRIA.	“Quando as obras públicas diminuíram, fomos para o sistema do BNH. Quando achamos que o sistema estava comprometido, fomos para o desenvolvimento urbano”.	Os riscos inerentes ao negócio já proporcionavam inseguranças suficientes, para vãos exageradamente ousados. Busca de regiões alternativas onde os terrenos eram mais baratos.	As obras públicas deixaram de ser interessantes. “Takaoka encomendou estudo para entender o funcionamento do BNH, que se mostrava uma oportunidade”.

DIMENSÕES DE CONTEÚDO E PROCESSO	ESCOLA EMPREENDEDORA MINTZBERG (2000)	SOBLOCO	LUCIANO WERTHEIM	ALBUQUERQUE & TAKAOKA
AGENTE CENTRAL	LÍDER.	Na incorporação: Luiz Carlos Pereira de Almeida.	Luciano Wertheim	Renato Albuquerque e Jojiro Takaoka, um líder para cada empreendimento.
ORGANIZAÇÃO	MALEÁVEL, SIMPLES.	Estrutura verticalizada possibilitava maior agilidade e qualidade. Sócio no controle direto.	“Eu cuidava pessoalmente de tudo”. O volume deveria ser compatível. Projetos e vendas terceirizados.	Estrutura verticalizada com a presença e controle decisório nas mãos dos sócios.
LIDERANÇA	DOMINANTE, INTUITIVA.	“Atendia pessoalmente os corretores que nos ofertavam negócios e então tomávamos as decisões sobre novos empreendimentos”	“Houve um momento em que resolvi dar uma parada, pois tinha muitas dúvidas e muitos receios e não tinha com quem dividir as decisões”.	“O Takaoka vivia o processo 24 horas por dia”. “Deveria ter sido arquiteto, pois era um sonhador”. “O mundo parecia estar desabando, menos para o Takaoka.”
AMBIENTE	MANOBRÁVEL, CHEIA DE NICHOS.	“A maior fonte de risco era o país, com uma política plena de descontinuidades”.	Com bons produtos, não havia problemas para absorção. Atividade de longo prazo oferece risco alto.	O mercado era comprador e os financiamentos abundantes. Confiança e otimismo.

DIMENSÕES CONTEXTUAIS	ESCOLA EMPREENDEDORA, SEGUNDO MINTZBERG	ADOLPHO LINDENBERG	HINDI	ROMEU CHAP CHAP
SITUAÇÃO (MELHOR ADEQUAÇÃO AMBIENTAL)	DINÂMICA, MAS SIMPLES, COMPREENSÍVEL PELO LÍDER.	No início o foco no alto padrão rendeu muitos frutos. A expansão em outros segmentos de mercado trouxe uma situação complexa e difícil de administrar. “Nunca perdemos dinheiro no segmento a preço de custo, mas nas empreitadas...”	O acesso aos recursos do BNH era fácil até um determinado momento, permitindo alavancar a empresa dentro de nossa estratégia inicial. Depois de determinada data, isso mudou.	Alto padrão era garantia de resultado com menor risco. “Uma vez crescemos além da conta e tivemos alguns sustos”.
FORMA DE ORGANIZAÇÃO (FAVORECIDA IMPLICITAMENTE)	EMPREENDEDORA (SIMPLES, CENTRALIZADA)	No início, modelo empreendedor, com poder centralizado no líder. Com o crescimento da empresa, surgiram vários focos de poder autônomos.	Modelo empreendedor na tomada de decisão, com braços executivos.	Empreendedor no controle. “A profissionalização é difícil e perigosa”.
ESTÁGIO (MAIS PROVÁVEL)	INÍCIO DE VIDA, REFORMULAÇÃO, PEQUENO PORTE SUSTENTADO.	O modelo empreendedor foi adotado até um determinado ponto e desorganizado com o crescimento acelerado da empresa.	A empresa sempre teve noção de suas limitações ao crescimento.	“Small is beautiful”. O bom é ser pequeno.

DIMENSÕES CONTEXTUAIS	ESCOLA EMPREENDEDORA, SEGUNDO MINTZBERG	SOBLOCO	LUCIANO WERTHEIM	ALBUQUERQUE & TAKAOKA
SITUAÇÃO (MELHOR ADEQUAÇÃO AMBIENTAL)	DINÂMICA, MAS SIMPLES, COMPREENSÍVEL PELO LÍDER.	“O empreendedor fica na espera de uma oportunidade para atuar, em razão das políticas públicas descontínuas”. “No início da atividade, a dose de ingenuidade é maior o que faz que muitos empreendedores fracassem.”	As incertezas não permitem alavancar a empresa. Obras concluídas e custos realizados antes da comercialização.	Primeiro, as obras públicas, depois, apartamentos para a classe média e por fim, loteamentos. “O BNH atendeu uma demanda que deixou de existir, o mercado vai optar pelos subúrbios”.
FORMA DE ORGANIZAÇÃO (FAVORECIDA IMPLICITAMENTE)	EMPREENDEDORA (SIMPLES, CENTRALIZADA)	Por ser artesanal, a atividade exige que o empreendedor esteja no controle e, pessoalmente, próximo da operação.	A execução da atividade é indelegável.	Organização vertical e atuação intensa dos sócios permitem agilidade e qualidade.
ESTÁGIO (MAIS PROVÁVEL)	INÍCIO DE VIDA, REFORMULAÇÃO, PEQUENO PORTE SUSTENTADO.	O crescimento é limitado à presença do empreendedor.	A complexidade do trabalho, demandando a presença do empreendedor, dificulta o crescimento.	O crescimento é limitado à presença do empreendedor.

