

**O Empreendedor num Ambiente Turbulento: Estudo de Caso da  
Construtora Adolpho Lindenberg no Período 1960-1980**

**Fábio Luiz Mariotto  
L. Ricardo Pereira-Leite**

## RESUMO

Neste artigo analisa-se a evolução das estratégias de uma empresa atuando num ambiente turbulento e num negócio de alto risco. O estudo do caso de uma grande empresa que atuou no mercado imobiliário na cidade de São Paulo, no período 1960-1980, a Construtora Adolpho Lindenberg, permite identificar, como fator determinante do sucesso da empresa nesse período, uma cultura empresarial focada na figura do empreendedor. Durante mais de uma década, essa cultura foi crucial para o sucesso da empresa na criação de novos produtos e na exploração de novos segmentos do mercado. Porém, com o crescimento da empresa e a diversificação de sua atuação, essa mesma cultura acabou revelando suas limitações. As circunstâncias descritas no caso enriquecem a compreensão das implicações estratégicas do comportamento empreendedor no turbulento ambiente brasileiro.

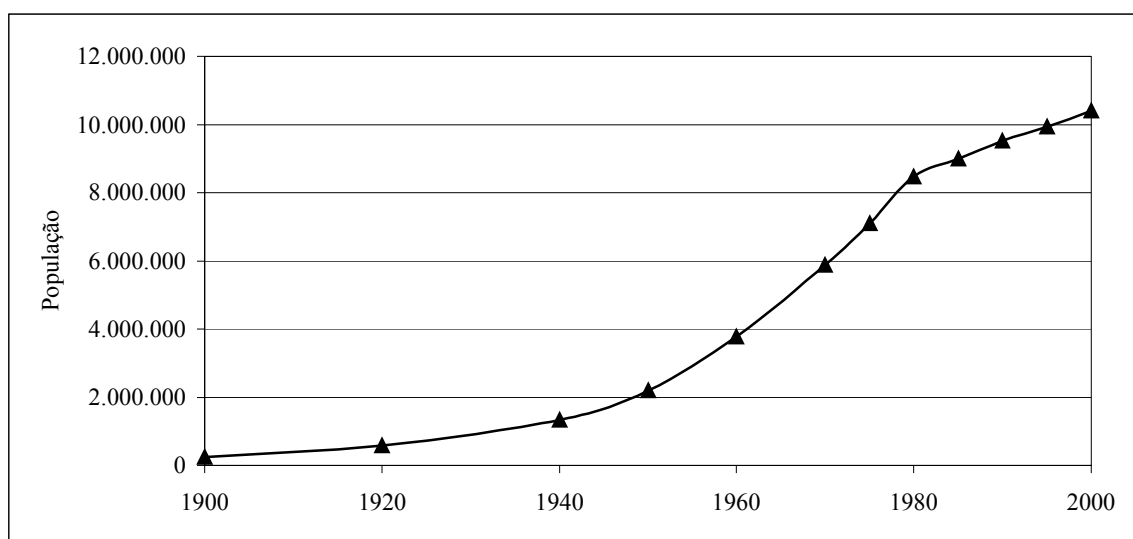
“We shape our buildings; thereafter they shape us.”  
Sir Winston Churchill, *Time* 12/09/1960

## INTRODUÇÃO

O Brasil tem se projetado no cenário internacional não apenas como uma das principais economias emergentes, mas também como um ambiente caracteristicamente turbulento (Baer 2002). Não é por acaso que pesquisadores de outros países vêm estudar como se comportam as empresas brasileiras para serem bem sucedidas neste meio difícil (Sull e Escobari 2004). No presente estudo, é analisado um tipo de negócio que não só enfrenta a turbulência geral do ambiente nacional como ainda assume grandes riscos adicionais por administrar projetos de grande vulto em relação ao tamanho da empresa. Trata-se do negócio de incorporação imobiliária. Além de possuir estas características, os negócios imobiliários, especialmente no segmento residencial, constituem um tema socialmente importante, na medida em que esse ramo não só afeta diretamente o padrão de vida dos seus clientes finais, como ainda envolve, na sua cadeia produtiva um grande número de atividades empregadoras de mão-de-obra.

Nas décadas de 60 e 70, o mercado de imóveis residenciais na cidade de São Paulo teve um enorme crescimento. Neste artigo, são analisadas e caracterizadas as condições econômicas do país e do mercado de habitações nesse período e, através do estudo de um caso – o da Construtora Adolpho Lindenberg, são mostradas as estratégias e a trajetória de uma empresa que obteve muito sucesso no período, tornando-se um padrão de alta qualidade no mercado. O caso é então discutido à luz da bibliografia pertinente e são tiradas conclusões úteis ao entendimento da formação de estratégias empresariais no Brasil.

No período 1960-1980, a população da cidade teve um grande aumento, em razão da concentração de atividades econômicas na região, particularmente no setor industrial (vide Figura 1).



