UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO – UFES
CENTRO TECNOLÓGICO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA CIVIL
Área de Concentração: Construção Civil

ANDRÉ SOARES DE SOUZA

PROCESSO DE DECISÃO DE NOVOS EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Vitória - ES
2015

ANDRÉ SOARES DE SOUZA

PROCESSO DE DECISÃO DE NOVOS EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Engenharia Civil, na área de concentração Construção Civil.

Orientador:
Prof. Dr. João Luiz Calmon Nogueira da Gama

Coorientadora:
Prof.ª Teresa Cristina Janes Carneiro

Vitória - ES
2015

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)
(Biblioteca Setorial Tecnológica,
Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

Souza, André Soares de, 1986-
S729p Processo de decisão de novos empreendimentos imobiliários para pequenas e médias empresas / André Soares de Souza. – 2015.
151 f. : il.

Orientador: João Luiz Calmon Nogueira da Gama.
Coorientador: Teresa Cristina Janes Carneiro.
Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Universidade Federal do Espírito Santo, Centro Tecnológico.

1. Construção civil. 2. Pequenas e médias empresas. 3. Processo decisório. 4. Estratégia. 5. Estudos de viabilidade. 6. Bens imóveis. I. Gama, João Luiz Calmon Nogueira da. II. Carneiro, Teresa Cristina Janes. III. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro Tecnológico. IV.Título.

CDU: 624

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

PROCESSO DE DECISÃO DE NOVOS EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

André Soares de Souza

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Engenharia Civil do Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil da Universidade Federal do Espírito, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia Civil, área de Construção Civil.

Aprovada no dia **14 de julho de 2015** por:

Prof. Dr. João Luiz Calmon Nogueira da Gama
Doutor em Engenharia Civil
Orientador - UFES

Profa. Dra. Teresa Cristina Janes Carneiro
Doutora em Administração
Coorientadora - UFES

Profa. Dra. Miriam de Magdala Pinto
Doutora em Engenharia de Produção
Membro Interno - UFES

Profa. Dra. Lucilaine Maria Pascuci
Doutora em Administração
Membro Externo - UFES

Vitória – ES, julho de 2015

Agradecimentos

Em especial a minha coorientadora, Professora Teresa Cristina, por todo empenho, dedicação, paciência e competência ao longo desta caminhada. Por me apresentar, e me deixar deslumbrado, a área das ciências sociais;

Ao meu orientador, Prof Calmon, por sua visão diferenciada do meio acadêmico e por todos os ensinamentos que extrapolam o campo da engenharia. Sentirei falta dos pensamentos sistêmicos, das questões filosóficas e principalmente de toda a alegria compartilhada.

Em suma, uma sorte imensa ter podido ser orientado por dois profissionais aos quais tenho grande admiração, tanto academicamente quanto como “seres humanos”. Olhar para trás e ver tudo que aprendi me deixa extremamente feliz e realizado! Muito obrigado por terem caminhado ao meu lado esse tempo todo!

À minha família que sempre me apoiou incondicionalmente; a minha doce mãe que vivenciou em tempo integral todas as dificuldades e alegrias deste projeto, me incentivando e sendo a melhor mãe de todas; a meu pai, meu exemplo de engenheiro, por todas as nossas intermináveis conversas sobre engenharia civil e sobre a vida, por sempre acreditar em mim (até mais do que eu mesmo) e me mostrar à importância da educação.

À minha esposa, por dividir este sonho comigo e por ser em todos os momentos uma companheira excepcional – ao infinito e além!

Aos professores do mestrado do PPGEC/UFES e principalmente as professoras Lucilaine Maria Pascuci e Mirian de Magdala Pinto.

Aos meus amigos e colegas de mestrado, principalmente a Soraya e a Sandra.

Ao amigo Sanderson, pela enorme ajuda em conseguir as entrevistas.

A todas as empresas que participaram da pesquisa e dedicaram o tempo precioso de seus executivos para me atender e responder às minhas entrevistas.

Para ser grande, sê inteiro; nada
Teu exagera ou exclui;
Sê todo em cada coisa; põe quanto és
No mínimo que fazes;
Assim em cada lago, a lua toda
Brilha porque alta vive.

Fernando Pessoa

Resumo

A indústria da construção civil caracteriza-se pela produção de projetos com implementação de longa duração, falta de flexibilidade após o início da construção, alta barreira de saída, grande comprometimento de recursos financeiros e empreendimentos submetidos a pressões inflacionárias. Assim, o tempo de duração dos empreendimentos possui um prazo bem definido para terminar e a sobrevivência ou propensão a autoperpetuação dessas organizações depende da renovação desse ciclo. O objetivo geral do estudo foi interpretar o processo de decisão de novos empreendimentos imobiliários nas pequenas e médias empresas da construção civil, tendo como foco a formalização de um modelo que represente esse processo, assim como a compreensão de sua dinâmica: o grau de estruturação e de formalização de cada fase, os aspectos políticos envolvidos na tomada de decisão, o uso de metodologias analíticas ou intuitivas, os participantes de cada fase, os motivos da participação e o tipo de influência que cada ator adiciona ao processo. Trata-se de um estudo de multicasos e comparativo com quatro pequenas empresas e quatro empresas de médio porte de construção predial do Estado do Espirito Santo. Os dados foram coletados por meio de entrevistas com os sócios fundadores dessas empresas e a análise de dados utilizou técnicas de análise da narrativa, análise de conteúdo e análise de correlação estatística. Como resultado da pesquisa foi proposto um modelo do processo de decisão de novos empreendimentos para pequenas e médias empresas, dinâmico e flexível, composto de seis fases. As análises realizadas indicaram que as pequenas empresas realizam o processo de decisão de novos empreendimentos de forma menos estruturada, com o poder da decisão centralizado nos sócios proprietários baseado na experiência e intuição em sobreposição às metodologias analíticas. Como responsáveis pelo crescimento das pequenas empresas foram identificados motores de crescimento contínuo inercial, de inovação e diversificação relacionada.

Palavras-chave: processo decisório; estudo de viabilidade; pequenas e médias empresas; real estate; decisão estratégica

Abstract

The construction industry is characterized by the production by projects with long-term implementation, lack of flexibility after the start of construction, high output barrier, major commitment of financial resources and enterprises subject to inflationary pressures. Thus, the duration of the projects have a clear deadline to finish and the survival or propensity for self-perpetuation of these organizations depends on the renewal of this cycle. The overall objective of the study was to interpret the decision making process of new real estate projects in small and medium construction, focusing on the formalization of a model that represents this process as well as the understanding of its dynamics: the degree of structuring and formalization of each phase, the political aspects involved in decision making, the use of analytical or intuitive methodologies, participants of each stage, the reasons for participation and the type of influence that each actor adds to the process. It is a multicases and comparative study of four small and four companies of medium-sized construction building of the State of Espirito Santo. Data were collected through interviews with the founders of these companies and data analysis used analysis techniques of narrative content analysis and analysis of statistical correlation. As a result of the research was proposed a model of the new ventures decision process for small and medium enterprises, dynamic and flexible, consisting of six stages. The analyzes indicated that small companies make the decision process of new projects of less structured manner, with the power of centralized decision in owners partners based on experience and intuition to overlay analytical methodologies. As responsible for the growth of small businesses were identified inertial continued growth engines of innovation and related diversification.

Keywords: decision-making; viability study; small and medium enterprises; real estate; strategic decision

Processo de Decisão de Novos Empreendimentos Imobiliários para Pequenas e Médias Empresas

1 CAPÍTULO 1 – O PROBLEMA 1

1.1 FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA 1

1.2 OBJETIVO DO ESTUDO 3

1.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO 3

1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO 5

2 CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO 6

2.1 CRESCIMENTO DA EMPRESA 7

2.1.1 Motores do Crescimento 7

2.2 PEQUENAS EMPRESAS 11

2.2.1 Especificidades das Pequenas Empresas 11

2.2.2 Desafios às Pequenas Empresas 13

2.3 TOMADA DE DECISÃO 14

2.3.1 Processo Decisório 15

2.3.2 Modelos de Decisão 16

2.3.3 Estrutura e Fases do Processo Decisório 22

2.3.4 Tipos de Decisão 23

2.4 TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA 25

2.4.1 Uma Visão Geral do Processo Decisório 25

2.4.2 Uma Visão Específica às Pequenas Empresas 33

2.4.3 Uma Visão Específica ao Contexto da Construção Civil 40

2.4.4 Resumo Final e Considerações dos Estudos Selecionados 47

3 CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA DE PESQUISA 50

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA 50

3.2 ESTRUTURA DA PESQUISA 51

3.2.1 1ª Etapa: Revisão Bibliográfica 52

3.2.2 2ª Etapa: Seleção de Estudos de Caso 53

3.2.3 3ª Etapa: Coleta de Dados 58

3.2.4 4ª Etapa: Procedimentos para a Análise dos Resultados 61

4 CAPÍTULO 4 - ANÁLISE DE RESULTADOS 69

4.1 PROCESSO DE DECISÃO DE NOVOS EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS 69
4.1.1 Primeira Fase: Desenvolvimento do Modelo de Novos Empreendimentos Imobiliários para Pequenas e Médias Empresas 69
4.2 INTERPRETAÇÃO DO MODELO DE DECISÃO DE NOVOS EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS 72
4.2.1 Fases do Processo Excluídas da Análise dos Resultados 73
4.2.2 Análise dos Resultados 75
4.3 IDENTIFICAÇÃO DOS MOTORES DE CRESCIMENTO PARA AS PEQUENAS EMPRESAS 103
4.3.1 Análise do Crescimento Organizacional: Análise Comparativa 103
4.3.2 Análise do Crescimento Organizacional: Análise Intragrupo 105
5 CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES 111
5.1 QUESTÕES ESPECÍFICAS DA PESQUISA 111
5.2 PROBLEMA CENTRAL DE PESQUISA 115
5.3 IMPLICAÇÕES PARA A TEORIA 117
5.4 IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA 117
5.5 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS 118
6 CAPÍTULO 6 - REFERÊNCIAS 120
7 CAPÍTULO 7 - APÊNDICE 133
7.1 APÊNDICE A – ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO 133
7.2 APÊNDICE B – ROTEIRO ESTRUTURADO 134
8 CAPÍTULO 8 - ANEXOS 136
8.1 ANEXO A 136

Lista de Figuras

Figura 1: Estrutura do referencial teórico 6
Figura 2: Estrutura geral do motor de crescimento contínuo 9
Figura 3: Estrutura geral do motor de coevolução de todo e partes 10
Figura 4: Estrutura da tomada de decisão 15
Figura 5: Processos decisórios estratégicos, uma estrutura integrativa 26
Figura 6: Modelo integrado de efetividade do processo decisório estratégico 27
Figura 7: Modelo teórico "decidindo como decidir" 28
Figura 8: Variáveis metadecisórias 30
Figura 9: Modelo de processo de TDE em pequenas empresas 34
Figura 10: Rotina de ação com apoio do planejamento 42
Figura 11: Indicadores, modelo e cenários estressados, no planejamento para decisão de investimentos. 43
Figura 12: Viabilidade de empreendimentos imobiliários 45
Figura 13: Resumo final dos estudos selecionados em TDE 48
Figura 14: Estrutura da pesquisa 52
Figura 15: 1ª Etapa - Revisão bibliográfica 52
Figura 16: 2ª Etapa - Seleção de estudos de caso 54
Figura 17: Critérios de seleção 55
Figura 18: 3ª Etapa - Coleta dos Dados 59
Figura 19: 4ª Etapa: Análise dos resultados 61
Figura 20: Estrutura da análise dos resultados 62
Figura 21: Metodologias utilizadas para o desenvolvimento do modelo de pesquisa 63
Figura 22: Variáveis metadecisórias e a análise de conteúdo 64
Figura 23: Variáveis metadecisórias e a análise de correlação 67
Figura 24: Fluxograma da empresa A_PEQ 70
Figura 25: Modelo de decisão de novos empreendimentos imobiliários para pequenas e médias empresas 70
Figura 26: Fases do processo x estruturação analítica – comparação intrafase 77
Figura 27: Fases do processo x estruturação analítica – comparação por processo 77
Figura 28: Fases do processo x dependência participativa – comparação intrafase 80
Figura 29: Fases do processo x dependência participativa – comparação por processo 81
Figura 30: Fases do processo x influência – comparação intrafase 82
Figura 31: Fases do processo x influência – comparação por processo 83
Figura 32: Comparação entre as médias intergrupos - estruturação analítica 87
Figura 33: Comparação entre as médias intergrupos - dependência participativa 90
Figura 34: Comparação entre as médias intergrupos – Influência 92
Figura 35: Proposições da análise interpretativa para as pequenas empresas 98
Figura 36: Proposições da análise interpretativa para as médias empresas 102

Figura 37: Polo de respostas ao processo de decisão de novos empreendimentos imobiliários para pequenas e médias empresas da construção civil _____ *104*