A comparação das dimensões da teoria de Mintzberg com os elementos estratégicos identificados nas empresas mostra uma boa aproximação da teoria aplicável ao modelo empreendedor com os dados obtidos.

Incorporadores e Arquitetos

Um dos arquitetos que trabalhou para a Formaespço, João Honório de Mello Filho, ressalta a personalidade da empresa ao propor uma arquitetura moderna. Reconhece, porém, que essa proposta “sobrevive dentro de determinadas camadas da população [...] que entende isso, que está sensibilizada para isso”. E acha que a grande maioria não está (IMBRONITO, 2003).

O conflito entre as diferentes preferências arquitetônicas é recorrente. O artigo do jornal “O ESTADO DE SÃO PAULO” (2002) sobre o estilo neoclássico, resume: “Os criadores não gostam, reclamam da imposição do mercado. Acham horríveis obras que copiam essa fórmula até a exaustão. Mas construtores e incorporadores não se importam com isso. Estão mais interessados na opinião de quem compra e apostam suas fichas no que vende”.

No livro “Jardim América”, Silvia Wolff enumera as diferentes linhas arquitetônicas adotadas na edificação das casas do bairro, comentando as divergências já freqüentes no período, entre a primeira (1916) e a última construção no bairro (1958). Conforme a autora, as opções de fachadas das casas do Jardim América foram determinadas pelo espírito burguês e por modismos intempestivos e não pelas propostas arquitetônicas conceituais,

especialmente as do Modernismo. Cada vez mais a elite paulistana viajava para a Europa, trazendo culturas e projetos de arquitetura para suas casas, as quais acabavam sendo incorporadas à cultura local (WOLFF, 2001).

O engenheiro Francisco de Paula Ramos de Azevedo (1851-1928) é uma figura emblemática desse processo. Formado na Bélgica, contribuiu para a cosmopolitismo da habitação dos ricos paulistanos, seguindo os padrões internacionais, com os quais tivera contato durante sua formação (WOLFF, 2001). O Teatro Municipal construído por Ramos de Azevedo, inaugurado em 1911, e outros tantos prédios públicos e privados se integravam por meio de fachadas neoclássicas, exibindo uma grande quantidade de frontões, cornijas, pilastras, molduras, platibandas e figuras esculpidas, resultando um efeito homogêneo apoiado unanimemente pelos setores sociais dominantes (CAMPOS, 2002). A influência no mercado é reconhecida na tese de Doutorado de Fonseca (2004), para quem a comparação com os edifícios públicos é imediata.

Em contato direto com seus clientes de casas, ainda no início da carreira, Adolpho Lindenberg parece ter enxergado uma oportunidade ao verificar que os compradores de imóveis de alto padrão relacionavam as imagens dos imóveis parisienses e dos prédios públicos brasileiros como símbolo de nobreza. A partir dessa visão construiu uma carreira, sem deixar também de experimentar outras formas, como o estilo mediterrâneo ou mesmo o moderno.

Ao analisar o retorno de determinadas formas e elementos de adorno na arquitetura pós-moderna, Samios (1998) opina que não se trata apenas de “modismo sociocultural veiculado no projeto arquitetônico; ou, por outro lado, como uma mera questão de gosto e de distinção, sustentada pelos caprichos da moda e explicável em termos de capital simbólico”. Ao contrário, sua adoção pode estar subordinada ao fato de atenderem eles a certas demandas psicológicas profundas, as quais, pelo seu caráter inconsciente, podem estar passando duplamente despercebidas aos arquitetos e urbanistas. “A explicação para tais demandas inconscientes pode ser encontrada na concepção “Junguiana” do caráter auto-regulador da psique. De acordo com essa abordagem, a psique teria uma função compensatória, por meio da qual um certo grau de equilíbrio emocional seria continuamente restabelecido no indivíduo. Esse mecanismo de compensação operaria contrabalançando a unilateralidade da vida cotidiana, com suas exigências predominantemente práticas e de ordem racional, pelo atendimento - no plano das vivências simbólicas e imaginais - das demandas emocionais, espirituais e de criatividade geralmente reprimidas, ou não vivenciadas no dia-a-dia (JUNG, 1986; EDINGER, 1989; WHITMONT, 1990, apud SAMIOS, 1998).