**Figura 1.** Evolução da população do Município de São Paulo de 1900 a 2000 (fonte: Fundação Seade).

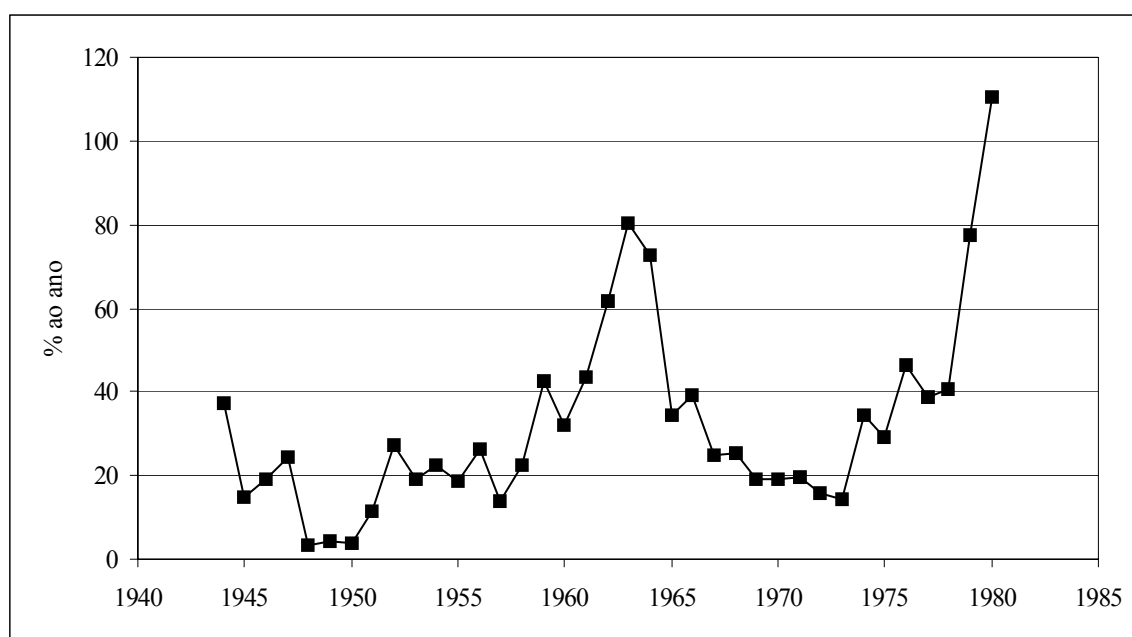
Tal crescimento deveu-se à alta taxa de natalidade, mas também ao afluxo de imigrantes, vindos de outros países e de outras regiões do país. Verifica-se um surto de crescimento populacional a partir dos anos 50, quando o número de habitantes da cidade passou de 2,2 milhões para 8,5 milhões em 1980. Este extraordinário

crescimento populacional provocava uma forte demanda por imóveis e, assim, oferecia excelentes oportunidades para empreendedores no ramo imobiliário. No caso paulistano, apenas na década 70-80, o número de habitações subiu de 1,27 para 2,06 milhões, o que significa que, em 2% da história da cidade, mais de um quarto do total das residências existentes foi construído.

Por outro lado, a velocidade de geração de novos empreendimentos despertava a busca de terrenos. Esgotada a oferta de lotes nas áreas já povoadas, os novos terrenos viriam a se localizar em bairros novos e poucos conhecidos ou desejados pelos consumidores. Estes imóveis se constituíam em novos mercados do ponto de vista empresarial.

### ***O RISCO DO NEGÓCIO IMOBILIÁRIO***

O negócio da incorporação imobiliária envolve a assunção de risco proveniente de várias fontes. Uma fonte de risco é a própria inovação embutida no negócio imobiliário, na medida em que cria incerteza com relação à aceitação pelos potenciais clientes. Risco análogo é representado pela implantação de novos edifícios residenciais em regiões inexploradas, às vezes pouco urbanizadas e sem infra-estrutura. Ainda outra fonte de risco é o longo prazo de maturação dos investimentos imobiliários. De fato, o atendimento dos trâmites legais para oferta ao público, compreendendo aprovação do projeto legal, pode facilmente demorar um ou dois anos. Durante esse período, as condições do mercado podem se alterar substancialmente. No caso brasileiro, além dos riscos de flutuação de mercado ao longo do tempo consumido na formalização do negócio, houve, no período analisado, uma inflação crescente e irregular dos preços dos insumos utilizados na construção (vide na Figura 2). Esta fonte de risco foi amenizada a partir de meados dos anos 60, com a introdução de mecanismos de correção monetária, mas os índices de correção por vezes foram manipulados pelas autoridades, deixando de garantir proteção total às variações de preço.