Lista de Tabelas

Tabela 1: Modelo de motores de crescimento contínuo ____ *9*

Tabela 2: Análise interpretativa - estruturação analítica ____ *86*

Tabela 3: Análise Interpretativa - dependência participativa ____ *89*

Tabela 4: Análise Interpretativa – Influência ____ *91*

Tabela 5: Teste de correlação para as pequenas empresas ____ *94*

Tabela 6: Teste de correlação para as médias empresas ____ *95*

Tabela 7: Resumo da análise descritiva e estatística – pequenas empresas ____ *97*

Tabela 8: Resumo da análise descritiva e estatística – médias empresas ____ *101*

Tabela 9: Resumo dos motores de crescimento contínuo ____ *109*

Lista de Quadros

Quadro 1: Quadro teórico 16
Quadro 2: Viéses durante a tomada de decisão 19
Quadro 3: Exemplos de fases do processo, por autor 22
Quadro 4: Características da decisão operacional e decisão estratégica 24
Quadro 5: Descrição das variáveis metadecisórias 31
Quadro 6: Resumo da TDE - uma visão geral do processo 33
Quadro 7: Relação de desempenho das características internas 39
Quadro 8: Relação de desempenho das características externas 39
Quadro 9: Resumo da TDE - uma visão específicas às pequenas empresas 40
Quadro 10: Resumo da TDE - uma visão específica ao contexto da construção civil 47
Quadro 11: As organizações escolhidas e a classificação por tamanho 57
Quadro 12: Descrição das variáveis metadecisórias e suas categorias 65
Quadro 13: Descrição das variáveis metadecisórias e suas categorias – atualizada com as fases do processo 74
Quadro 14: Critérios para a classificação da variável estruturação analítica 75
Quadro 15: Análise Interpretativa – Análise Cruzada: Estruturação Analítica x Classificação da Empresa 86
Quadro 16: Análise Interpretativa – Análise Cruzada: Dependência Participativa x Classificação da Empresa 89
Quadro 17: Análise Interpretativa – Análise Cruzada: Influência x Classificação da Empresa 91

1 CAPÍTULO 1 – O PROBLEMA

1.1 FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A indústria da construção civil, mais especificamente o segmento de construção predial ou *real estate,* caracteriza-se pela produção por projetos com processo de longa duração – início, meio e fim bem definidos –, baixos volumes e grande variedade, falta de flexibilidade após o início da construção, alta barreira de saída e grande comprometimento de recursos financeiro.

Dessa forma, a duração dos empreendimentos possui um prazo bem definido e a sobrevivência ou a propensão à autoperpetuação das organizações dessa indústria depende da renovação desse ciclo.

A decisão de investir ou não, de empreender ou não, é uma decisão estratégica para as empresas do setor. E essa decisão, ou sua qualidade, está ligada a uma série de fatores internos e externos à organização. Alguns desses fatores são conhecidos e podem ser controlados – como a capacidade interna produtiva e o custo do empreendimento – e outros são estimados ou previstos e adicionam incerteza ao processo – como a inflação, velocidade de vendas, etc. O estudo de viabilidade ou a rotina de planejamento tem como objetivo mitigar a exposição do empreendimento a tais riscos, habilitando o empreendedor a reconhecer os diferentes impactos dos riscos associados a cada vetor da possível decisão (ROCHA LIMA JR; MONETTI; ALENCAR, 2011).

Dada a diversidade e a complexidade dos diferentes elementos analisados na rotina de planejamento para novos empreendimentos, as grandes construtoras possuem departamentos específicos para realizar todo esse processo – desde o primeiro contato com o terreno, o estudo de massa, indicadores de qualidade e análise de valor, análise de riscos, securitização e decisão final. Todo esse processo estruturado e customizado de acordo com os interesses de cada

organização funciona para as grandes empresas do setor. Mas e quanto às pequenas e médias empresas?

As pequenas empresas, de forma geral, apresentam características específicas como: (1) a centralização administrativa ou a gestão centrada no proprietário; (2) o baixo nível de especialização dos dirigentes, equipamentos e funcionários; (3) ausência de atividade de planejamento formal, estratégia intuitiva e pouco formalizada; (4) o sistema de informações internas e externas simples; (5) pobreza de recursos (JULIEN, 1998).

Amparado por essas características organizacionais, a gestão do sócio fundador da empresa tem como pontos positivos a autonomia, a flexibilidade e a rapidez no processo de decisão. Entretanto, peca pela falta de visão a longo prazo, ausência de comunicação da estratégia para o resto da empresa e pela divisão do tempo entre as tarefas operacionais e tarefas estratégicas.

Assim como as pequenas, muitas empresas de médio porte também possuem em comum características tais como o comando centralizado, a estrutura administrativa e operacional enxuta e talvez a que seja a principal delas: a gestão familiar.

Segundo o Sebrae (2015), os negócios familiares apresentam diversos pontos positivos como o comando único e centralizado, organização interna leal e dedicada, forte valorização da confiança mutua, importantes relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado, entre outras. No entanto, podem apresentar também certos fatores negativos como dificuldade na separação entre o intuitivo/emocional e o racional, a postura de autoritarismo e austeridade do fundador, laços afetivos extremamente fortes, valorização da antiguidade como atributo que supera a exigência de eficácia ou competência etc.

Com base nestas características de pequenas e médias empresas, existiria algum padrão que explicasse como essas decisões de novos empreendimentos são tomadas? Haveria algum padrão que explicasse a forma de se processar essas informações e de que maneiras isso ocorre ao longo do processo decisório (por exemplo, de uma forma mais intuitiva nas primeiras

fases do processo para uma maneira mais analítica ao seu final)? Ou então, existiria alguma lógica que pudesse explicar como decidir quem deve participar ao longo das diferentes fases do processo? Que fatores podem influenciar nessas decisões? (SOUSA, 2006).

Por tais razões, será que o processo formal e estruturado de decisão sobre os novos empreendimentos utilizadas por grandes empresas é adequado e aplicável também as de pequeno e médio porte?

1.2 OBJETIVO DO ESTUDO

O objetivo geral do estudo foi interpretar o processo de decisão de novos empreendimentos imobiliários nas pequenas e médias empresas da construção civil. O estudo teve como foco a formalização de um modelo que representasse esse processo, assim como entender a relação, a cada fase do processo, entre o nível de estruturação da decisão, quem participa e o tipo de influência de cada ator.

Dessa forma, foram estabelecidas as seguintes questões de pesquisa:

1) Quais são as fases do processo de decisão de novos empreendimentos imobiliários para as pequenas e médias empresas da construção civil?
2) Para cada fase do processo, qual é o nível de estruturação analítica, dependência participativa (“quem”) e o grau de influência de cada ator?
3) Quais são os motores do crescimento responsáveis pelo crescimento das pequenas empresas de construção civil?

1.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O processo decisório desempenha um papel cada vez mais importante no atual ambiente dos negócios, devido à rápida globalização dos mercados, avanços no uso da tecnologia da informação, desintegração da cadeia de valor, terceirizações nas organizações, mudanças nos hábitos e demandas dos

consumidores. Essas mudanças no ambiente corporativo são mais evidentes em países emergentes por causa do seu rápido ritmo de desenvolvimento econômico e das mudanças na dinâmica competitiva da indústria.

Embora o tema processo decisório possa ser considerado bastante explorado na literatura – seja em termos individuais, seja no âmbito organizacional (SOUSA, 2006) – as publicações relacionadas ao contexto da construção civil apresentam uma grande limitação com relação às pequenas e médias empresas. Existem estudos sobre o processo de decisão de novos empreendimentos numa perspectiva mais ampla (ROCHA LIMA JR *et al.*, 2011) e com foco em partes específicas do processo como indicadores de qualidade, pesquisas de demanda, políticas públicas, análise de riscos, inteligência de mercado, etc.

O setor da construção civil foi escolhido por apresentar grande impacto no desenvolvimento do país, sendo responsável por 9% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, movimentando 213 bilhões de reais e participando com 8,3% do total de postos de trabalho (CBIC, 2015). Soma-se a isso, a importância do segmento das micro e pequenas empresas (MPEs) na economia nacional.

Em um estudo realizado pelo Sebrae (2014), as MPEs aparecem como responsáveis por 27% do PIB nacional e 60% dos postos de trabalho. Apesar do desempenho das MPEs serem vitais para economia brasileira, a taxa de sobrevivência do segmento de construção civil é de apenas 63,4% - a menor taxa entre todos os segmentos pesquisados (SEBRAE, 2014). E uma das principais causas identificadas é a baixa qualidade da gestão.

Assim, dada a importância e a vulnerabilidade das pequenas empresas no cenário nacional, esta pesquisa propõe o estudo acerca da tomada de decisão estratégica que é considerada crucial para sobrevivência e crescimento a longo prazo das empresas.

Para a teoria da construção civil, o ineditismo do estudo do processo de decisão de novos empreendimentos imobiliários para pequenas e médias empresas acrescenta uma nova visão do processo de acordo com as

características especificas relacionadas ao tamanho: desde a formalização do processo em si, até a interpretação de cada uma das suas fases.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

A presente pesquisa está organizada em cinco capítulos. O primeiro capítulo, Introdução, apresenta a pesquisa e seus objetivos. O segundo capítulo é o Referencial Teórico, em que são apresentadas as teorias sobre Crescimento da Empresa, Especificidades das Pequenas Empresas e Tomada de Decisão.

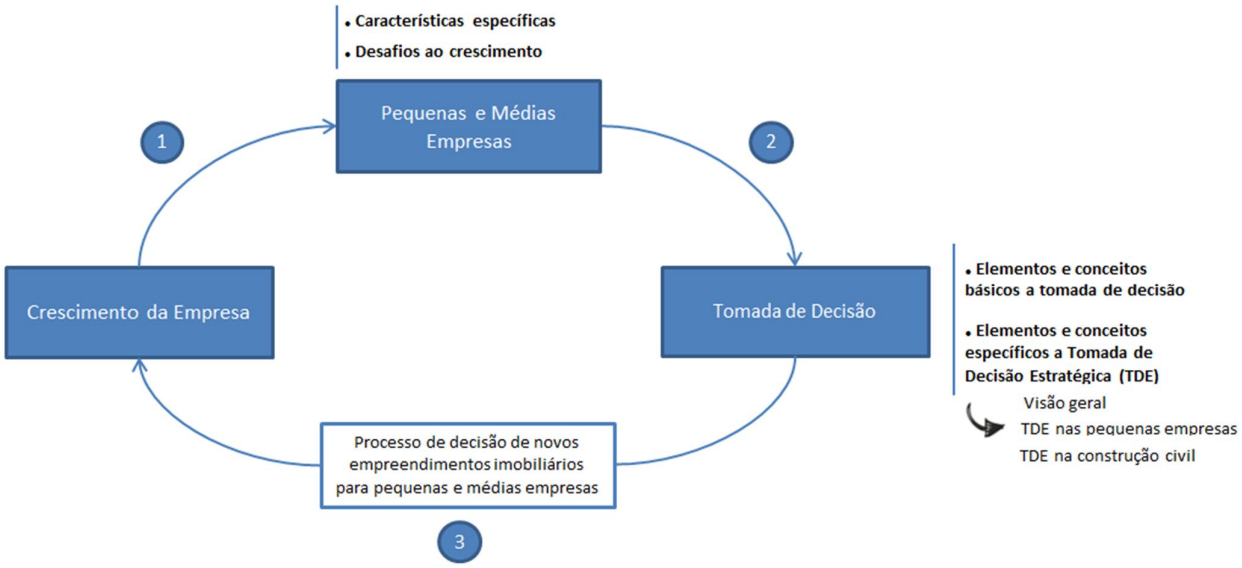
O capitulo três é a Metodologia, neste são detalhados os métodos de pesquisa, os critérios de seleção, as amostras estudadas, a coleta de dados e os procedimentos de análise dos resultados.

O capítulo quatro apresenta a Análise dos Resultados e discute os resultados encontrados com base nas teorias destacadas no referencial teórico. No quinto e último capítulo, são apresentadas as Conclusões, com destaque para as respostas às questões da pesquisa e as implicações dos resultados para a teoria e para a prática.

2 CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste estudo compreende três diferentes grupos de pesquisas: crescimento da empresa, pequenas e médias empresas e tomada de decisão estratégica. A estrutura pode ser vista na Figura 1.

Figura 1: Estrutura do referencial teórico



Fonte: Elaboração própria (2015)

Na figura acima foram destacados os três principais campos teóricos deste estudo, os subitens mais importantes e como é feita a conexão entre eles (numerado).

Assim, o referencial teórico começa com o Crescimento da Empresa, apresentando os motores necessários ao processo de crescimento e, sob a luz desses modelos, foi analisado (1) o processo de crescimento das pequenas e médias empresas.

O segundo campo apresentado é das Pequenas e Médias Empresas, destacando-se suas características específicas e seus desafios de crescimento. A partir dessas especificidades (2) foi possível identificar os

modelos apropriados para a tomada de decisão estratégica nas pequenas e médias empresas.

O terceiro e último campo teórico é a Tomada de Decisão, que foi dividido em: a) tomada de decisão, com os elementos e conceitos básicos presentes no processo decisório; b) tomada de decisão estratégica, com estudos teóricos e empíricos específicos.