Segundo Rossetto (2002), é o incorporador quem encabeça o processo de identificação dos desejos do cliente, à medida que o projeto é um elemento importante em uma estratégia global. “Não é possível entender certas opções de arquitetura, resultantes da ação do mercado imobiliário, sem colocá-las em sua dimensão de mercadoria. A necessidade da comercialização, a capacidade de pagamento da demanda, os gostos de determinada população e a inserção do imóvel na cidade determinarão uma tipologia vendável”. Algumas

incorporadoras utilizavam a estratégia de contratar arquitetos de renome, como é o caso do Edifício Copan, projetado por Niemeyer, com o objetivo de diferenciar as habitações verticais coletivas, das dos cortiços ou vilas proletárias (ROSSETTO, 2002).

O movimento modernista teria sido um grande facilitador da cultura da verticalização, à medida que trazia um conceito racional e econômico de moradia. Em 1925, Rino Levi escreveu um artigo, intitulado “Arquitetura e Estética das Cidades”, em que defendia a simplicidade e a sinceridade dos elementos decorativos. De fato, o Modernismo facilitava a industrialização da construção e conseqüentemente contribuía para o objetivo de baratear o produto final, inserindo no mercado formal de consumo razoável massa de compradores (ROSSETTO, 2002; VILLA, 2002; SOMEKH, 1994).

Além disso, o Movimento Modernista tinha um discurso inovador: o da assepsia dos ambientes internos do edifício, o que quase nunca se via nos cortiços e outras habitações coletivas (VILLA, 2002). Assim como contribuiu para viabilizar inúmeras construções novas, o *Modern Style* acabou sendo banalizado e deixou de satisfazer as classes de renda mais alta, pois ficou bastante vinculado ao mercado de locação.

Para resolver o dilema, empresas como Lindenberg, Sobloco, Mathias e Hindi, tinham arquitetos exclusivos. Outras procuravam trabalhar com um número restrito de profissionais, como Wertheim, Chap Chap e Takaoka. Ainda assim, há relatos de divergências ocorridas em razão de propostas arquitetônicas que encareciam o custo de obra, sem a correspondente valorização pelo mercado.

Segundo Fonseca (2004), essa profunda divergência entre as visões do incorporador e do arquiteto pode ter um caráter regional prevalente, trazendo para a discussão a opinião de um consultor do mercado imobiliário e de arquitetos. Nesse debate, vê-se claramente, existem pressões econômicas para que o incorporador valorize a agilidade sobre a qualidade, prioridade para os profissionais responsáveis pelo projeto. A razão para a “pressa” pode estar no ambiente turbulento brasileiro, em que os custos de oportunidade⁸⁷, decorrentes das altas taxas de juros, são, historicamente, elevados. Por outro lado, o aumento da quantidade e da complexidade da legislação urbanística para edificar no município pode ser um fator inibidor da busca da qualidade.

⁸⁷ Taxa de rentabilidade acima da qual o investimento é viável.

5. Conclusão

Este trabalho teve como objetivo estudar o incorporador imobiliário, sua ação empreendedora e influência na produção de ambientes construídos. Para isso, buscamos o conhecimento de como os incorporadores agem ou reagem às políticas e às regulamentações legais e como podem ser estimulados ou desestimulados, em razão do interesse público. Sua compreensão pode proporcionar melhorias na gestão urbana.

Para estudar o incorporador imobiliário, a presente pesquisa seguiu o seguinte roteiro:

Em primeiro lugar, definimos o foco e os limites da pesquisa. Pela relevância, escolhemos agentes produtores de residências no município de São Paulo. No cenário paulistano, a partir de 1950, a produção de habitações em escala se deu, principalmente, com o modelo de condomínios dispostos verticalmente – edifícios de apartamentos.

Na definição do período de estudo, buscamos um espaço de tempo com uma massa de dados suficiente e com a máxima homogeneidade, ou seja, um contexto único predominante: o período 1960-1980, que coincide com uma fase de grande desenvolvimento econômico no país, proporcionando aumento de renda dos compradores de imóveis. Um dos impulsionadores desse processo

foi o desenvolvimento industrial ocorrido na Grande São Paulo, favorecendo a expansão urbana da capital paulista.

Algumas políticas específicas adotadas na época, como, por exemplo, a criação do Banco Nacional da Habitação, em 1964, contribuíram para acelerar esse processo de produção de habitações. Apesar da importância do mercado imobiliário nesse período, os registros e as análises acadêmicas são escassos, o que aumentou o interesse na pesquisa.

A importância desse período pode ser constatada nos dados secundários levantados, nos gráficos e nos quadros construídos, nos Capítulos 1, 3 e 4, desta dissertação. São indicadores da magnitude do crescimento impressionante de uma aglomeração urbana ocorrida de maneira acelerada.

No período estudado verifica-se, ainda, um cenário de grande turbulência, em razão da instabilidade econômica e da inflação generalizada nos preços, acarretando uma dificuldade adicional na administração das empresas e na condução de suas estratégias.