**Figura 2.** Inflação Anual medida pelo IGP – Índice Geral de Preços da Fundação Getúlio Vargas.

Como se todas estas fontes de risco não fossem suficientes, o negócio de incorporação imobiliária apresenta ainda mais uma fonte de risco, que é o alto vulto dos recursos colocados em cada empreendimento em comparação com o patrimônio da incorporadora. Falhando em um único empreendimento imobiliário, a empresa poderá perder boa parte de seu capital total, o que configura uma aposta com elevados valores em jogo. Esta característica está presente também em outros tipos de negócio, como, por exemplo, o de desenvolvimento de um novo modelo de avião ou o de exploração de petróleo em uma nova região. Deal e Kennedy (1982) tipificam a cultura empresarial característica desses negócios como “bet-your-company” (“aposte-sua-empresa”) e ressaltam suas duas características distintivas: alto risco e *feed-back* (confirmação do resultado) lento. Na cultura *bet-your-company*, pode-se ter que investir grandes somas antes de conhecer o resultado comercial do projeto. A espera pelo resultado pode levar meses ou até anos. Por esta razão, as decisões são tomadas sempre na alta direção (Deal e Kennedy 1982).

### **ESTUDO DE CASO DA “CONSTRUTORA ADOLPHO LINDENBERG”**

O presente estudo de caso objetiva situar e circunstanciar o estilo de gestão adotado por uma empresa incorporadora de imóveis em São Paulo, ao longo de um período de duas décadas. Nesse período, a empresa teve um grande sucesso e passou a ser vista como uma referência de qualidade em imóveis residenciais. A metodologia de estudo de caso foi utilizada nesta pesquisa porque o que se deseja investigar é *como* se dá o processo de definição das estratégias numa determinada empresa imobiliária e *por que* determinadas estratégias são ou não bem sucedidas (Yin, 2003). Além disto, neste tipo de estudo não é necessário estabelecer algum tipo de controle sobre os eventos pesquisados. Embora o ambiente pesquisado não seja contemporâneo (como é típico em estudos de caso), a metodologia do estudo de caso pôde ser adotada sem maiores dificuldades. Foram utilizadas múltiplas fontes de dados, incluindo registros arquivais, documentos da empresa, dados estatísticos publicados, artefatos físicos (edifícios construídos) e entrevistas individuais com pessoas que participaram dos eventos ou foram testemunhas deles. Foram entrevistadas quatro pessoas, incluindo o dono da empresa.

A empresa é a Construtora Adolpho Lindenberg (doravante denominada “CAL”), que atua no ramo imobiliário há mais de 50 anos. Ela foi escolhida para este estudo por várias razões: em primeiro lugar, porque é uma empresa que se tornou conhecida nacionalmente. Ocupou, ao longo de sua existência, lugar de destaque no mercado imobiliário brasileiro, em especial em São Paulo, onde se sobressaiu pelo elevado padrão de seus imóveis. Em segundo lugar, ela foi escolhida porque seu desenvolvimento teve forte impulso nas décadas de 60 e 70, período em que a população paulistana cresceu significativamente, tendo o mercado imobiliário experimentado grande volume de negócios. Nesse cenário, as decisões de investimento eram freqüentes e envolviam grandes somas.

A história começa em 1953, quando o engenheiro Adolpho Lindenberg, graduado em engenharia civil na Universidade Mackenzie, em 1949, 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 em estilo colonial, com capital próprio e para terceiros. Cheguei a ter 20 obras ao mesmo tempo” (Lindenberg 2003).

As casas construídas eram de elevado padrão, com estilo colonial (também chamado “barroco brasileiro”), o que constituía uma inovação no mercado. O estilo transmitia um ar de aristocracia rural brasileira do século XIX. 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 os não compradores de casas. Sempre agi muito bem com eles e então eles mesmos me indicavam negócios com terrenos para edificação de prédios” afirma Lindenberg (2003).

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 área técnica para Du Plessis e a área administrativa para Silveira. Note-se que Lindenberg reteve para si as áreas mais estratégicas da empresa.

A expansão acelerada da população paulistana num modelo horizontal (um ou dois pavimentos) era inviável. 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 datava do ano de 1900. Nele tinham sido construídas as mansões da época, onde moraram alguns dos maiores expoentes da aristocracia paulistana. Por exemplo, o barão do café Armando Álvares Penteado morou na então denominada Vila Penteado, casarão ainda hoje existente e ocupado atualmente 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 Eleftheris Antoniadis, na área de obras. Lindenberg revelava muita preocupação com a qualidade de seus colaboradores, em todos os níveis. Ele 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” (Lindenberg 2003). E afirma: “A pessoa mais importante numa obra era o mestre de obra. 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” (Lindenberg 2003).

Em 1961, foi lançado novo edifício de apartamentos, o Edifício Dom João V, na Av. Higienópolis. Tinha dezenove apartamentos residenciais, a maioria com área privativa de aproximadamente 400 m<sup>2</sup>. 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, empreendimentos em bairros bons. Fazíamos quatro dormitórios em bairros como Jardim América e Higienópolis, o que eu achava ser o melhor caminho” (Fonseca 2004).

Nesse período, o país passava por grandes transformações políticas e econômicas. A ressaca que se seguiu ao período do desenvolvimentismo do governo Kubitschek acabou deflagrando o golpe militar de 1964. Seguiu-se um período de rápido crescimento econômico, 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, pelo qual 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.