A partir dos modelos específicos estudados na bibliografia, a pesquisa limitou-se a (3) desenvolver e compreender o processo de decisão de novos empreendimentos imobiliários para as pequenas e médias empresas, responsável pelo crescimento e renovação das empresas da construção civil, além de destacar os motores necessários ao crescimento dessas empresas.

2.1 CRESCIMENTO DA EMPRESA

2.1.1 Motores do Crescimento

A tentativa de entender os motivos que levam algumas empresas a crescerem enquanto outras ficam estagnadas data de um longo período. Segundo Drucker (1954), o crescimento da firma tem sido amplamente utilizado como indicador de sucesso e, por isso, tem motivado o interesse e o surgimento de teorias sobre o crescimento (PENROSE, 1959; STARBUCK, 1971). Para Fleck (2007), sucesso é a longevidade alcançada através do crescimento rentável e da preservação da integridade a longo prazo.

Starbuck (1971, p.127) afirmou que “sem tardar, o começo de uma teoria geral do crescimento organizacional aparecerá”. Segundo ele, o assunto crescimento organizacional está pronto e “precisa desesperadamente de pesquisa empírica, sólida e sistemática, explicitando hipóteses e utilizando métodos estatísticos sofisticados” (p.126).

Passados mais de 40 anos, nenhuma teoria geral do crescimento foi consolidada. Para Fleck (2003), um motivo que contribuiu para inexistência de uma teoria geral da área é a ênfase dada na investigação de relações causais. A causalidade implica que sendo a causa “A” e o efeito “E”, toda vez que “A” acontecer, o resultado “E” será produzido, de forma única e sem ambiguidade. Para a autora, o caminho certo seria a adoção de relações de necessidade, baseada em condições necessárias, porém insuficientes:

> [...] Por exemplo, no entender de Penrose (1959), habilidades empreendedoras e gerenciais constituem condições necessárias para o crescimento da firma. Portanto, se uma empresa tenciona a crescer, precisa fomentar tais habilidades em seu corpo gerencial (prescrição). Pode-se prever que, na ausência de tais habilidades, a firma não crescerá (previsão). Mas não é possível prever que, sempre que a firma detiver habilidades empreendedoras e gerenciais, ocorrerá crescimento (FLECK, 2003, p.11).

Com base na obra de Chandler intitulada *The visible hand* (1977), Fleck (2003) propõe a estrutura geral de dois motores atuantes nos processos de crescimento da empresa: Motor de Crescimento Contínuo e Motor de Coevolução, explicado a seguir.

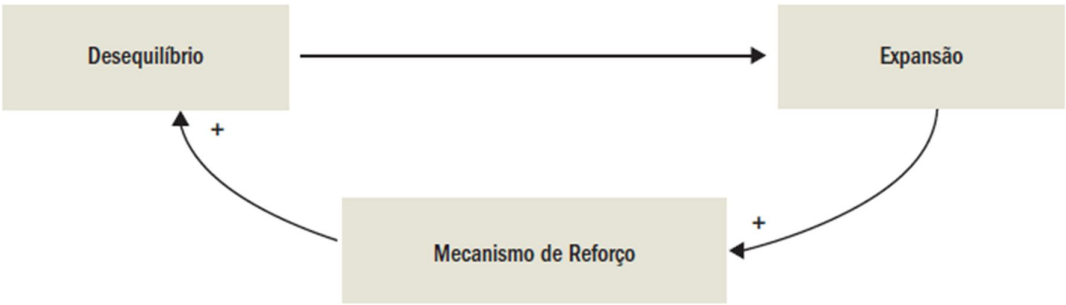
2.1.1.1 Motor de Crescimento Contínuo

Os dois motores propostos têm lógicas de crescimento bem distintas. O motor de crescimento contínuo está fundamentado na competição, na busca por diferenciação, na captura de recursos valiosos e no aproveitamento de oportunidades produtivas (VIEIRA, 2007). A máxima desse processo é que “crescimento gera mais crescimento”.

Em linha com a Teoria de Crescimento da Firma (PENROSE, 1959) e também as forças propulsoras naturais de Normann (1977), a base do motor de crescimento contínuo parte do princípio que os recursos da firma, por serem indivisíveis, estão sempre subutilizados, ocasionando um desequilíbrio natural. O desequilíbrio, que pode ocorrer dentro ou ao redor da firma, exige uma melhor utilização dos recursos existentes na empresa (CHANDLER, 1977). Assim, a busca gerencial por uma utilização mais intensa e lucrativa das instalações e das habilidades impulsiona a expansão da firma. Longe de

resolver o desequilíbrio, o crescimento intensifica o existente, aumentando em quantidade e em qualidade o elenco de recursos e habilidades subutilizados (FLECK, 2003). A Figura 2 apresenta a estrutura geral do motor de crescimento contínuo e a Tabela 1 o modelo de motores de crescimento contínuo.

Figura 2: Estrutura geral do motor de crescimento contínuo



Fonte: Fleck (2003, p.16)

Tabela 1: Modelo de motores de crescimento contínuo

TIPO DE MOTOR	TIPO DE DESEQUILÍBRIO	TIPO DE EXPANSÃO	MECANISMO DE REFORÇO
Inercial (crescimento quantitativo das mesmas coisas)	Demanda insatisfeita pelos mesmos produtos	Réplica das operações existentes aumentando o número de usuários	Difusão dos benefícios do produto aumentando a demanda pelos mesmos produtos
Inovação (crescimento pelo refinamento de produtos novos)	Um impasse do tipo "OU isso OU aquilo" (*trade-off*)	Inovação tornando o impasse "OU / OU" em uma situação "E"	Resolução do impasse acaba produzindo novos impasses (típico de processos de inovação)
Horizontal (crescimento pela aquisição de rivais)	Vantagem competitiva da firma em alguns aspectos	Aquisição de rivais mais fracos possuidores de habilidades e /ou recursos valiosos, raros e difíceis de imitar	Disponibilidade e uso de recursos valiosos, raros e difíceis de imitar
Diversificação relacionada (crescimento orgânico pelo desenvolvimento de atividades relacionadas)	Desequilíbrio operacional devido a recursos subutilizados, porém transferíveis para outras atividades	Diversificação relacionada aumentando a diversidade de recursos e habilidades	Diversidade de recursos e habilidades que produzem outros desequilíbrios operacionais

Fonte: Fleck (2003, p.18)

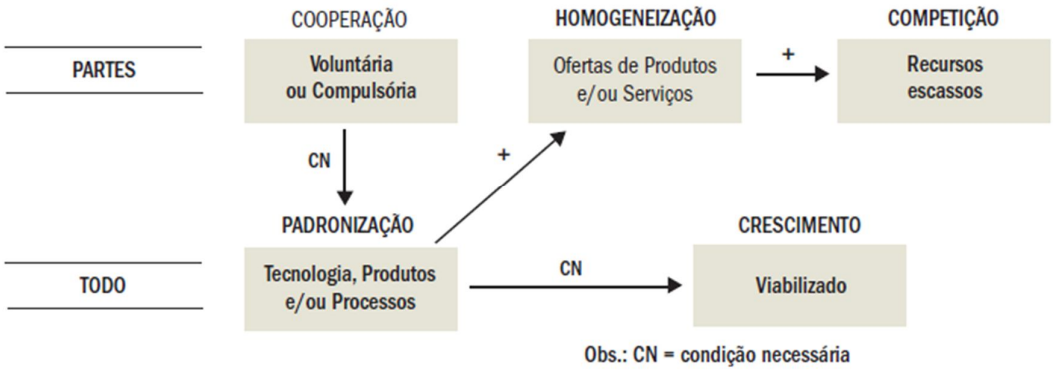
2.1.1.2 Motor de coevolução:

O motor de coevolução tem sua dinâmica associada à capacidade de crescimento de um todo com suas partes.

Chandler (1977) estudou o crescimento de firmas e indústrias simultaneamente e sugeriu que o desenvolvimento da capacidade de crescimento de uma indústria funciona como um requisito para que o crescimento da firma ocorra.

A partir desse trabalho, Fleck (2003) desenvolveu o motor de coevolução. A estrutura geral, apresentada na Figura 3 está dividida em 5 blocos.

Figura 3: Estrutura geral do motor de coevolução de Todo e Partes



Fonte: Fleck (2003, p.16)

A cooperação entre as firmas é responsável pela padronização da indústria, que, por sua vez, é uma condição necessária para o desenvolvimento e crescimento de toda indústria. Devido a oferta de produtos e serviços homogênea, a cooperação dá lugar a uma maior competição entre as firmas, pois a padronização reduz a diferenciação entre as mesmas e as incertezas com relação à tecnologia, produto ou processo. Por fim, a ação das firmas existentes e das novas promove um estimulo do nível global da atividade da indústria.

Segundo Chandler (1997), o crescimento da indústria funciona como um requisito para que o crescimento da firma ocorra. Entretanto, alguns setores maduros da economia apresentam uma maior heterogeneidade com relação as suas empresas, havendo variações quanto ao tamanho, velocidade de crescimento, posicionamento estratégico, etc. Assim, a forma como cada empresa de uma mesma indústria aproveita as oportunidades apresentadas pelo mercado podem ser diferentes de acordo com suas características especificas. Penrose (1959, p.329) explica como se dá essa distribuição de

oportunidades entre as empresas de diferentes tamanhos dentro do mesmo setor:

> Suponhamos que as grandes firmas já existentes desfrutem de uma vantagem competitiva em relação às menores e mais novas em qualquer campo no qual queiram entrar e que não estejam sofrendo pressões legais ou morais para permitir a sobrevivência de firmas pequenas. Sob estas circunstâncias extremas, quais seriam as perspectivas das firmas menores? Como já vimos, mesmo sob condições externas mais favoráveis, a taxa de crescimento de uma firma tem seus limites e nenhuma firma pode tirar proveito de todas as oportunidades lucrativas possíveis para sua expansão. Disso se segue que o fato de as grandes firmas desfrutarem de vantagens competitivas em relação às pequenas em qualquer tipo de produção não ser suficiente para assegurar que elas de fato sempre estarão em condições de tirar proveito de todas as vantagens. Se, portanto, as oportunidades de expansão na economia estiverem crescendo em ritmo mais rápido do que o passível de ser aproveitado plenamente pelas grandes firmas, e se estas não puderem impedir o ingresso de firmas menores, haverá condições para o continuado aumento do tamanho e do número de pequenas firmas mais dotadas, algumas das quais poderão com o tempo vir a ingressar na categoria das “maiores”. Proponho chamar essas atividades de interstícios da economia”.

2.2 PEQUENAS EMPRESAS

2.2.1 Especificidades das Pequenas Empresas

Para Longenecker, Moore e Petty (1997), as pequenas empresas nascem na maioria das vezes do espírito empreendedor de uma ou mais pessoas. Os empreendedores são incentivados a abrir seus próprios negócios atraídos por possibilidades de recompensas. Essas recompensas são expressas basicamente por meio das possibilidades de ganhos financeiros (lucros), autonomia para trabalhar e pela busca de um estilo de vida prazeroso aliado à liberdade, satisfação e fuga da monotonia.

A pequena empresa apresenta uma configuração específica, obtendo vantagens e desvantagens de acordo com o contexto. Um exemplo e um dos grandes desafios do crescimento é a gestão do sócio fundador da empresa: tem como pontos positivos a autonomia, flexibilidade e rapidez no processo de decisão; entretanto, peca pela falta de visão de longo prazo, ausência de

comunicação da estratégia para o resto da empresa e por dividir seu tempo entre a parte operacional e a estratégica.

Durante muito tempo, acreditou-se que a gestão da pequena empresa deveria ser semelhante à das grandes corporações, pois dominava o paradigma da “pequena grande empresa” (WELSH; WHITE, 1981, apud BENZE; CÊRA; ESCRIVÃO FILHO, 2003). No entanto, atualmente, diversos autores defendem a necessidade de se estudar a gestão das pequenas empresas sob outro enfoque, em função de possuírem algumas características específicas que as distinguem das empresas de grande porte (ALBUQUERQUE, 2004; BENZE; CÊRA; ESCRIVÃO FILHO, 2003; LEONE, 1999; LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997; TERENCE, 2002).

Sendo assim, mediante um critério abrangente, Julien (1998) estabeleceu seis características específicas às pequenas empresas: (1) o tamanho, definido pelo número de funcionários e *turnover*; (2) a centralização administrativa ou a gestão centrada no proprietário; (3) o baixo nível de especialização dos dirigentes, equipamentos e funcionários; (4) a estratégia informal ou intuitiva; (5) o sistema de informações internas simples, repassadas pelo contato direto entre funcionários e dirigente e (6) o sistema de informações externas simples, que resulta do contato direto entre dirigentes e clientes.

Já segundo Leone (1999) as características particulares às pequenas empresas podem ser organizadas em três grupos:

- Especificidades organizacionais: pobreza de recursos, gestão centralizada, situação extra-organizacional incontrolável, fraca maturidade organizacional, estrutura simples e leve, ausência de atividade de planejamento formal, estratégia intuitiva e pouco formalizada, sistemas de informação simples;
- Especificidades decisionais: tomada de decisão intuitiva, horizonte temporal de curto prazo, inexistência de dados quantitativos, alto grau de autonomia decisional, racionalidade econômica, política e familiar;
- Especificidades individuais: onipotência do proprietário-dirigente, identidade entre pessoa física e jurídica, dependência de certos empregados,

influência pessoal do proprietário-dirigente, simbiose entre patrimônio social e pessoal, propriedade dos capitais, propensão a riscos calculados.