A segunda etapa consistiu na escolha da forma de abordagem e na formulação de hipóteses, a serem aprofundadas. Uma possibilidade a ser explorada em especial, pelos dados obtidos e pelo conhecimento prático da atividade, era a da formulação estratégica, de que os incorporadores, no caso da presente pesquisa, adotaram o modelo do tipo “empreendedor”, segundo a classificação de Mintzberg (2000).

Em terceiro lugar, buscou-se levantar o conhecimento existente a respeito do tipo de atividade pesquisada – a incorporação -, à administração estratégica de organizações empresariais e aos processos de urbanização e de formação do mercado imobiliário, com destaque para a cidade de São Paulo.

Na quarta fase, selecionamos, para estudo, sete incorporadoras atuantes no mercado paulistano, no segmento e no período objeto da pesquisa: Construtora Adolpho Lindenberg, Hindi Cia. Brasileira de Habitações, Construtora Anhembi (sucédida pela Romeu Chap Chap), Sobloco, Construtora Luciano Wertheim, Construtora Albuquerque & Takaoka e Construtora Alfredo Mathias.

A metodologia adotada para estudá-las foi essencialmente a dos “estudos de caso” (YIN, 2003), mas, por tratar-se de eventos passados, adotamos as referências da “historiografia” (O’BRIEN; REMENYI; KEANEY, 2004). Os levantamentos de informações foram obtidos por meio de entrevistas e registros fornecidos pelas empresas. No Capítulo 3, as histórias desses incorporadores são narradas e os empreendimentos, por eles realizados, são relacionados e mapeados de forma geo-referenciada.

A quinta fase consistiu na comparação das experiências dos incorporadores, entre si e com outros casos levantados nas pesquisas bibliográficas, buscando, à luz da teoria da Administração Estratégica, um padrão de comportamento generalizável. A discussão, as dimensões de conteúdo, de processo e contextuais de cada empresa foram apresentadas no Capítulo 4.

As análises permitiram as seguintes conclusões:

1.

A organização da produção habitacional em escala pode ser conseguida utilizando-se uma sistemática com a participação dos incorporadores. No período pesquisado, a súbita e excepcional demanda por habitações, ocorrida no município de São Paulo, foi atendida em boa parte pelas empresas incorporadoras.

2.

Em situações caracterizadas como de oportunidades repentinas, o empreendedorismo, discutido nesse estudo, pode representar, com bom nível de aproximação, o modelo de tomada de decisão e de administração estratégica nas empresas incorporadoras.

As oportunidades podem não ser únicas, mas resultantes de combinações de diversas situações. Algumas produzem efeito súbito e outras, muito tempo depois. Dentre as principais oportunidades surgidas para os incorporadores, no período estudado, de efeito relativamente imediato, destacam-se: o crescimento demográfico e as deficiências do sistema de transporte, estimulantes do processo de verticalização das residências, a mudança na lei do inquilinato, em 1942, o aumento da classe média e as ações visando estabilidade política, por meio do estímulo à casa própria, com a criação do BNH e do FGTS, entre outras.

A atitude empreendedora, que tem sido adotada pelos incorporadores, oferece possibilidade de sucesso para as organizações, mas também tem suas limitações. Destacamos, para o caso presente, entre outras, as seguintes

vantagens: a agilidade, devido à coordenação centralizada nas mãos de um único líder, a disposição para assumir riscos, o uso da intuição em situações de escassez de dados para análise proporcionando a visão das oportunidades em determinados nichos, a paciência, a persistência e a automotivação.

Em contrapartida, a cultura empreendedora tem suas limitações, como a de lidar com o crescimento ou com a dependência ao líder, obstruindo os questionamentos e possíveis falhas operacionais (HAMM, 2002; STACEY, 1992).

3.

A complexidade inserida na atividade de incorporação de imóveis, os altos volumes de recursos envolvidos e o excessivo prazo de conclusão do ciclo da atividade constituem-se em riscos elevados aos quais se submete a empresa. Como se pode verificar, algumas empresas passaram por dificuldades, ou até mesmo quebraram, conforme cenário elaborado por Deal e Kennedy (1982), nas culturas empresariais do tipo “bet-your-company”.

4.

Os ambientes turbulentos, como o cenário brasileiro do período estudado, proporcionam fonte de risco adicional. Nos estudos de casos realizados, as vantagens e desvantagens das estratégias empreendedoras foram aqui avaliadas, juntamente com a combinação dessas características com um ambiente turbulento, entendido como um ambiente competitivo caracterizado por mudanças rápidas (EISENMANN, 2002). No trabalho, pudemos constatar

que essa turbulência foi causada por políticas públicas macroeconômicas descontínuas e também por aplicação de legislações urbanas municipais.