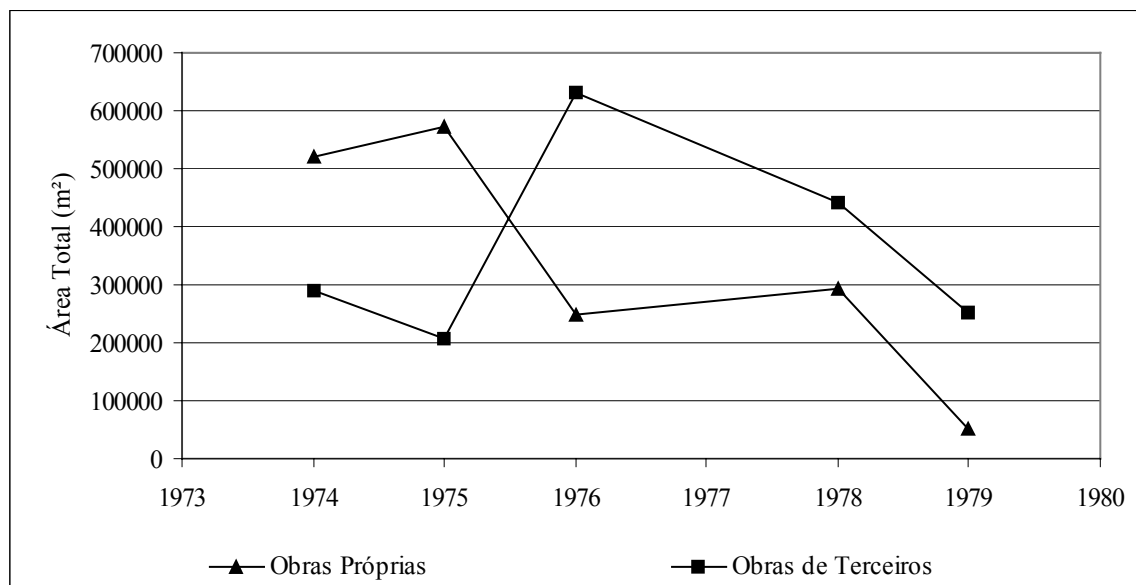
Diante do sucesso atingido pela CAL, Lindenberg viu-se forçado a expandir seus negócios para outras regiões e diversificar sua atuação. Uma das decisões tomadas foi a de desenvolver empreendimentos em Brasília, “que estava em plena efervescência, assim como o Brasil estava numa expansão fantástica . . . A primeira incorporação de Brasília foi nossa” (Lindenberg 2003). 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 (Balanço Patrimonial 1970).

Com o objetivo de levantar capital no mercado, Lindenberg decidiu abrir o capital da empresa. Ela tornou-se uma sociedade de capital aberto em janeiro de 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. O primeiro Balanço Patrimonial em regime de capital aberto registrou um lucro líquido de R\$ 15 milhões, elevando o Patrimônio Líquido para R\$ 45 milhões (vide Nota 1).

Na década de 1970 a empresa experimentou grande expansão, inclusive 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 Figura 3. Ali se vê que, ao mesmo tempo em que o volume das obras residenciais ia diminuindo, o dos edifícios comerciais e das empreitadas superaram o das residências: em 1976 as construções para terceiros já ultrapassavam as incorporações em área total construída.

No segmento da classe média, foi necessária, para viabilizar as vendas, a adoção do Sistema de Venda a Preço Fixo, onde 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 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 muitos investimentos feitos na estruturação desses novos negócios (Freitas 2004). 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 era a incapacidade para administrar obras feitas para terceiros. Não tivemos prejuízos na incorporação, mas tivemos nos contratos com terceiros. A principal desvantagem no entanto foi a falta de capital” (Fonseca 2004).



**Figura 3.** Obras Próprias x Obras de Terceiros (fonte: Balanços Patrimoniais da empresa)

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 subsequentes acusam forte crescimento da receita bruta, sem crescimento correspondente do lucro ou do patrimônio líquido. Ao contrário, o que se viu foi uma 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 Figura 4).