Analisando as especificidades acima, as pequenas empresas apresentam uma configuração voltada para o crescimento, mantendo-se flexível para aproveitar as oportunidades do mercado. Segundo Zamarioli (2003), não se consegue afirmar com exatidão quais os motivos do crescimento do número de pequenas empresas, sendo possível apenas supor algumas prováveis causas. São elas:

- A dificuldade de controle por parte das grandes corporações;
- O excesso de encargos sociais que recaem sobre as grandes empresas, facilitando a terceirização de seus setores não essenciais;
- A somatória de todos esses fatores aliados à flexibilidade que a pequena empresa tem para driblar as dificuldades e encontrar novos caminhos em um curto espaço de tempo.

Complementando, Longenecker, Moore e Petty (2007) listam alguns fatores que também podem contribuir para o crescimento das pequenas empresas:

- Novas tecnologias como máquinas e ferramentas controladas numericamente podem permitir uma produção eficiente em menor escala;
- A busca por parte dos consumidores de produtos personalizados em detrimento aos bens produzidos em massa.

2.2.2 Desafios às Pequenas Empresas

Essa mesma configuração que favorece um crescimento rápido, também deixa a pequena empresa vulnerável às turbulências do mercado. No Brasil, em pesquisa levantada pelo Sebrae (2014), a taxa de sobrevivência nos primeiros dois anos é de 72,4%, sendo que para a construção civil essa taxa cai para 63,4% para empresas constituídas em 2005. O setor da construção apresenta a menor taxa de sobrevivência entre todos os setores de atividade – essa

diferença chega a ser de 13,3% quando comparada com a primeira no *ranking*, a indústria.

Os problemas de sobrevivência das pequenas empresas são significativamente maiores do que os das grandes organizações e decorrem de duas causas: (1) administração precária e (2) vulnerabilidade a mudanças na economia e no mercado como um todo (DAY, 2000). Apontar a gestão da empresa como um entrave ao crescimento é mostrar uma visão macro do problema. É necessário estudar essas complexas organizações dentro de seus setores para conseguir identificar os gargalos específicos de cada uma.

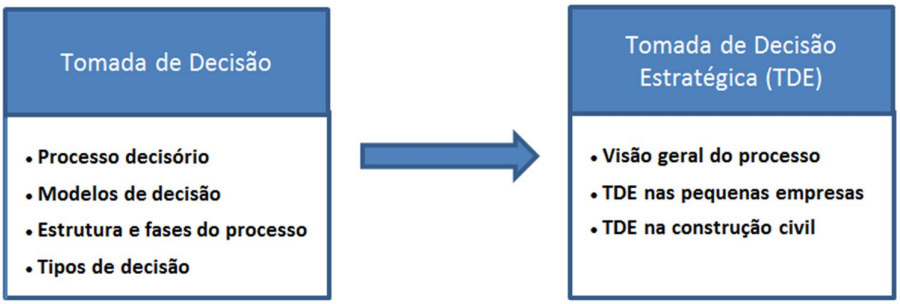
Para Bortoli Neto (2005), as pequenas empresas precisam de abordagens gerenciais mais eficazes para que se tornem competitivas, pois grande parte dos problemas que enfrentam deriva de questões estratégicas (BORTOLI NETO, 2005).

Dandridge (1979) defende a tese de que as pequenas empresas precisam de uma teoria organizacional própria, de estudos focados nos seus problemas e desafios particulares. Como se mostram menos tolerantes à ineficiência quando comparadas com organizações maiores, é imprescindível que a base teórica que as sustenta contemple suas características específicas.

2.3 TOMADA DE DECISÃO

Essa seção, destinada ao processo decisório, está dividida em duas etapas. Na primeira são apresentados elementos e conceitos básicos ao processo decisório: modelos de decisão, fases do processo e tipos de decisão. Na segunda, estudos específicos à tomada de decisão estratégica foram abordados: I) visão geral do processo, II) pequenas empresas e, III) empresas específicas do setor da construção civil. A Figura 4 ilustra a estrutura dessa seção.

Figura 4: Estrutura da tomada de decisão



Fonte: Elaboração própria (2015)

2.3.1 Processo Decisório

A tomada de decisão requer um processo decisório, seja formal ou informal; estruturado ou não estruturado. A literatura destaca vários diferentes conceitos de processo decisório. Alguns com foco no papel do decisor, outros com foco nas etapas de um processo decisório propriamente dito, outros com foco nos resultados (FAÇANHA, 2007).

Para Mintzberg *et al* (1976, p.246), processo decisório é o “conjunto de ações e fatores dinâmicos que se inicia com a identificação de um estimulo que requer ação e termina com uma decisão”.

Para Lindblom (1981) o processo decisório é extremamente complexo, sem princípio nem fim, com limites que são incertos. O autor complementa que para estudar o processo decisório é preciso “entender as características dos participantes, os papéis desempenhados, a autoridade e o poder envolvido, como lidam uns com os outros e se controlam mutuamente”.

Assim, segundo os estudos de Mintzberg *et al* (1976) e Lindblom (1981) citados acima, para uma decisão de qualidade é necessário entender a complexidade presente nas diferentes variáveis que fazem parte do processo decisório. As próximas seções têm como objetivo esclarecer alguns desses principais elementos.

2.3.2 Modelos de Decisão

Ao longo do tempo, não só as civilizações evoluíram tornando-se cada vez mais elaboradas, mas a nossa forma de tomar decisões transformou-se em um processo bem mais estruturado, devido principalmente ao crescente conhecimento dos problemas e ao desenvolvimento de novas técnicas administrativas que lidam melhor com condições de risco e incerteza. Contudo, a vasta contribuição de autores no estudo da tomada de decisão não foi somente encontrada no ramo da administração, mas também encontrada em todas as disciplinas do saber, tais como a matemática, a sociologia, a psicologia, a economia e as ciências políticas (BUCHANAN; CONNELL, 2006).

Essa multidisciplinaridade envolvida conduziu os estudos por diferentes focos, desde uma aproximação mais racional, como no caso da visão econômica, acreditando haver uma decisão ótima de forma a maximizar os resultados, até uma aproximação mais subjetiva, tentando compreender os fatores cognitivos envolvidos no processo.

Sendo assim, a história do processo decisório não progrediu em um único caminho, podendo ser dividido em dois grandes campos teóricos, demonstrados no Quadro 1:

Quadro 1: Quadro teórico

Teoria	Descrição
Normativa (ou prescritiva)	Busca a maneira correta para a tomada de decisão ao estruturar passos a serem seguidos na análise e resolução dos problemas.
Descritiva	Descreve como o tomador de decisão se comporta no processo de decisão real ao avaliar as dificuldades e vieses encontrados.

Fonte: Adaptado de Bazerman (1994) por Ludkiewicz (2008, p.26)

De forma geral, pode-se dizer que a abordagem descritiva enfoca como as pessoas de fato tomam suas decisões diariamente, seja de forma individual e/ou de forma coletiva. Já a abordagem prescritiva observa como as pessoas deveriam agir para tomar suas decisões, tendo por base um processo decisório estruturado com auxílios de técnicas de apoio a tomada de decisão - qualitativas ou quantitativas (YU *et al*, 2011).

As diferentes teorias desenvolvidas para explicar o processo de tomada de decisão variam substancialmente e não há limite para o número de modelos que possam ser elaborados (HARRISON, 1975). Neste trabalho será dado destaque a três modelos: racional, comportamental e político.

2.3.2.1 Modelo Racional

O modelo racional de decisão, representado pelas abordagens da análise das decisões de Raiffa (1977) e pela teoria da utilidade esperada de Von Neumann e Morgenster (1944), adota a perspectiva prescritiva e tem como base a premissa de uma decisão ótima e a possibilidade dela ser encontrada.

Para Keeney e Raiffa (1976), o modelo racional é originado das teorias normativas econômico-matemáticas, em que o tomador de decisão é racional e coerente. Seu objetivo principal é a criação de instrumentos técnicos que levem a maximização do lucro e resultados. Assim, ao se preocupar excessivamente com o resultado, o modelo ignora variáveis qualitativas ao longo do processo, como o tempo, incertezas e a influência direta do tomador de decisão.

2.3.2.2 Modelo Comportamental

No lugar do homem econômico, o modelo racional Simon (1955) propôs o conceito do “homem administrativo”. Enquanto o primeiro faz escolhas ótimas, o segundo faz escolhas suficientemente boas (PUGH; HICKSON; 2004). As causas dessa racionalidade limitada (SIMON, 1955) são: 1) restrições de tempo e custo; 2) quantidade pequena de informações que podem ser armazenadas na memória de quem toma a decisão; 3) limitações de inteligência e erros de percepção (BAZERMAN; MOORE, 2010).

A racionalidade limitada de Simon mostra que o julgamento humano se desvia da racionalidade perfeita em direção a uma abordagem mais descritiva.

Portanto, a racionalidade corresponde a uma parte importante do processo decisório, mas para entender esse conceito na integra é preciso aceitar e compreender a influência das características comportamentais que também fazem parte do processo: as motivações e emoções, as percepções e interpretações – as heurísticas e os vieses delas resultantes.

Assim, dois subitens se fazem necessário para compreender com mais profundidade a influência das características comportamentais: I) as heurísticas e vieses e a II) intuição.

2.3.2.2.1 Heurísticas e vieses

Consciente das limitações cognitivas humanas e da incerteza das informações, as pessoas contam com diversas estratégias simplificadoras, ou regras práticas, ao tomar decisões – denominadas heurísticas. De acordo com Bazerman e Moore (2010), a heurística é um mecanismo para enfrentar o ambiente complexo em torno de nossas decisões. As heurísticas fazem parte do nosso cotidiano e são elementos essenciais para o auxílio em um processo decisório eficaz.

Já o viés é caracterizado por uma visão parcial do problema pelo decisor, um desvio mental, até um preconceito, que gera discrepância entre o julgamento que está sendo feito e a realidade a ser julgada (YU *et al*, 2011).

Bazerman e Moore (2009) apresentam um resumo de doze vieses e como eles interferem no processo de decisão, como mostra o Quadro 2. Segundo os autores, durante a tomada de decisão, quanto maior for a confiança nas heurísticas, maior a chance dos vieses se fazerem presentes, por vezes mais de um simultaneamente.

Quadro 2: Viéses durante a tomada de decisão

Viés	Descrição
Vieses provenientes da Heurística da Disponibilidade	
1. Facilidade de recordar	Indivíduos julgam eventos que são mais fáceis de recordar, em detrimento a outros que exijam um esforço maior.
2. Recuperação	A estrutura de memória de cada um influencia a forma pela qual ele busca informações.
Vieses provenientes da Heurística de Representatividade	
3. Insensibilidade a índices básicos	Somos inclinados a considerar taxas que são comumente conhecidas, e não específicas para cada situação.
4. Insensibilidade ao tamanho da amostra	O tamanho da amostra pode influenciar o resultado, mas não ser algo estatisticamente válido.
5. Má interpretação da chance	Mesmo que eventos anteriores tenham tido um determinado resultado, cada novo evento deve ser abordado de forma independente (quando não há interferência de eventos passados).
6. Regressão para a média	Indivíduos tendem a prever resultados futuros baseados em resultados de períodos anteriores.
7. Falácia da conjunção	Indivíduos tendem a julgar mais prováveis a conjunção (dois eventos ocorrendo simultaneamente) do que a probabilidade individual desses eventos ocorrerem separadamente.
Vieses provenientes da Heurística de Confirmação	
8. Armadilha da confirmação	Mesmo tendo decidido pelo caminho errado, os indivíduos tendem a procurar informações que subsidiem esta decisão.
9. Ancoragem	Valores são estimados baseados em âncoras (uma informação que leu anteriormente, eventos passados, etc), e raramente param para refletir e fazer ajustes.
10. Eventos Conjuntivos e disjuntivos	Indivíduos superestimam a probabilidade de eventos conjuntivos (ao mesmo tempo) e subestimam eventos disjuntivos.
11. Excesso de confiança	Quando a situação é difícil, depois de decidir, indivíduos tendem a confiar demais em suas decisões, que julgam ser infalíveis.
12. Maldição do conhecimento	Ao saber o resultado de uma ação, por mais imprevisível que ela tenha sido, os indivíduos tendem a apontar/confirmar, que realmente este resultado era o mais provável.