O incentivo à boa prática da incorporação de imóveis, atividade por si só carregada de complexidade e riscos, pode ser buscado, adotando-se políticas que de um lado estimulem a análise do impacto urbanístico e ambiental dos projetos a serem lançados e de outro lado simplifiquem a quantidade de tarefas, reduzam os prazos de aprovação legal dos empreendimentos e assegurem que os investimentos fiquem menos sensíveis às mudanças do ambiente.

Na fala do incorporador Luiz Carlos Pereira de Almeida, podemos ter uma clara noção da insegurança do empreendedor: “A maior fonte de risco era o país, com uma política que obriga o empresário brasileiro a esperar pelas oportunidades. Ele não toma iniciativas, por medo de quebrar”. Almeida reconhece que no início da atividade muitos quebram porque não enxergam os perigos: “depois a gente aprende a esperar”. Mintzberg (2000) compara o empreendedor ao lobo solitário, quando abre mão da disputa pela gazela com o leão, para ficar sozinho com o búfalo inteiro.

5.

A atividade da incorporação se origina e se organiza de maneiras variadas, de acordo com as necessidades e as culturas locais. O caso paulistano, no período 60-80, apontou para um tipo predominante de incorporador que também era construtor. Weiss (1987) afirma que isso também ocorreu nos EUA, embora, naquele país, a origem dos incorporadores sejam os corretores.

Além do aumento das tarefas, nesse caso, o incorporador conviverá com alguns conflitos dentro da própria organização. O primeiro é que o aumento do resultado da atividade da incorporação implica a diminuição da receita da atividade de construção, e vice-versa. O segundo reside no modelo estratégico a ser adotado. Embora o estudo das estratégias dos construtores não tenha sido objeto dessa pesquisa, utilizando-se os conceitos de Deal e Kennedy (1983), vemos que, apesar de o “feed-back” das duas atividades seja de longo prazo, os riscos são menores na atividade de prestação de serviços de construção.

Além disso, como vimos em alguns casos, estruturas organizadas verticalmente apresentam vantagens e desvantagens. Algumas vezes foram responsáveis pelo sucesso de certas empresas que diferenciaram seus produtos ou reduziram custos de produção. Outras resultaram até mesmo no encerramento das atividades das empresas que, face à mudança de ambiente, não conseguiram adaptar suas linhas de produção de forma eficiente, em razão da necessidade de investimentos em tecnologia, que só geram benefícios no longo prazo.

Da mesma forma com o que ocorre com relação ao planejamento urbano, o conflito dos incorporadores com os agentes de comercialização e imobiliárias também existe. Ambos têm interesse na venda. No caso dos corretores, entretanto, o risco é baixo e o “feed-back” é rápido, e então, as margens podem ser menores (preços mais baixos), ao contrário dos interesses do incorporador.

6.

As práticas inovadoras podem ser classificadas como oportunidades, mas também podem ser fontes de risco. As diferenças entre os erros e os acertos são sutis. Nas empresas pesquisadas, verificamos que foram propostas muitas inovações. Algumas foram cruciais para o posicionamento estratégico da empresa, como, por exemplo, o estilo arquitetônico da Lindenberg, a tecnologia de construção racionalizada da Hindi e a velocidade de produção da Albuquerque & Takaoka. Nem todas as inovações, porém, se mostraram eficientes todo o tempo, algumas somente agregaram resultado muito depois. Outras iniciativas ocasionaram graves problemas para as empresas, em razão do insucesso comercial ou financeiro.

7.

Apesar da boa formação técnica e intelectual dos incorporadores brasileiros, vimos que o foco de sua energia era o de oferecer produtos imobiliários mais eficientes – maior luxo com menor custo de produção. O urbanismo não era levado em conta por boa parte deles e restrito às iniciativas públicas.

8.

O conhecimento da maneira de atuar do incorporador é importante para a prática do planejamento urbano. O processo de incorporação pode ser beneficiado por pesquisas que indiquem os anseios e as necessidades efetivas da população. O método analítico permite reduzir riscos e aumentar a velocidade de vendas (HADDAD; MEYER, 2002). Para isso, o planejador urbano precisa criar mecanismos que reduzam a necessidade de uso de intuição pelo

incorporador, em razão da pressão do tempo (SJÖBERG, 2003). Por outro lado, se a pressão do tempo se dá em razão das perspectivas de ambiente turbulento causado pelo longo prazo para realização do empreendimento, o poder público pode criar mecanismos para regular as variações, como foi o da correção monetária, por exemplo.

O uso da intuição, nem sempre adequado, acaba sendo incentivado na decisão de um novo empreendimento. A disputa por bens (terrenos) escassos demanda decisão rápida, por vezes tomada sem a necessária consideração de todos os elementos que implicam em risco do negócio. Em tal situação, a busca de novas regiões, desconhecidas do mercado imobiliário, representa incerteza adicional, que poderia ser eliminada com a adoção de políticas públicas efetivas de desenvolvimento urbano. Villaça (1994) pondera que os Planos não podem tornar-se um fim em si mesmo.