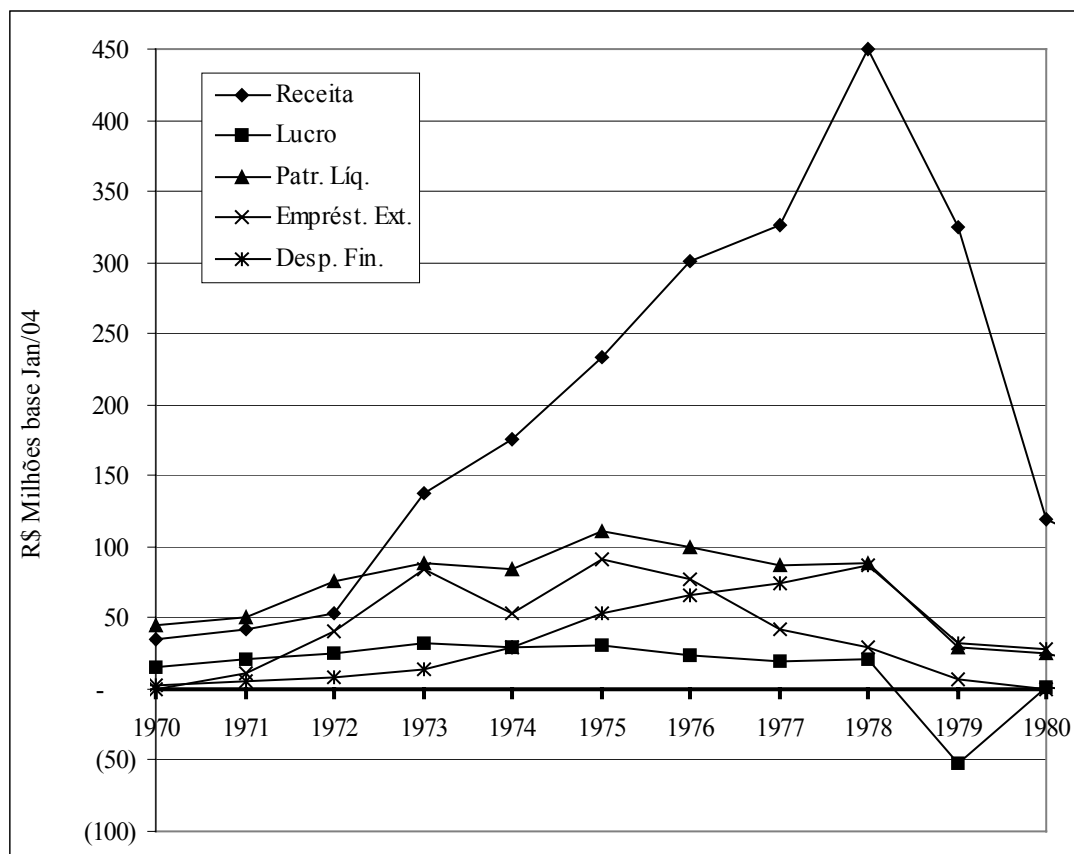
Ainda que em ritmo inferior, o estilo Lindenberg mantinha sua liderança ao ditar tendências. Após uma viagem pela Grécia, Lindenberg idealizou a adoção da arquitetura Mediterrânea. “O Estilo Mediterrâneo foi um sucesso. Era mais barato, charmoso, e era um Lindenberg” (Freitas 2004). Segundo o arquiteto Freitas, “o *feeling* dele [Lindenberg] para o mercado era muito bom para o setor de alto luxo”.

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 fito 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 de despesas financeiras, que, no ano de 1978, somaram mais de três vezes e meia o lucro líquido da companhia. (ver figura 4).

A partir do ano de 1974, o Brasil enfrentou novo surto inflacionário. A Construtora Adolpho Lindenberg reforçou sua estratégia de trabalhar no regime de administração, onde 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 aparentemente sadia, esta 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 de R\$ 500 milhões contra um Patrimônio de R\$ 100 milhões. Esses indicadores nos permitem verificar que quaisquer alterações desfavoráveis no ambiente poderiam por em xeque a estratégia da CAL (ver Figura 5).

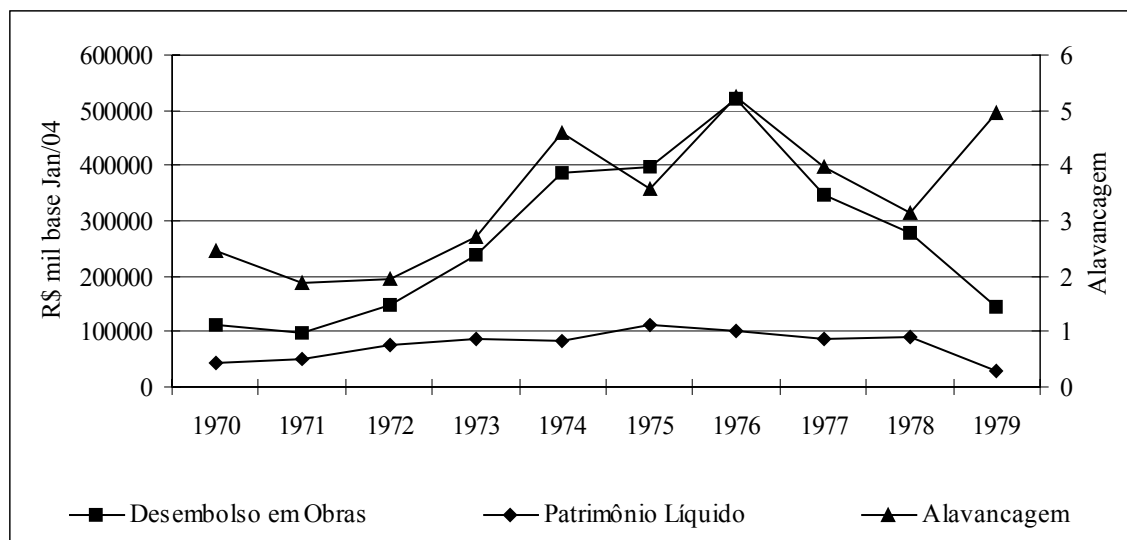
Além disso, a conjuntura do mercado acabou por afetar o volume de negócios da empresa. De fato, os indicadores apontam para um sensível refluxo nos níveis de atividade em 1977 e 1978 (ver Figura 4), que reduziram os resultados globais, deixando de justificar os investimentos realizados. As notas da administração 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 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.