Fonte: Andriotti (2012, p.31, adaptado de BAZERMAN; MOORE, 2009, p.41)

2.3.2.2.2 Intuição

É muito difícil chegar a uma definição absoluta para a intuição. Mesmo com diversos estudos na área, existem diferentes formas de observá-la e interpretá-la. Ao longo do tempo, cultivou-se a ideia de que para decidir era preciso sempre levar em consideração o aspecto racional. No entanto, como ressalta Lehrer (2009), isto é um equívoco, pois é impossível separar a razão da intuição. Vale ressaltar que nenhum indivíduo consegue ser totalmente racional no que tange à tomada de decisão, isso porque há certa influência de um em outro (LEHRER, 2009). Da mesma forma que uma informação pode influenciar o decisor frente a uma determinada situação, a intuição funcionará como outra fonte, a qual, em maior ou menor grau, será levada em consideração, mesmo

que o indivíduo não perceba (ANDRIOTTI, 2012). Segundo Simon (1987), a intuição nada tem de irracional e também não é um processo que opera de forma independente da análise, ao contrário, são complementares (razão e intuição).

Hodgkinson *et al*. (2009) afirmam que, no campo da gestão o conceito de intuição parece ter encontrado um consenso, o qual tem as seguintes características: I) Capacidade de atingir diretamente o conhecimento ou entender sem a aparente intrusão do pensamento racional ou interferência lógica; II) Nem o oposto da racionalidade, nem um processo aleatório de adivinhação, intuição corresponde aos pensamentos, conclusões e escolhas produzidas em grande parte por meio de processos mentais inconscientes; III) Julgamentos carregados de emoções que emergem por meio de associações rápidas, inconscientes e holísticas.

De acordo com Yu *et al* (2011), está comprovado que o ser humano possui um poderoso conjunto de processos psicológicos que são críticos para a sua sobrevivência e que operam nos bastidores, sem aparecer diretamente nas cenas mentais conscientes.

> Esses processos, chamados inconsciente adaptável, estão intimamente envolvidos com a forma com que julgamos o mundo, estabelecemos nossos objetivos, percebemos o perigo e outras tantas atividades. O termo inconsciente adaptável foi criado com o propósito de lembrar que o pensamento não consciente é uma adaptação evolucionária. A capacidade de interpretar o mundo e iniciar uma ação rápida e inconsciente confere uma vantagem na luta pela sobrevivência (YU et al, 2011, p. 116).

Para explicar como funciona a mente humana e sua capacidade de combinar com rapidez a interpretação com ações rápidas inconscientes, Klein (2004) desenvolveu o modelo de decisão por reconhecimento primário.

O modelo de decisão por reconhecimento primário, em inglês *Recognition-Primed Decision* (RPD), foi desenvolvido após exaustiva pesquisa com comandantes do corpo de bombeiros. Com o objetivo de descrever como a mente trabalha, foi utilizada a técnica de análise de tarefas cognitivas, *Cognitive Task Analysis* (CTA).

Os pesquisadores em psicologia desenvolveram pesquisas nas quais demonstraram que o reconhecimento de padrões permite que uma pessoa tome decisões sem realizar uma análise. Nesse sentido, uma intuição pode ser entendida como a construção de um padrão a partir da união inconsciente de várias experiências passadas que de repente explodem na consciência.

> Um padrão é um conjunto de representações mentais que surgem juntas e de tal forma que, quando se vê algumas, já se espera o surgimento de outras. Quando um padrão é percebido por uma pessoa, ela se sente confortável com a situação, familiarizada com o ambiente, como se já tivesse visto aquela situação anteriormente. Na medida em que ganhamos experiência em determinada área, acumulamos padrões e aumentamos a nossa capacidade de tomar decisões sem necessidade de gastar tempo com análise. Isso pode explicar por que executivos mais experientes conseguem tomar decisões complexas de forma mais rápida e eficiente do que os jovens executivos inexperientes. Quanto mais padrões alguém acumula durante o seu trabalho, mais fácil será encontrar um, dentre aqueles que compõem o seu estoque que sirva para uma nova situação. (YU et al, 2011, p. 119).

2.3.2.3 Modelo Politico

March e Cyert (1963) defendem que o propósito da tomada de decisão não é a maximização dos objetivos, pois a organização é composta de diversos atores com diferentes interesses e objetivos.

Mintzberg (1985) descreve a organização como uma arena política, composta por I) coalizões de vários grupos de indivíduos e grupos de interesse; II) diferenças em valores, crenças, informações, interesses e percepções da realidade; III) a maior parte das decisões importantes envolve a alocação de recursos escassos; IV) Para Bolman e Deal (1997), metas e decisões emergem de barganhas, negociações e manobras.

Assim, o principal pressuposto da perspectiva política é a de que o processo decisório é altamente influenciado pelas pessoas e/ou grupos que detém maior poder na organização para obter seus próprios interesses. Por isso, os tomadores de decisão estariam mais preocupados com a procura de opções que provocassem uma acomodação dos diversos interesses no interior da organização do que propriamente com a procura de uma solução satisfatória para algum problema (YU *et al*, 2011).

2.3.3 Estrutura e Fases do Processo Decisório

Outra forma para caracterizar os processos decisórios são suas fases. O número de fases e a sequência utilizada dependem da estrutura escolhida pelo decisor para explicar como a decisão é tomada. No Quadro 3, Nonohay (2012) faz uma síntese de sete estudos sobre a estrutura do processo decisório, comparando-os de acordo o número de fases e as descrições de cada fase.

O Quadro 3 mostra a visão de diversos autores de como deveria ser o passo a passo do processo decisório. Pode-se ver que em média os autores listam seis etapas. A grande maioria das etapas são similiares e envolvem basicamente a identificação do problema, eleição das alternativas e critérios, análise das alternativas e, por fim, a decisão em si. (NONOHAY, 2012).

Quadro 3: Exemplos de fases do processo, por autor

	Bazerman e Moore (2010)	Gomes (2007)	Uris (1989 *apud* GOMES, GOMES e ALMEIDA, 2009)	Costa (1977 *apud* GOMES, GOMES e ALMEIDA, 2009)	Shamblin e Stevens Jr. (1989 *apud* GOMES, GOMES e ALMEIDA, 2009)	Hogarth (1980)	Courtney (2001)
1	Defina o problema	Ter certeza de que está tentando resolver o problema verdadeiro	Análise e identificação da situação problema	Geração do problema	Formulação do problema	Estruturar o problema	Reconhecimento do problema
2	Identifique os critérios	Pensar suficientemente sobre o problema	Desenvolvimento de alternativas	Formulação do problema	Construção de um modelo de estudo	Avaliar as consequências	Definição do problema
3	Pondere os critérios	Obter todas as informações relevantes	Comparação entre as alternativas	Identificação da solução do problema	Sugestão de solução com base no estudo	Avaliar as incertezas	Geração de alternativas
4	Gere alternativas	Identificar de forma clara o que realmente importa	Classificar os riscos de cada alternativa	Implementação da solução do problema	Teste da solução do modelo	Avaliar as alternativas	Desenvolvimento do modelo
5	Classifique cada alternativa segundo cada critério	Considerar os comprometimentos éticos e morais	Escolher a melhor alternativa		Estabelecimento de controles sobre a solução	Análise da sensitividade	Análise das alternativas
6	Identifique a solução ideal	Gerar o conjunto de alternativas mais amplo possível	Execução e avaliação		Implementação da solução	Agrupamento de informação	Escolha
7		Listar os objetivos tanto quantitativos como qualitativos				Escolha	Implementação
8		Para cada objetivo listado, explicitar os critérios de decisão					
9		Explicitar as consequências de cada alternativa					
10		Realimentar as etapas prévias através de métodos analíticos					
11		Criticar os resultados obtidos					
12		Produzir recomendações para quem tomará a decisão					

Fonte: Nonohay (2012, p.13)

Dessa forma, o processo de decisão depende das diferentes variáveis relacionadas e à medida em que elas vão sendo conhecidas, a estrutura do processo vai sendo adaptada de acordo com as necessidades do tomador de decisão.

2.3.4 Tipos de Decisão

Para Yu *et al* (2011), classificar as decisões quanto a determinados critérios também contribui para a escolha de estruturas mais adequadas de análise. Uma decisão operacional irá se beneficiar de padrões mais fechados, no sentido de mais estruturados. Já as decisões estratégicas, por serem mais abertas e mais amplas, precisam de análises mais qualitativas e estruturas mais flexíveis.

Simon (1960) separa as decisões em dois grupos: programadas (estruturadas) e não programadas (não estruturadas). No primeiro caso as decisões são repetitivas e rotineiras e a organização define um processo para a resolução do problema. Já as não programadas são definidas por serem decisões inéditas, não bem compreendidas, não estruturadas e de importante consequência. Para elas não existem precedentes ou um conjunto explicito e predeterminado de respostas na organização (SIMON,1960; MINTZBERG, 1976).

Mintzberg e Westley (2011) desenvolveram uma classificação das decisões com base em três modelos: 1) Modelo “primeiro pense”: a decisão racional que possui um processo claramente identificado; 2) Modelo “primeiro veja”: sugere que as decisões, ou ao menos as ações, podem ser motivadas tanto pelo que se vê quanto pelo que se pensa; 3) Modelo “primeiro faça”: experimentação, da mesma forma que o pensamento pode conduzir a ação, a ação também induz o pensamento.

Os autores citam as características das três abordagens e em quais condições cada uma das decisões tem dado melhor resultado. Pensar primeiro privilegia o planejamento/programação e pode oferecer melhor resultado quando o ambiente é estável e os dados são claros e disponíveis; “ver primeiro” pode ser mais bem utilizado quando há espaço para soluções criativas, o incentivo para criação de novas ideias; “fazer primeiro” favorece o aprendizado, a experiência - pode ser utilizada em ambientes complexos.

Para Matheson e Matheson (1998) as decisões podem ser divididas em decisões operacionais e estratégicas. Essa distinção se baseia no fato de que os ciclos de cada uma das decisões podem ser diferentes e, dessa forma, muitas características também se tornam diferentes.

A compreensão das características específicas ao tipo de decisão é fundamental para a escolha das metodologias que serão utilizadas no processo decisório.

Assim, as características da decisão operacional e estratégica foram resumidas por Dacorso (2004) a partir de Matheson e Matheson (1998) no Quadro 4.

Quadro 4: Características da decisão operacional e decisão estratégica

Decisão operacional	**Decisão Estratégica**
• Os erros não são tão caros	• Os erros são custosos
• Envolve relativamente poucos recursos	• Envolve muitos recursos
• Resposta do resultado em pouco tempo	• Resposta do resultado longa
• É possível e recomendável aprender com os resultados	• Esperar o resultado para aprender é impraticável
• Como o ciclo é curto, o desempenho ótimo pode ser conseguido mediante melhorias incrementais	• Quando os resultados começam a surgir já é muito tarde para mudar a estratégia devido ao ciclo longo
• A fonte do conhecimento é o próprio pessoal envolvido na atividade	• As fontes do conhecimento, em geral, são especializadas e externas
Hábitos importantes	**Competências**
• Atentar os detalhes	• Foco nas questões importantes
• Monitorar o desempenho de curto prazo	• Considerar horizontes de longo prazo
• Ignorar as incertezas	• Representar as incertezas
• Evitar alternativas	• Gerar várias alternativas

Fonte: Dacorso (2004, p. 42)

2.4 TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA

2.4.1 Uma visão geral do processo decisório

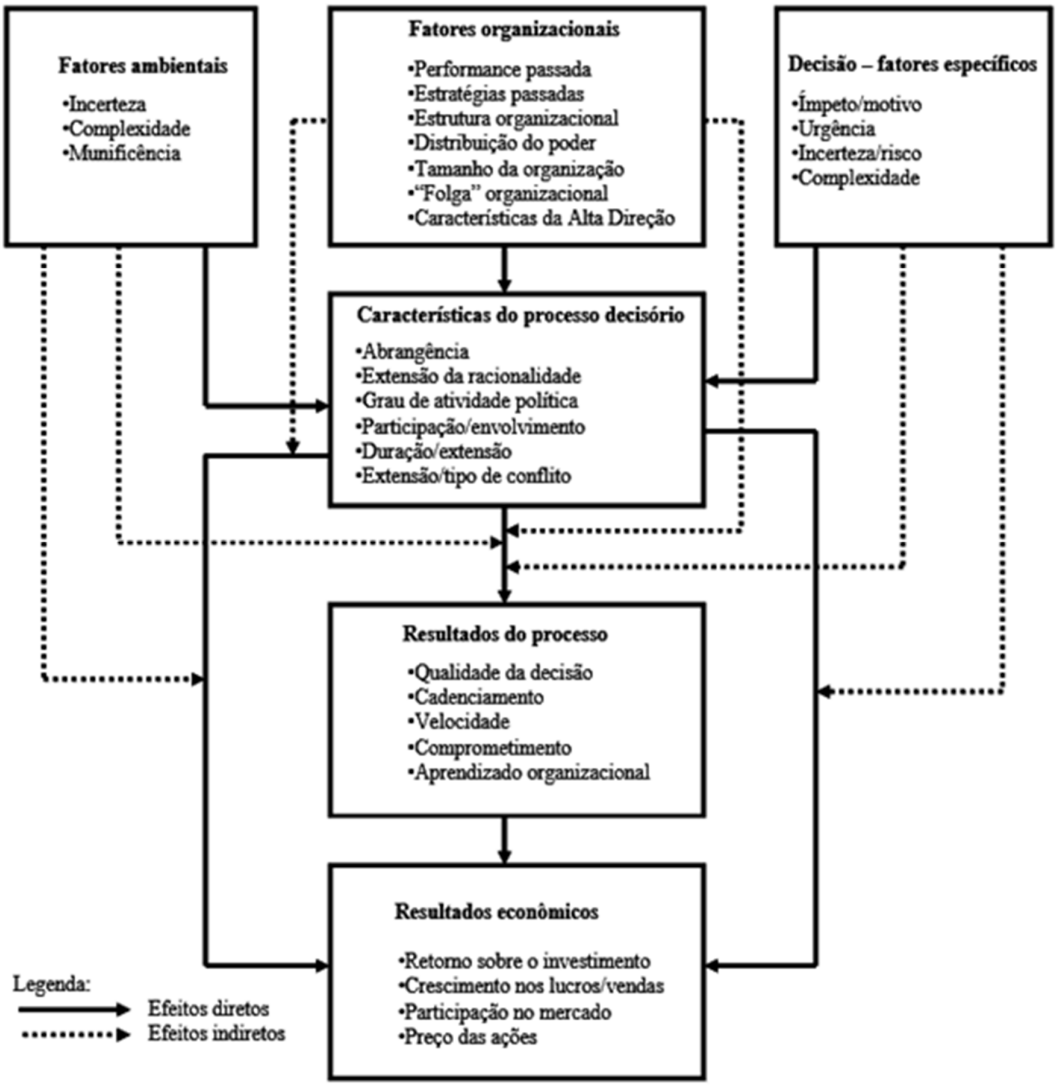
Para uma visão panorâmica dos estudos específicos da área de tomada de decisão estratégica foram selecionados três estudos: os dois primeiros, Rajagopalan et al.s (1993) e Elbanna; Child (2007) são de revisão do estado da arte e o terceiro estudo, Sousa (2006), apresenta o conceito de metadecisão e o modelo metadecisório que será utilizado para interpretar o processo de decisão de novos empreendimentos imobiliários nas pequenas e médias empresas.