O caso das alterações na lei do Zoneamento feitas em 1972 dá uma boa noção da capacidade adaptativa dos empreendedores, que, rapidamente, passaram a edificar nas zonas Z3 e Z4, onde o coeficiente quatro vezes foi mantido. A limitação dos riscos foi adotada, nesse caso, à medida que os incorporadores selecionaram aquelas regiões que apresentavam menos diferenças com aquelas nas quais operavam.

O incentivo às atividades empreendedoras no segmento da incorporação, se bem conduzido, pode contribuir para aumentar o bem-estar de uma população, seja fomentando a economia, seja produzindo moradias para os diversos segmentos componentes de nosso déficit habitacional. Para que isso seja

estimulado, é preciso conhecer as características do incorporador e de seu comportamento, que pode ser aperfeiçoado, quando se olha de seu ponto de vista. Compreender o posicionamento estratégico dos personagens analisados neste trabalho nos ajuda a pensar maneiras para aproveitar seu espírito empreendedor.

Entretanto, essa é uma compreensão difícil, como ensina Mintzberg (2000): “A formação da estratégia é um desígnio arbitrário, uma visão intuitiva e um aprendizado intuitivo; ela envolve transformação e também perpetuação; deve envolver cognição individual e interação social, cooperação e conflito; ela tem de incluir análise antes e programação depois, bem como negociação durante; e tudo isso precisa ser em resposta àquele que pode ser um ambiente exigente”.

O estudo das estratégias dos incorporadores e de seus modelos de “tomada de decisão” ainda não foi suficientemente aprofundado. Este trabalho buscou contribuir para aumentar a compreensão da forma de atuação dos incorporadores na produção do ambiente construído. Um desafio considerável para os estudiosos que pretenderem abrir essa “caixa preta”.

Referências

Bibliografia

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENTIDADES DE CRÉDITO IMOBILIÁRIO E POUPANÇA (ABECIP); CENTRO DE PRODUTIVIDADE E EXPANSÃO DO SISTEMA BRASILEIRO DE POUPANÇA E EMPRESTIMO. **Habitação: a experiência brasileira.** 1977.

AZEVEDO, S. de. **Vinte e Dois Anos de Política de Habitação Popular (1964-1986):** Criação, Trajetória e Extinção do BNH. Rio de Janeiro: Revista de Administração Pública, out./dez. 1988, 22(4): 107-19.

AZEVEDO, S. de; ANDRADE, L. A. G. **Habitação e poder:** da Fundação da Casa Popular ao Banco Nacional de Habitação. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1982.

AZEVEDO, S. de; GUIMARAES, B. M; ROCHA, V. E. **A Lógica de Atuação dos Promotores Imobiliários na Formação do Espaço Urbano de Belo Horizonte.** Pesquisa realizada de acordo com o Convênio CEURB-Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, [1995]. Trabalho não publicado, enviado pelo autor.

BARBON, A. L. **Mobilidade Residencial Intra-urbana na Região Metropolitana de São Paulo.** 2003. Dissertação (Mestrado em Urbanismo) - Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas.

BARBOSA, E. **Evolução do uso do solo residencial na área central do município de São Paulo.** 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo.

BENDIX, R. **Max Weber: um perfil intelectual**. Brasília: Universidade de Brasília, 1986.

BIANCHI, J. Ignore o château ou a maison. Nome do prédio é só marketing. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 23 out. 2005.

BIANCO, A. **Faith and Fortune; Paul Reichmann**: Talented, pious, driven-- but not infallible. New York: Business Week, Jan 20, 1997, Iss. 3510; pág. 54.

BONABEAU, E. **Don't trust your gut**. Boston: Harvard Business Review, 2003, 81(5): 116-123.

BONDUKI, N. **As Origens da Habitação Social no Brasil – O Caso de São Paulo – 1930-1954**. 1994. Tese (Doutorado em Urbanismo) - Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo, São Paulo.

BUSENITZ, L.W. **Entrepreneurial risk and strategic decision making: It's a matter of perspective**. The Journal of Applied Behavioral Science, 1999, 35(3): 325-340.

CAMPOS, C. M. **Os Rumos da Cidade: urbanismo e modernidade em São Paulo**. São Paulo: Editora Senac, 2002.

CHANDLER, A.D., Jr. **Strategy and structure.: chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge: MIT Press, 1962.

CHRISTENSEN, C. M. **O Crescimento pela Inovação**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

COCCARO, J. L. **Modernização Urbano-Industrial e Arquitetura na cidade de São Paulo no período 1960-1975**. 2000. Dissertação (Mestrado em Urbanismo) - Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo, São Paulo.

DANTAS, F. Milagre e Crise. **O Estado de São Paulo**. Caderno Especial sobre o Golpe Militar de 64, 31/Março, 2004.

DEAL, T.E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures**. New York: Addison-Wesley, 1982.