**Figura 4.** Análise de Receitas x Lucro (fonte: Balanços Patrimoniais da empresa).

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 esta narrativa, 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 inventar os 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.



**Figura 5.** Peso da obra sobre o patrimônio (fonte: Relação de obras da empresa)

### DISCUSSÃO

O caso da CAL mostra o encontro de um tipo particular de empresário, o empreendedor, com um tipo particular de ambiente, o ambiente turbulento. Ambos os tipos já foram fartamente caracterizados na literatura de negócios. A combinação de um empreendedor com um ambiente turbulento também tem sido estudada (para um exemplo recente, vide Armstrong e Lévesque 2002). A contribuição do presente estudo está em descrever uma combinação desse tipo nas circunstâncias específicas do caso descrito, o que acrescenta à situação algumas peculiaridades do ambiente brasileiro e também de um negócio do tipo *bet-your-company*. O conceito de ambiente (externo) turbulento aqui adotado é o mesmo de 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 (Bourgeois e Eisenhardt 1988, Chakravarthy 1997). 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, hoje estão se tornando mais frequentes. No Brasil, então, eles ocorrem constantemente (Sull e Escobari 2004). Nesse tipo de ambiente, as empresas estão continuamente ameaçadas de “morte súbita”.

Na situação enfrentada pela CAL e descrita no caso, a empresa não só estava sujeita à turbulência e ameaça de morte súbita presentes no ambiente do país, como ainda incorria no risco inerente a um negócio em que os recursos financeiros envolvidos em cada projeto representam uma fração significativa do patrimônio da empresa, situação aqui caracterizada como *bet-your-company*. 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, mas duas decisões erradas podem levá-la à falência. A importância de se tomar a decisão certa neste tipo de cultura cria um senso de determinação na empresa.

A decisões são tomadas no topo da organização e fluem de cima para baixo. Os valores dessa cultura enfocam o futuro e a importância de se investir nele. Os executivos costumam ter muita personalidade e autoconfiança, necessários 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 nessa cultura, porque ela oferece apoio psicológico nos períodos de incerteza. “O herói é o grande motivador, o mágico, a pessoa que todos contam quando as coisas ficam difíceis. Ele tem um estilo próprio e um caráter inabalável. Ele faz coisas que todos querem fazer, mas têm medo de tentar” (Deal e Kennedy 1982:37). São culturas adequadas para lidar com o risco e promovem inovações de qualidade, por serem pacientes. Porém, também possuem importantes limitações: são lentas, não operam com produção em massa e, por que têm uma



perspectiva de longo prazo, tornam-se vulneráveis a flutuações bruscas na economia e problemas de fluxo de caixa (Deal e Kennedy 1982).

Esta descrição se amolda bem ao caso da CAL e, como veremos abaixo, ajuda a explicar sua trajetória. Note-se que, no caso da CAL, a cultura *bet-your-company* misturou-se a cultura empreendedora, o que concentrou ainda mais o poder nas mãos de uma única pessoa, ao menos enquanto o crescimento da empresa não prejudicou o controle.

Numa organização controlada por um empreendedor, forma-se uma cultura peculiar ao seu redor, geralmente designada como “cultura empreendedora”. Segundo Mintzberg (1973) essa cultura tem um estilo próprio de gerar suas estratégias, exibindo as seguintes características: busca ativa de novas oportunidades; poder centralizado no executivo principal; decisões ousadas diante da incerteza; e crescimento como meta dominante. As decisões vitais ligadas à estratégia e às operações estão centralizadas na figura do executivo principal. Isto confere à organização flexibilidade, adaptabilidade e agilidade. A formação da estratégia focada num único líder tende a enfatizar qualidades pessoais, intangíveis e idiossincráticas, tais como intuição, discernimento, sabedoria, experiência e critério. Desta forma, a organização torna-se sensível aos ditames do chefe e subserviente à sua liderança. Este tipo de cultura é especialmente benéfico à organização nos primeiros anos de vida (Mintzberg 1998).

É fundamental que o empreendedor esteja no controle do negócio, para que ele possa usar a intuição nas suas decisões, sem necessidade de prestar contas a ninguém. O uso da intuição em ambientes turbulentos é 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), já que não poderão prestar contas de suas decisões alegando intuição pessoal (Busenitz 1999). O ambiente descrito no caso favorecia a *intuição empreendedora* em detrimento da *análise gerencial*, em função de dois fatores que ocorriam simultaneamente: a falta de informações disponíveis de forma estruturada e a velocidade de alteração dos fatores influenciadores do processo de desenvolvimento do mercado (Bonabeau 2003).