2.4.1.1 Rajagopalan et al. (1993)

Os autores realizaram um levantamento com as contribuições de diferentes pesquisas sobre processo decisório estratégico publicadas entre 1981 e 1992. Eles identificaram que as pesquisas efetuadas nesse período foram conduzidas com base em 30 diferentes variáveis. Essas variáveis foram classificadas em seis grupos e uma estrutura integrativa foi desenvolvida para demonstrar a interação entre elas – apresentada na Figura 5.

Os autores classificam as interações como efeitos diretos e indiretos entres esses fatores. Por exemplo, as características dos processos decisórios são afetadas diretamente pelos fatores ambientais, organizacionais e específicos da decisão a ser tomada. Já os resultados do processo decisório são afetados diretamente pelos fatores organizacionais e indiretamente pelos fatores ambientais, organizacionais e específicos da decisão a ser tomada.

Figura 5: Processos decisórios estratégicos, uma estrutura integrativa



Fonte: (Rajagopalan *et al* (1993, p.352 apud SOUSA, 2006, p. 29)

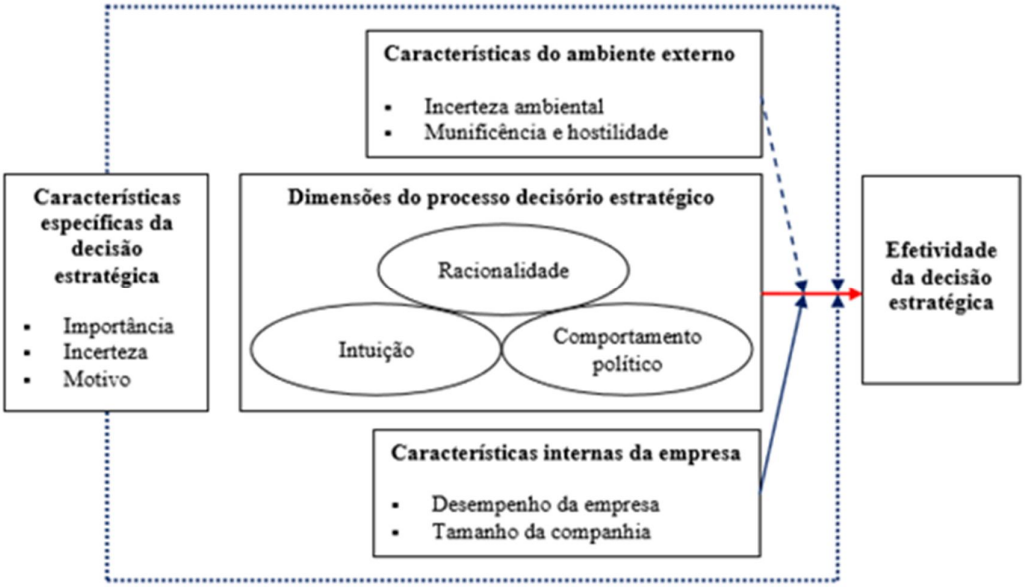
2.4.1.2 Elbanna e Child (2007)

Os autores também desenvolveram um modelo integrado para a análise da efetividade do processo decisório estratégico. Este estudo foi conduzido no Egito, com 169 executivos, 100% do sexo masculino. A amostra contou com diretores (35%), CEO (31%), gerentes gerais (20%) e presidentes (14%).

Elbanna e Child (2007) destacam a importância de modelos integrados que examinem, simultaneamente, os efeitos do contexto ambiental, as ações gerenciais e aspectos cognitivos dos gestores. Nesse sentido, o *link* entre processo decisório estratégico e resultados organizacionais deve ser analisado por meio de fatores contingenciais (RODRIGUES, 2009).

O modelo integrado, Figura 6, está dividido em cinco blocos e destaca o efeito direto entre o processo decisório estratégico e a efetividade da decisão estratégica. Este efeito sofre a influência indireta das características do ambiente externo e interno e das características especificas da decisão estratégica.

Figura 6: Modelo integrado de efetividade do processo decisório estratégico



Fonte: Elbanna; Child (2007, p.433, *apud* RODRIGUES, 2009, p.55)

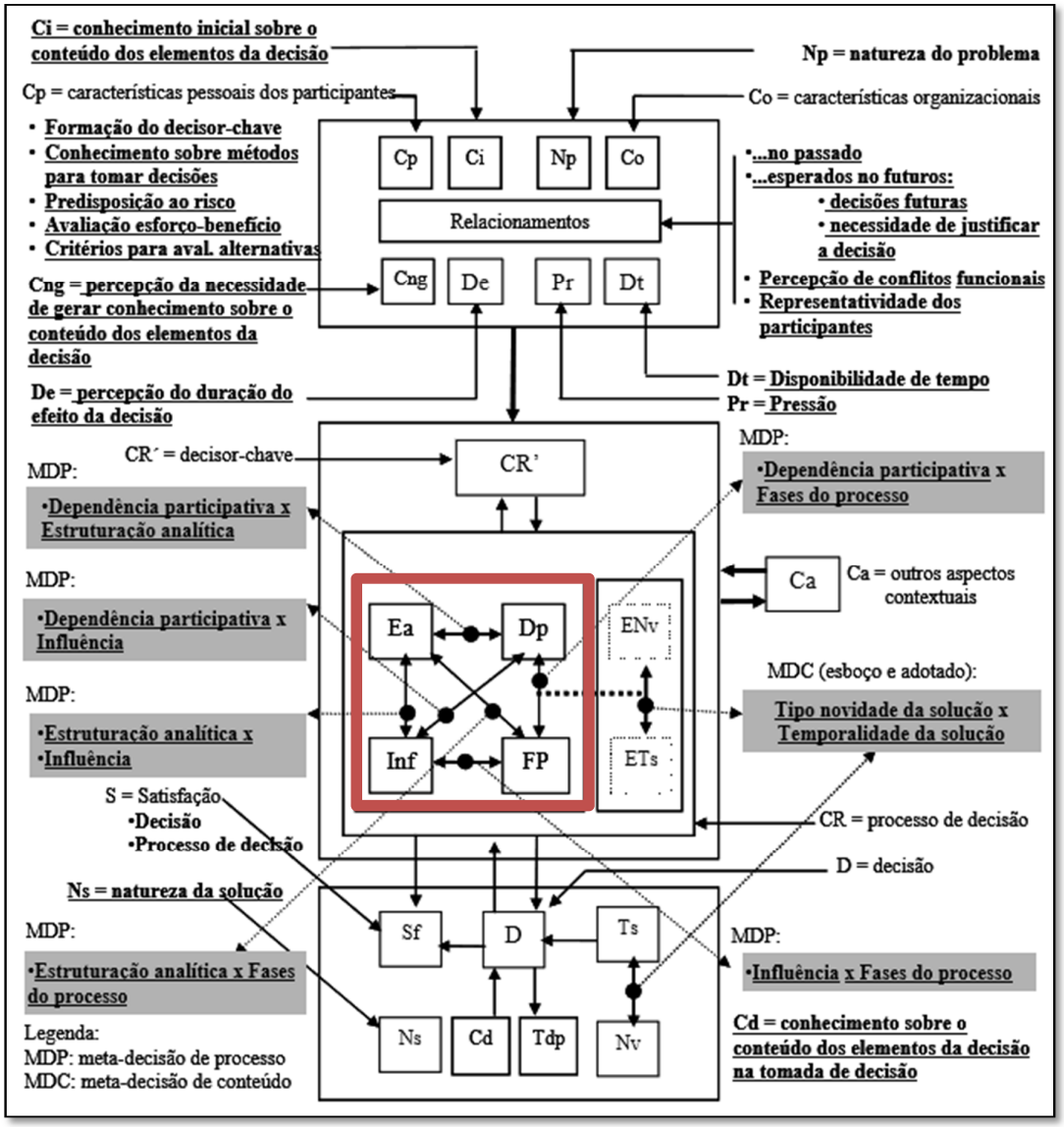
2.4.1.3 Modelo teórico para metadecisões "Decidindo como Decidir" – Sousa (2006)

Mintzberg *et al*. (1976) definem metadecisão como atividades que envolvem o planejamento da abordagem e alocação de recursos para que uma decisão possa ser tomada – as metadecisões são decisões relacionadas ao controle do processo decisório.

Para Wang (2000), metadecisões envolvem decisões práticas ao longo de todo processo decisório. Assim, incluem desde a seleção de informações até o método para o reconhecimento do problema e de sua resolução.

Sousa (2006), a partir da Teoria Geral dos Sistemas desenvolveu um modelo teórico para metadecisões apresentado na Figura 7.

Figura 7: Modelo teórico "decidindo como decidir"



Fonte: Sousa (2006, p.199)

O modelo pode ser explicado a partir de três grandes sistemas: o primeiro representando as variáveis de entrada, o segundo representando o processo decisório e o terceiro representando as variáveis de saída.

O primeiro sistema, relativo às variáveis de entrada do processo decisório, é representado pelas características pessoais do decisor (Cp), conhecimento inicial (Ci) desse decisor a respeito do conteúdo dos elementos de uma decisão; natureza do problema (Np); características organizacionais (Co); percepção da necessidade de gerar conhecimento sobre o conteúdo dos elementos da decisão (Cng); percepção da duração do efeito da decisão (De); pressão (Pr); disponibilidade de tempo (Dt) e relacionamentos.

O segundo sistema refere-se ao processo decisório que é representado pelo decisor (Cr') controlando o processo da decisão a ser tomada por meio de dois subsistemas metadecisórios: um subsistema representando as metadecisões de conteúdo e o outro de processo.

O subsistema representando as metadecisões de processo (MDP) refere-se à parte do processo embutida na decisão "quem faz o que e quando" e que tomadas em conjunto formam o processo decisório da decisão principal a ser tomada. É composto por quatro blocos: influência (Inf), dependência participativa (Dp), estruturação analítica (Ea) e fases do processo (Fp).

O subsistema representando as metadecisões de conteúdo (ENv) e (ETs) refere-se ao esboço da solução. Estão ligadas à (Dp) e (Fp) por entender-se que são decididas pelos participantes do processo decisório na fase de geração de alternativas.

O terceiro grande sistema refere-se às variáveis de saída do processo decisório: satisfação (Sf), decisão (D), temporalidade da solução (Ts), natureza da solução (Ns), conhecimento do conteúdo dos elementos de uma decisão (Cd), duração do processo decisório (Tdp) e novidade da solução (Nv).

E, por fim, todo esse conjunto de sistemas é afetado e afeta o contexto (Ca).

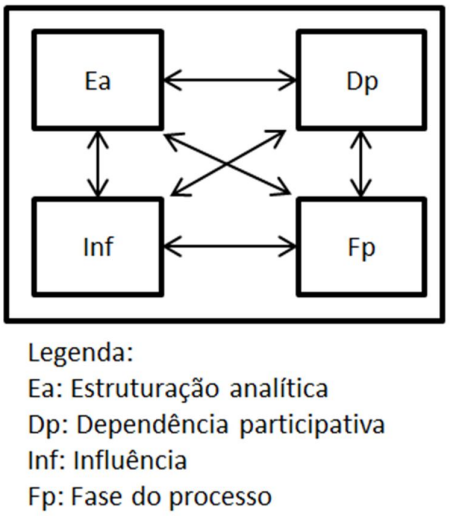
Para os fins dessa pesquisa só será utilizada a parte do modelo que analisa a meta-decisão de processo (MDP), explicada com mais detalhes a seguir.