DEPARTAMENTO DE PATRIMONIO HISTORICO. Prefeitura Municipal de São Paulo. **Ramos de Azevedo**.
<http://www.prodam.sp.gov.br/dph/instituc/index.htm>, acessado em 24/01/06.

EISENMANN, T.R. **The effects of CEO equity ownership and firm diversification on risk taking**. Strategic Management Journal, Vol. 23, n. 6, p.513-534, 2002.

Em discussão, estilos de São Paulo - Neoclássico predomina entre os grandes lançamentos na cidade, agrada ao mercado, mas horroriza arquitetos, que o vêem como inadequado a uma metrópole do século 21. **O Estado de São Paulo, 22/9/2002**.

FAHEY, L. **Strategic Management**: Today's Most Important Business Challenge. Babson College and Cranfield School of Management, Portable MBA in Strategy, John Wiley & Sons Inc.,1994.

FERREIRA, N.S.M. **A (des)verticalização de São Paulo**. 1987. Dissertação (Mestrado em Arquitetura), Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo, São Paulo.

FOLGATO, M. Os bairros que subiram na vida. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 6 nov. 2005, caderno C, págs. 3 e 4.

FONSECA, A. C. P. da. **A promoção imobiliária privada e a construção da cidade de São Paulo – 1970-2002**. 2004.Tese (Doutorado em Urbanismo) - Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo, São Paulo.

GIAQUINTO, P. R. **Legislação, Modelos e Formas Urbanas – São Paulo, 1972-1992**. 1995. Dissertação (Mestrado em Urbanismo). Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo, São Paulo.

HADDAD, E. et al. **O mercado imobiliário antecipa as alterações na estrutura urbana?** Evidências do caso de São Paulo. V Seminário Internacional da Lares, Latin American Real Estate Society, São Paulo, 2005.

HADDAD, E; MEYER J.F. **Adoção de Métodos de Análise de Mercado Imobiliário nas decisões de projeto de incorporações residenciais.** III Seminário Internacional da Lares, Latin American Real Estate Society, São Paulo, 2002.

HAMM, J. **Why entrepreneurs don't scale.** Harvard Business Review. Vol. 80, n. 12, p. 110-115, 2002.

HISRICH, R. D; PETERS, M. P. **Empreendedorismo.** 5a. ed., Porto Alegre: Bookman, 2004.

HYLTON, R. D. **The man who blew \$10 billion.** New York: Fortune, May 17, 1993. Vol. 127, Iss. 10; pág. 92.

IMBRONITO, M. I. **Três edifícios de habitação para a Formaespço:** Modulares, Gemini e Protótipo. 2003. Dissertação (Mestrado em Arquitetura) - Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo, São Paulo.

INSTITUTO EMPREENDER ENDEAVOR. Boletins Informativos. **Cai a taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas paulistas.** Pesquisa realizada pelo Sebrae, São Paulo, 4/11/05.
http://www.endeavor.org.br/siteBR/library/biblioteca_artigo.asp?document_id=6246, acessado em 19/02/06.

KOK, G. **São Paulo 450 Anos** – De Vila a Metrópole. São Paulo: BEI COMUNICAÇÃO, Editora BEI, 2004.

LANGENBUCH, J. R. **A estruturação da grande São Paulo.** Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia, Departamento de Documentação e Divulgação Geográfica e Cartográfica, 1971.

MANKIW, G. **Introdução à Economia.** Rio de Janeiro: Tradução da 2a. Edição Americana – 7a. Tiragem, Editora Campus, 2001.

MARIOTTO, F. L; PEREIRA-LEITE, L.R. **O Empreendedor num Ambiente Turbulento:** Estudo de Caso da Construtora Adolpho Lindenberg no período 1960-80. II Encontro de Estudos em Estratégia (3Es) da ANPAD, Rio de Janeiro, 2005.

- MARIOTTO, F.L. **Mobilizando Estratégias Emergentes**. São Paulo: RAE-Revista de Administração de Empresas, 2003, 43(2), (Abr.-Jun. 2003): 78-93.
- MARTIGNAGO, G. et al. **Mudanças Estratégicas na Indústria da Construção Civil**. II Encontro de Estudos em Estratégia (3Es) da ANPAD, Rio de Janeiro, 2005.
- MEYER, A.D. **Adapting to environmental jolts**. Administrative Science Quarterly. Vol. 27, n. 4, p. 515-537, 1982.
- MEYER, J. F. **Adoção de métodos de análise de mercado imobiliário nas decisões de projeto**: estudo de caso dos incorporadores residenciais no bairro de Pinheiros no período 1994-1999. 2000. Dissertação (Mestrado em Arquitetura e Urbanismo) - Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- MEYER, R; GROSTEIN, M. D; BIDERMAN, C. **São Paulo Metrópole**. São Paulo: EDUSP e Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2004.
- MILES, M. E; BERENS, G; WEISS, M. A. **Real Estate Development** – Principles and Process. Washington, DC: Urban Land Institute, 2000, Third Edition.
- MINTZBERG, H. **Strategy-making in three modes**. California Management Review, 1973, (16)2: 44-53.
- MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre, Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre, Bookman, 2001, 3ª. Edição.
- O'BRIEN, J; REMENYI, D; KEANEY, A. **Historiography** – a neglected research method in business and management studies. Electronic Journal of Business Research Methods. Vol. 2, n. 2, p. 135-144, 2004. Disponível em www.ejbrm.com/vol2-issue2/vol2-issue2-art9-obrien.pdf, acessado em 10/02/2005.
- OUCHI, W.G. **Markets, Bureaucracies, and Clans**. Administrative Science Quarterly, 25(1): 129-141 (March 1980), 1980.