Além do uso da intuição na tomada de decisão, empreendedores tendem a categorizar as situações mais positivamente (Busenitz 1999, citando Palich and Bagby, 1995) e a superestimar suas chances em situações de incerteza. Estudos psicológicos também constataram que os empreendedores não são, como muitos imaginam, mais propensos ao risco que a maioria da população mas 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 uso de tendências e experiências pessoais pode explicar porque empreendedores algumas vezes são maus administradores (Busenitz, 1999 citando Schell, 1991).

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 do processo criativo e que os administradores não possuem tempo nem o entendimento de como classificar as idéias recebidas. Além disso, os administradores são avessos ao risco. Ao contrário dos empreendedores, são analíticos e mais inseguros na tomada de decisão (Busenitz, 1999). Por outro lado, são constantes e rígidos, qualidade essencial na atividade de controladoria e na medição dos resultados.

A concentração da gestão estratégica num único líder, assim como o excesso de otimismo e confiança que esta cultura promove (Palich e Bagby 1995, Busenitz e Barney 1997), acarreta algumas vantagens, mas também representa perigos nessa cultura. Entre esses perigos, destacam-se: dificuldade de lidar com o crescimento, uma vez que o tamanho da organização fica limitado à capacidade estratégica e operacional de uma única pessoa (Hamm 2002); dependência e conformidade em relação ao líder, que obstruem o questionamento das orientações do líder (Stacey 1992); e dispersão da atenção do líder em detalhes operacionais (Stacey 1992).

Especificamente com relação ao tamanho da organização, Hamm (2002) identifica quatro tendências encontradas nos empreendedores que contribuem para o desenvolvimento de pequenos negócios, mas são 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 detalhes; (iii) idéia fixa, representando perseverança na defesa de um produto ou serviço novo, mas pouco abrangente quando a companhia cresce; e (iv) individualismo, resultando em isolamento (Hamm, 2002).

As desvantagens da combinação de uma cultura empreendedora com uma cultura *bet-your-company* não se fizeram sentir, na CAL, senão depois de muitos anos de sucesso da empresa. Entre as causas da concordata de 1979, podem ser apontadas:

1. O fim do período de crescimento da economia;
2. O abandono das competências organizacionais agregadoras de valor (inovação arquitetônica e execução esmerada) ao estender seus negócios para empreitadas, onde essas competências não agregavam valor para a empresa;
3. A centralização das decisões num líder que punha ênfase no crescimento e não no lucro; e a subserviência dos administradores à orientação do líder, o que os levou a falhar na gestão da posição financeira da empresa.

Desta forma, uma conjunção de ambiente e cultura empresarial que se mostrara vencedora durante duas décadas encontrou, enfim, os efeitos de suas limitações. Em resumo, o caso mostra como, no ambiente turbulento enfrentado pela incorporadora, a adaptabilidade e a flexibilidade necessárias foram, por um tempo, supridas pelo empreendedor, que detinha total controle das decisões estratégicas da empresa. Por outro lado, a dependência desenvolvida pela organização em relação ao líder forte impediu-na de detectar a tempo os sinais de perigo iminente, o que a levou à concordata.

### **CONCLUSÃO**

Várias décadas depois de Schumpeter (1934) ter apresentado o empreendedor como a figura central do desenvolvimento do capitalismo, o conceito de empreendedorismo volta a gozar de uma nova onda de popularidade na literatura de administração (Acs e Andretsch 2003, McGrath e Macmillan 2000). Como no caso de outros modismos em administração (Abrahamson 1991, Wood e Caldas 2002), o conceito de empreendedor aparece nessa literatura supervalorizado, como a chave para muitos dos problemas que hoje afligem as organizações.

O estudo aqui apresentado exemplifica, de forma rica e circunstanciada, as forças – mas também as fraquezas – do empreendedor típico e da cultura organizacional que se constrói ao seu redor. A turbulência do ambiente, somada aos perigos de um negócio do tipo *bet-your-company*, exercem, no caso analisado, um efeito amplificador dos riscos e oportunidades da cultura do empreendedor.

O empreendedor focalizado no caso foi o “herói” da organização (na acepção de Deal e Kennedy 1982). Mas, ao mesmo tempo em que foi o impulsor do sucesso e do crescimento da empresa, também imprimiu à organização uma cultura que se mostrou fatal num momento em que se combinaram uma súbita queda de demanda com uma crise de caixa na empresa.

No ambiente frenético e hiper-competitivo do mundo atual, as organizações exigem iniciativa e inovação para sobreviver e progredir. Como enfatizam Sull e Escobari (2004), o Brasil oferece às empresas um ambiente particularmente turbulento e desafiador e a chave do sucesso de muitas empresas daqui é a ação de executivos atentos e empreendedores que conseguem detectar lacunas no mercado ou possibilidades de inovação. Mas o caso aqui analisado também mostra que a cultura que se constrói em torno da figura heróica do empreendedor aumenta o perigo de “morte súbita” (Sull e Escobari 2004) que ronda as empresas num ambiente tão turbulento como o nosso.