- Meta-decisão de processo (MDP)

Estudar processo significa buscar encontrar padrões nesses processos (LANGLEY, 1999), ou seja, estudar processo significa encontrar regularidades (SOUSA, 2006).

Para o estudo das metadecisões de processo, Sousa (2006) fez uso de quatro eixos básicos: “estruturação analítica”, “dependência participativa”, “influência” e “fase do processo”. A relação entre as variáveis metadecisórias é apresentada na Figura 8 e suas categorias no Quadro 5.

Figura 8: Variáveis metadecisórias



Fonte: Adaptado de Sousa (2006, p.66)

As definições de cada eixo são explicadas individualmente por Sousa (2006):

A variável metadecisória “estruturação analítica” tem como objetivo investigar o grau de estruturação do processamento de análise de informação de uma tática, ou seja, se houve ou não uso de alguma metodologia para analisar as informações. Três categorias para mensuração dessa tática foram definidas no modelo conceitual: “estruturada”, “não estruturada” e “semiestruturada”.

Assim, tem-se que as três categorias combinadas entre si formam uma ordenação de categorias que podem ajudar a classificar as táticas ativadas dentro de um *continuum*, conforme preconiza a “*cognitive continuum theory*”.

Quadro 5: Descrição das variáveis metadecisórias

Variável	Categorias	Código	Tratamento
Estruturação analítica	sem processamento	0	Ordinal
	não estruturado	1	
	semi-estruturado	2	
	estruturado	3	
Dependência participativa	só o decisor-chave	1	Ordinal
	o decisor-chave e superiores hierárquicos	2	
	o decisor-chave e outras partes interessadas	3	
	o decisor-chave, o superior e a equipe técnica	4	
	o decisor-chave e a equipe técnica	5	
	só a equipe técnica	6	
Influência	sem interação	0	Ordinal
	troca de informação	1	
	informação para convencer	2	
	informação filtrada/manipulada/oportunístico	3	
Fase do processo	(definição do) problema	1	Ordinal
	(definição de) objetivos	2	
	geração (de alternativas)	3	
	análise (das alternativas)	4	
	decisão (da alternativa)	5	
	gestão dos riscos	6	Nominal

Fonte: Sousa (2006, p.81)

Com essa categorização, embora de forma limitada, avalia-se quão intuitiva ou quão analítica foi a metodologia aplicada no processamento das informações para a tomada de decisão.

A segunda variável – “dependência participativa” – mensura o “quem” da metadecisão, “quem faz o quê e quando” e indiretamente reflete a autonomia do decisor-chave, o que por sua vez relaciona-se com poder.

A escala dessa variável foi operacionalizada da seguinte forma: uma determinada tática pode ser desenvolvida: 1) somente pelo decisor-chave; 2) pelo decisor-chave, mas como o envolvimento de superiores hierárquicos (superior hierárquico e/ou superiores hierárquicos do superior hierárquico); 3) pelo decisor-chave, mas com o envolvimento de outras partes interessadas (clientes, fornecedores, etc.); 4) pelo decisor-chave, mas com o envolvimento do superior e da equipe técnica; 5) pelo decisor-chave, mas com o envolvimento só da equipe técnica ou 6) somente pela equipe técnica.

A próxima variável a ter o seu processo de categorização explicado é a variável “influência”. Essa variável tem como objetivo avaliar o processo de influência por meio do uso da informação no âmbito das diferentes interações e processos

comunicativos que podem ser aplicados aos diferentes grupos participantes de um processo decisório.

Para essa variável, três categorias foram desenvolvidas: “troca de informação”; “informação para convencer” e “informação filtrada/manipulada/oportunística”.

Uma tática é classificada como “troca de informação” quando mais de um participante estiver envolvido numa determinada tática e esta ativar um processo de comunicação entre os envolvidos sem nenhum viés deliberadamente introduzido (por exemplo, uma análise de custo ou uma consulta – individual ou coletiva). Nessa categoria, assume-se que existe um processo de influência neutro, pois objetiva-se (apenas) disseminar uma informação, aumentando o conhecimento em relação ao tópico abordado pela tática em questão (LANGLEY, 1989).

Uma tática é classificada na categoria “informação para convencer” quando se identifica alguma forma de comunicar uma convicção ou para destacar a informação envolvida em relação à outras (por exemplo, o uso de rótulos para descrever ou sintetizar um conjunto de informações (STONE, 2002) sem, no entanto, adotar-se alguma forma deliberada de distorção da informação enfatizada ou destacada em relação à informação original ou às demais.

Por último, a categoria “informação filtrada/manipulada/oportunística” reflete alguma forma de interferência sobre o conteúdo da informação por meio do exercício de atividades de natureza política ou oportunística – individualmente ou coletivamente - com possíveis consequências sobre as informações utilizadas para decidir.

Dessa forma, a variável “influência” reflete em última instância os diferentes efeitos no processo decisório que os participantes de uma tática ativada podem exercer por meio da informação e interação, por isso assumiu-se que essa variável também poderia ser analisada com caráter ordinal.

2.4.1.4 Resumo Parcial da Visão Geral do Processo

O Quadro 6 abaixo apresenta o resumo das pesquisas, os elementos e conceitos que foram extraídos dos estudos apresentados nesta seção.

Quadro 6: Resumo da TDE - uma visão geral do processo

TDE - Uma visão geral do processo		
Estudos	Classificação	Elementos utilizados
Rajagopalan *et al.* (1993)	Fatores organizacionais	Estratégias passadas; estrutura organizacional; distribuição de poder, tamanho da organização, folga organizacional; características da alta organização.
	Características do processo decisório	extensão da racionalidade; grau de atividade política; participação; duração/ extensão
	Decisão - fatores específicos	urgência, incerteza e complexidade
	Resultados econômicos	retorno sobre o investimento; crescimento
Elbanna e Child (2007)	Dimensões do processo decisório estratégico	intuição; racionalidade; comportamento político
	Características do ambiente externo	Incerteza ambiental; munificência e hostilidade
	Características internas da empresa	desempenho e tamanho da empresa
Sousa (2006)	Meta-decisão de processo	estruturação analítica; fase do processo; dependência participativa; influência
	Modelo "decidindo como decidir"	categorização das variáveis; metodologia

Fonte: Elaboração própria (2015)

Pode ser observado que foram extraídos dos estudos selecionados acima apenas características gerais do processo, a fim de compreender como esses elementos estão inter-relacionados e consequentemente como funciona a dinâmica do processo. Nas próximas duas seções serão apresentados casos específicos às pequenas empresas e ao contexto da construção civil.

2.4.2 Uma Visão Específica às Pequenas Empresas

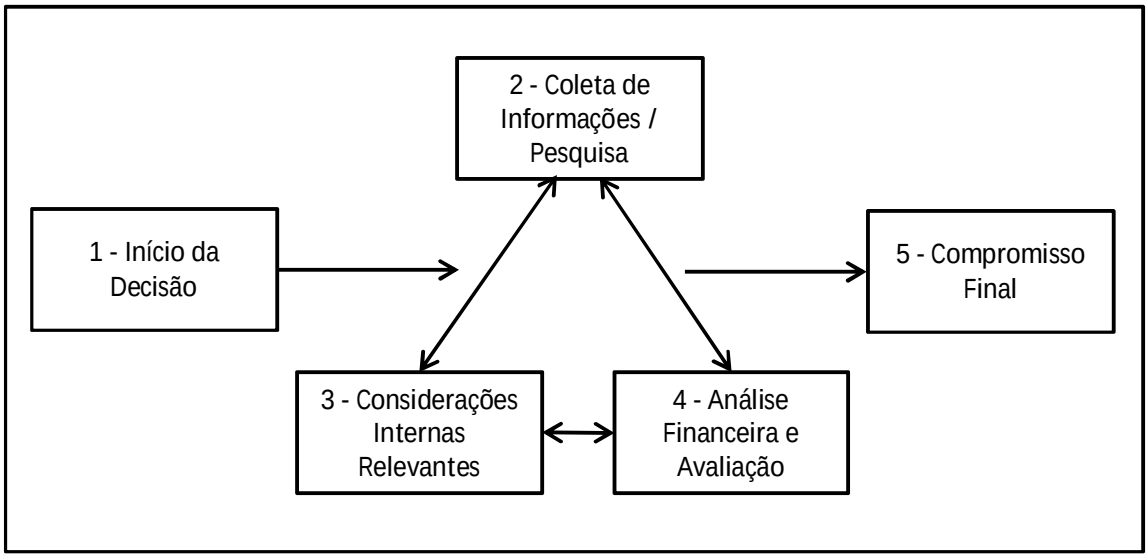
- Quanto às fases do processo e o modelo de decisão

Uma extensa pesquisa na literatura resultou em poucas publicações sobre o processo de TDE em pequenas empresas. Essa dificuldade apresenta-se não só na parte do processo, mas em toda linha de pesquisa específica para pequenas empresas.

Jocumsen (2002) investigou 46 decisões estratégicas de *marketing* em 32 pequenas empresas australianas através de entrevistas. O modelo de processo de TDE

encontrado é simples e até “um pouco menos complexo” do que o apresentado na Figura 9:

Figura 9: Modelo de processo de TDE em pequenas empresas



Fonte: Jocumsen (2002, p.1.503)

Segundo o autor, as etapas 2-4 não são bem definidas e não obedecem necessariamente à ordem sequencial. Para algumas decisões, esse período (2-4) funciona como um ciclo e não apresenta limites claros. Observou-se também que a rede de contatos e a busca por informações acontecem exclusivamente: I) internamente: membros da família e II) externamente: contadores, bancos e agências governamentais. Jocumsen (2002) constatou que os pequenos empresários utilizavam intensamente as competências adquiridas por aprendizagem e competências inatas como a intuição. Eles também utilizam técnicas analíticas rudimentares e considerável material escrito. Todos esses resultados sugerem que os pequenos empresários tomam decisões estratégicas de forma informal e não profissional, com base em suas experiências e intuição, e envolvem primeiramente os membros da família (HUANG, 2009).

Gibcus *et al.* (2004) desenvolveram uma pesquisa com 646 pequenas empresas holandesas e constataram que 77% dos donos/gerentes tomam decisões de forma independente, 66% coletam informações e 50% consideram alternativas quando tomam decisões estratégicas. Assim como Jocunsen (2002), Gibcus *et al.* (2004) identificaram que as decisões estratégicas são baseadas primeiramente em

conhecimentos adquiridos e experiências, a procura por informações acontece junto com o processo.

A pesquisa de Huang (2009) consistiu em 20 estudos de caso em pequenas empresas chinesas. As conclusões foram separadas em 5 etapas, de acordo com o modelo de Jocumsen (2002) apresentado na Figura 9.

1) Início da Decisão: as três principais oportunidades destacadas pelos entrevistados foram: rápido crescimento econômico, políticas governamentais favoráveis e *networking* externo – seis dos entrevistados mencionaram a proximidade com a universidade para o desenvolvimento de novos produtos.
2) Coleta de Informações: a procura por informações acontece durante o processo de TDE; dois fatores afetam o processo de coleta de informação: o tamanho da empresa e o nível educacional do proprietário. Quanto maior for cada uma dessas variáveis, maior será a formalidade e o interesse pelo processo formalizado;
3) Considerações Internas Relevantes: foram considerados dois fatores internos que interferem no TDE: recursos financeiros e conhecimento técnico específico.
4) Análise Financeira/Avaliação: quanto à análise, nenhum deles mencionou técnicas como SWOT, cinco forças de Porter e análise do macro ambiente; a análise financeira se mostrou bastante primitiva: cálculo de custo (quantidade de capital necessário), potencial de preço do produto (*benchmarking* com os competidores) e volume de vendas estimado. Nenhum cálculo complexo foi mencionado nas entrevistas; as análises financeiras formais são realizadas somente em casos em que é uma exigência do banco ou de agências reguladoras.
5) Compromisso Final: apesar de alguns pesquisadores consagrados da área de TDE defenderem a busca por alternativas como uma das formas de diminuir o número de insucessos (NUTT, 2004), poucos entrevistados mencionaram essa etapa no processo. Na percepção da autora, os pequenos empresários chineses respondem de forma muito rápida e independente às oportunidades. Um dos motivos para isso é a baixa burocracia – a velocidade com que a ideia sai do papel e torna-se realidade.

Quanto aos modelos de processos apresentados na literatura, sucintamente as conclusões foram:

Modelo Racional: os pequenos empresários apresentaram interpretações diferentes para a palavra racionalidade. Para eles, racionalidade inclui aproveitar as oportunidades do mercado, responsabilidade financeira (JOCUNSEN, 2002), desenvolver competências organizacionais ou crescimento da empresa (HUANG, 2009). As grandes empresas tendem a utilizar mais o processo racional do que as pequenas, isso se deve ao fato de que as grandes empresas possuem maior número de recursos necessários para conduzir uma pesquisa sistemática (NOORAIE, 2008). Outro fator levantado pelo autor é que os tomadores de decisão nas grandes empresas são contratados. Assim, precisam explicar as decisões tomadas e o motivo dessas decisões, favorecendo o comportamento mais sistemático e racional.