PEISER, R. **Who Plans América?** Planners or Developers? Journal of the American Planning Association, Vol. 56, no. 4, 496-503, 1990.

QUIGLEY, J. M. **Real Estate Prices and Economic Cycles.** INTERNATIONAL REAL ESTATE REVIEW, 1999. Págs 1-7,
<http://elsa.berkeley.edu/~quigley/papers.html>, acessado em 18/05/05.

REICHERT, A. K. **Price behavior in the markets for new and existing housing.** Chicago: Property Tax Journal, Dec. 1992, Vol. 11, Iss. 4, page 331, 1992.

REIS, N. G. **São Paulo Vila Cidade Metrpole.** So Paulo: Takano Editora, 2004.

ROLNIK, R. et al. **So Paulo: crise e mudana.** So Paulo: Prefeitura Municipal, Secretaria de Planejamento, [1992?].

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

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

SAMIOS, E. M. B. **Shopping Centers & Mandalas:** pequeno ensaio sobre o retorno das formas arquetpicas na arquitetura ps-moderna. In: V Seminrio de Histria da Cidade e do Urbanismo, 1998, Campinas, SP. CD-Rom V Seminrio da Histria da Cidade e do Urbanismo/ Cidades: Temporalidades em confronto., 1998.

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

SJBERG, L. **Intuitive vs. analytical decision making:** which is preferred? Scandinavian Journal of Management, 19(1): 17-29, 2003.

SMITH, M. K. **Kurt Lewin**, groups, experiential learning and action research.

The encyclopedia of informal education, 2001,

<http://www.infed.org/thinkers/et-lewin.htm>, acessado em 10/12/05.

SOMEKH, N. **A Cidade Vertical e o Urbanismo Modernizador São Paulo**

1920-1939. 1994. Tese (Doutorado em Arquitetura e Urbanismo) -

Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo, São Paulo.

SULL, D.N; ESCOBARI, M.E. **Sucesso made in Brasil**: o segredo das

empresas brasileiras que dão certo. Rio de Janeiro: Elsevier (Campus), 2004.

VILLA, S. B. **Apartamento Metropolitano, Habitações e Modos de Vida**

na cidade de São Paulo. 2002. Dissertação (Mestrado em Arquitetura) -

Departamento de Arquitetura e Urbanismo, Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.

VILLAÇA, F. **Espaço Intra-urbano no Brasil**. São Paulo: Studio Nobel:

FAPESP: Lincoln Institute, 1998.

VILLAÇA, F. **Uma Contribuição à História do Planejamento Urbano no**

Brasil. III Seminário de História da Cidade e do Urbanismo, Escola de Engenharia de São Carlos da USP, Departamento de Arquitetura, 1994.

VISONI, C; MOURAO, L. **Construtora Adolpho Lindenberg – 50 anos**. São

Paulo: Conectar Comunicação, 2004.

WEISS, M.A. **The Rise of the Community Builders**. The American Real

Estate Industry and Urban Land Planning. Columbia University Press, 1987.

WOLFF, S. F. S. **Jardim América: O primeiro Bairro-jardim de São Paulo e**

sua Arquitetura. São Paulo: Fapesp / Edusp / Imprensa Oficial, 2001.

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

Thousand Oaks: Sage, 2003.

Entrevistas

Adolpho Lindenberg

Alberto Luiz Du Plessis

Anuar Hindi

Aureliano Carlos Fonseca

Carlos Augusto Faggin

Fernando Mathias Mazzucchelli

Luciano Wertheim

Luiz Carlos Pereira de Almeida

Luiz de Alarcon Jr.

Romeu Chap Chap

Sergio Vieira da Silva

Silvio Freitas

Fonte de Dados

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada www.ipeadata.gov.br

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística www.ibge.gov.br

Fundação Getúlio Vargas. www.fgvsp.br

Sinduscon-SP – Sindicato da Indústria da Construção Civil de São Paulo
www.sindusconsp.com.br

Secovi-SP Sindicato das Empresas de Compra Venda e Locação do Estado de São Paulo
www.secovi-sp.com.br

Embraesp – Empresa Brasileira de Estudos de Patrimônio

Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados – SEADE www.seade.gov.br

Galeria dos Governadores
<http://www.galeriadosgovernadores.sp.gov.br/index.htm>