**Nota de Fim de Texto 1:** Todos os valores foram atualizados para Janeiro/04, utilizando a variação dos Índices Gerais de Preço – Disponibilidade Interna (IGP-DI), calculados pela Fundação Getúlio Vargas.

**Nota de Fim de Texto 2:** A Figura 6 foi construída efetuando-se uma modelagem e usando-se dados da CAL. A partir do levantamento e da formatação da relação das obras terminadas no período 1970-1982, com suas respectivas áreas construídas, adotou-se um prazo de execução total de três anos, conforme se constata ser a moda dos eventos considerados e também a praxe do mercado. Dividindo-se o volume total linearmente pelos três períodos anuais imediatamente precedentes, valorizando-se o total construído pelo Custo Unitário Básico da Construção Civil, de acordo com os dados do Sinduscon-SP e atualizando os dados pela variação do IGP da Fundação Getúlio Vargas, obtém-se o provável desembolso financeiro nos custos de obra no período analisado.

**Nota de Fim de Texto 3:** As entrevistas foram gravadas.

## Bibliografia

- Abrahamson, E. (1991). "Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations". *Academy of Management Review*, 16(2): 586-612.
- Acs, Z.J. and Andretsch, D.B., eds. (2003). *Handbook of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Armstrong, M.J. e Lévesque, M. (2002). "Timing and quality decisions for entrepreneurial product development". *European Journal of Operational Research*; 141(1): 88-106
- Baer, W. (2002). *A economia brasileira* (tradução de E. Sciulli), 2ª. Edição. São Paulo: Nobel.
- Bonabeau, E. (2003) "Don't trust your gut". *Harvard Business Review*, 81(5): 116-123.
- Bourgeois, L.J. e Eisenhardt, K.M. (1988). "Strategic decision processes in high velocity environments: four cases in the microcomputer industry". *Management Science*, 34(7): 816-835.
- Busenitz, L.W. (1999). "Entrepreneurial risk and strategic decision making: It's a matter of perspective". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(3): 325-340.
- Busenitz, L.W. e Barney, J.B. (1997) "Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics." *Journal of Business Venturing*, 12(1): 9-30.
- Chakravarthy, B. (1997). "A new strategy framework for coping with turbulence". *Sloan Management Review*, 38(2): 69-82.
- Chandler, A.D., Jr. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Construtora Adolfo Lindenberg: Balanços Patrimoniais, vários anos.
- Construtora Adolfo Lindenberg: Relatório da Administração, vários anos.
- Deal, T.E. e Kennedy, A.A. (1985). *Corporate cultures*. Reading, Ma.: Addison-Wesley.
- Du Plessis Filho, A.L. (2004) . Entrevista realizada em 2/04/2004.
- Eisenmann, T.R. (2002). "The effects of CEO equity ownership and firm diversification on risk taking". *Strategic Management Journal*, 23(6): 513-534.
- Fonseca Filho, A.C. (2004) . Entrevista realizada em 12/03/2004.
- Freitas, S. A. (2002) . Entrevista realizada em 25/03/2004.
- Hamm, J. (2002). "Why entrepreneurs don't scale". *Harvard Business Review*, 80(12): 110-115.
- Lindenberg, A. (2003). Entrevista realizada em 7/11/2003.
- Meyer, A.D. (1982). "Adapting to environmental jolts". *Administrative Science Quarterly*, 27(4): 515-537.
- Mintzberg, H. (1973) "Strategy-making in three modes". *California Management Review*, (16)2: 44-53.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., e Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press. Edição brasileira: *Safari de estratégia*. P. Alegre: Bookman, 2000.
- :Palich, L.E. e Bagby, D.R. (1995). "Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking challenging conventional wisdom." *Journal of Business Venturing*, 10(6): 425-438.
- Pinchot, E. e Pinchot, G. (1996). "Creating space for many leaders". *Executive Excellence*, (13)4: 17
- Pinchot, E. e Pinchot, G. (1996) "Five drivers of innovation". *Executive Excellence*.. (13)1: 9.
- Schell, J. (1991). "In defense of the entrepreneur". *Inc.*, 13(5): 28-30.
- Schumpeter, J.A. (1934) *The theory of economic development*. New York: Oxford University Press. Edição brasileira: *Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril, 1982.
- Sjöberg, L. (2003). "Intuitive vs. analytical decision making: which is preferred?" *Scandinavian Journal of Management*, 19(1): 17-29.
- Stacey, R. (1992). *Managing chaos: dynamic business strategies in an unpredictable world*. London: Kogan Page.
- Sull, D.N. e Escobari, M.E. (2004). *Sucesso made in Brasil: o segredo das empresas brasileiras que dão certo*. Rio de Janeiro: Elsevier (Campus).
- Wood Jr., Thomaz; and Caldas; Miguel P. (2002). "Adopting imported managerial expertise in developing countries: the Brazilian experience". *Academy of Management Executive*, 16(2): 18-32.
- Yin, R.K. (2003). *Case study research: design and methods*. 3<sup>rd</sup>. edition. Thousand Oaks: Sage.