Modelo Político: Huang (2009) encontrou pouca interferência política no processo de TDE para empresas privadas. A autora cita um alto grau de interferência para as pequenas empresas públicas chinesas.

Modelo Comportamental: as especificidades das pequenas empresas (informalidade, centralização do poder, velocidade da TDE) favorecem as decisões baseadas na intuição e na experiência do proprietário.

- *Quanto ao contexto*

Ambiente Externo:

Na área de TDE, dinamismo e munificência são dois conceitos do ambiente externo que merecem destaque (CHILD, 1972; DESS; BEARD, 1984; PRIEM *et al.*, 1995). Esses dois conceitos aparecem em pesquisas empíricas como significativamente relevantes para o desempenho da empresa (BANTEL, 1998; GOLL; RASHEED, 1997; KEATS; HITT, 1988). O dinamismo (instabilidade ou turbulência) é definido pelo nível de previsibilidade do ambiente: envolve variação das taxas de mercado (*rate of market*), mudanças na indústria e nível de incerteza (ALDRICH, 1979; DESS; BEARD, 1984). Munificência é o grau no qual um ambiente pode suportar uma taxa

sustentável de crescimento da empresa (DESS; BEARD, 1984), reflete a riqueza de oportunidades oferecidas pelo ambiente (ALDRICH, 1979).

Para as pequenas empresas não há estudos que mostrem a relação das variáveis do ambiente externo com a organização. Alguns autores destacam a importância da configuração estratégica e da estrutura da empresa para lidar com as incertezas e os diferentes tipos de ambiente. Características particulares das pequenas empresas, como organizações flexíveis, com baixo nível de controle e informalidade, apresentam melhor desempenho em ambientes dinâmicos do que em ambientes mecanicistas (SLEVIN; COVIN, 1995).

Ambiente Interno:

Características do tomador de decisão: não foram encontradas informações das características do tomador de decisões para as pequenas empresas.

Grau de Centralização: Jocumsen (2002) e Huang (2009) detectaram um alto grau de centralização de poder nas pequenas empresas privadas.

Cultura: Elbanna (2006) e Schneider (1989) chamam a atenção para a importância contextual das pesquisas desenvolvidas e do cuidado que se deve ter ao tentar transferir conceitos para outros países sem fazer as devidas adaptações culturais. Um exemplo são os EUA que separam os conflitos de ordem pessoal e profissional. Elbanna (2006) explica que no Egito, as tradições árabes enxergam o pessoal e o profissional como uma coisa só, não existe essa separação em nenhuma área; existe sim, uma grande rede de contatos em que todas as relações são consideradas pessoais.

Huang (2009) também manifesta preocupação com o contexto utilizado nos estudos. Em sua pesquisa, três grandes incentivos ao desenvolvimento das pequenas empresas são particulares ao contexto chinês. O primeiro é a proximidade entre o pequeno empresário, a universidade e as agências de incentivos governamentais; o segundo é a falta de burocracia e legislação específica e por último o crescimento exponencial presenciado nas últimas duas décadas.

Grau de formalização: O processo de TDE apresentado por Jocumsen (2002) mostra a informalidade do processo: a etapa de coleta de informações e análise são

pouco utilizadas e prevalece a experiência e a intuição como base para a TDE. A centralização do poder, a autonomia, a necessidade de respostas rápidas ao ambiente ajudam a manter esse processo informal.

- Modelos de decisão x desempenho

Alguns pesquisadores defendem que o processo racional em geral apresenta melhor desempenho que o modelo político e o comportamental (KHATRI, 1994; NUTT, 2008; PAPADAKIS, 1998). Khatri (1994) encontrou uma relação positiva entre o processo formal e o desempenho da empresa em ambientes estáveis. Nutt (2008) comparou modelos prescritivos e descritivos e constatou um melhor desempenho para o modelo racional em todos os quesitos: urgência, importância, nível de recurso, suporte inicial, nível do tomador de decisão, setor e tipo de decisão.

O comportamento político apresenta uma relação negativa com o desempenho, isto é, quando maior a interferência política, menor o desempenho (DEAN; SHARFMAN, 1996; EISENHARDT; BOURGEOIS, 1988). O uso da intuição (comportamental) apresenta uma relação positiva com o desempenho em ambientes instáveis, porém apresenta uma relação negativa em ambiente estáveis (KHATRI e NG, 2000).

Apesar do esforço dos pesquisadores em tentar isolar os processos, resultados quantitativos indicam que a racionalidade, o comportamento político e a intuição são variáveis independentes. Assim, um tomador de decisão pode ser racional, político e/ou intuito ao mesmo tempo – o que irá variar é o grau em que cada um é utilizado (DEAN; SHARFMAN, 1993; ELBANNA; YOUNIES, 2008).

- Características ambientais x desempenho

A maior parte das pesquisas analisa o desempenho da firma por meio de duas classificações: crescimento e lucro. O crescimento pode ser medido pelo percentual de variação do número de funcionários e/ou receita operacional. O lucro é calculado pela variação de retorno entre o início e o fim de um período de comparação, descontado pela inflação ou algum outro índice específico.

As relações de desempenho das características destacadas neste item foram organizadas nos Quadros 7 e 8. O escasso número de estudos para as pequenas empresas pode ser verificado nos quadros abaixo.

Quadro 7: Relação de Desempenho das Características Internas

Ambiente Interno			
Características	Estudos	Relação com a Performance	
		Geral	Pequenas Empresas
Características do Tomador de Decisão	Papadakis e Barwise, 2002	+	NE
Centralização da TDE	Baum and Wally, 2003; Phan, 2000	+	NE
Descentralização Decisões Operacionais	Baum and Wally, 2003; Schmink *et al*. 2000	+	NE
Formalização das Rotinas	Adler e Borys, 1996; Baum and Wally, 2003; Schwenk e Shrader, 1993	+	+
	Friedrickson e Iaquinto, 1989; Slevin e Covin, 1995	Ambientes Dinâmicos e de alta velocidade: (-)	NE
Informalização das "não rotinas"	Adler e Borys, 1996; Baum and Wally, 2003;	+	NE
Adaptações à Cultura	Elbanna, 2006; Huang, 2009; Schneider 1989	+	+

Legenda: (+) Relação proporcional; (-) Relação inversamente proporcional; NE: Não encontrado na pesquisa

Fonte: Elaboração própria (2014)

Quadro 8: Relação de Desempenho das Características Externas

Ambiente Externo			
Características	Estudos	Relação com a Performance	
		Geral	Pequenas Empresas
Ambiente - Dinamismo	Baum and Wally, 2003;	-	NE
Ambiente - Munifência	Bantel, 1998; Beard and Dess, 1981;Baum and Wally, 2003	+	NE

Fonte: Elaboração própria (2014)

2.4.2.1 Resumo Parcial da Visão Específica às Pequenas Empresas

O Quadro 9 apresenta o resumo das pesquisas, os elementos e conceitos que foram extraídos dos estudos apresentados nesta seção.

Aprofundando-se ainda mais aos estudos específicos em TDE, na próxima seção serão destacados os estudos específicos ao contexto da construção civil.

Quadro 9: Resumo da TDE - uma visão específicas às pequenas empresas

TDE - Uma visão específica às pequenas empresas		
Estudos	Classificação	Elementos utilizados
Jocumsen (2002); Huang (2009); Gibcus *et al.* (2004)	Fases do processo - estrutura	Modelo de processo apresentado por Jocumsen (2002);
	Fases do processo - qualificação de cada fase	Como funciona cada etapa do processo para o pequeno empresário: grau de formalidade, o uso da experiência e intuição, como acontece a coleta e análise das informações, etc.
	Modelos de decisão	Modelo racional: menos utilizado --> escassez de recursos e autonomia / Modelo político: pouco presente --> centralização, escassez de recursos e autonomia / Modelo comportamental: mais utilizado --> centralização, autonomia, velocidade de decisão, informalidade.
Slevin; Covin, (1995)	Ambiente externo	Características particulares como: estrutura flexível, baixo nível de controle e informalidade --> melhor adaptação a ambientes dinâmicos
Jocumsen (2002); Huang (2009); Elbanna (2006); Schneider (1989)	Ambiente interno	grau de centralização, contexto cultura, grau de formalização
Khatri (1994); Nutt (2008); Dean e Sharfman, (1996); Eisenhardt e Bourgeois (1988); Khatri e Ng (2000).	Desempenho x modelos de decisão	Modelo racional: relação positiva em amb. Estáveis / Modelo político: relação negativa com o desempenho / Modelo comportamental: relação positiva em amb. instáveis.
Descritos no quadros 7 e 8	Desempenho x modelos de decisão, características do ambiente interno e externo	Poucas informações foram encontradas p/ as pequenas empresas, assim foram utilizados dados gerais para compreender como as variáveis de comportam.

Fonte: Elaboração própria (2015)

2.4.3 Uma Visão Específica ao Contexto da Construção Civil

Pode ser destacado como referência nacional para o contexto do *real estate* o Núcleo de Real Estate da Universidade de São Paulo, responsável pelo desenvolvimento de estudos e capacitação específica da área, e o LARES – Latin American Real Estate Society - responsável também por fomentar pesquisas através de congressos, publicações e discussões entre os atores envolvidos.

Para esse segmento específico, existem estudos sobre o processo de decisão de novos empreendimentos numa perspectiva mais ampla (LIMA JR *et al.*, 2011; GOLDMAN, 2015) e com foco em partes específicas do processo como: análise de riscos (AGUILAR, 2014), estimativa de custos (LIMA *et al.*, 2014), modelos de decisão (FLORENCIO, ALENCAR, 2013, CRUZ, 2014), déficit habitacional (ROCHA, 2009), crescimento e diversificação (ARAUJO SOUZA, ALENCAR, 2009), políticas públicas (PAIVA, LEDI, 2010), avaliações e tendências de mercado (NETTO, RIVA, 2012; ROCHA LIMA JR, 2011) inteligência de mercado (CAMARGO-GHIL, 2010; CAMARGO et al. 2014) análise da demanda (RESENDE, ROSENDO, 2010; VARANDAS JR, ALENCAR, 2009; WISSEENBACH, 2009), indicadores qualitativos (BEIGLER, DIAS, 2012; SANTANA, BLUMENSCHEIN, 2009).

Dois estudos selecionados para a análise de decisão de novos empreendimentos merecem maior destaque e foram detalhados nos parágrafos abaixo.

2.4.3.1 Lima Junior *et al. (2011)*

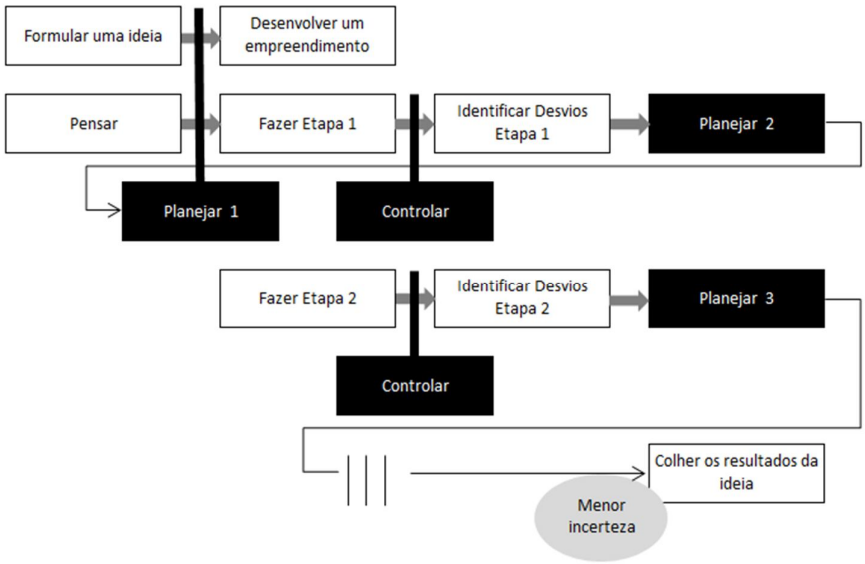
O grupo de ensino e pesquisa em *real estate* do departamento de engenharia de construção civil da USP, da qual fazem parte os autores desse estudo selecionado, é uma referência brasileira no *real estate*. Lima Junior et al. (2011) através do livro "*Real estate*: Fundamentos para a Análise de Decisão" apresentam os aspectos fundamentais para a análise de decisão de novos investimentos em *real estate*, começando desde o tema da decisão, passando pela hierarquização e escolha de oportunidades de investimento, até as técnicas de análise. Motivados por questionamentos como: "As empresas conhecem os riscos a que estão submetidas e os analisam com cuidado adequado, para não submeter seus investidores (são companhias de capital aberto) a prejuízos? (LIMA JUNIOR, 2011, p.v)" e "o setor agrega o conhecimento técnico necessário para decidir diante da incerteza dos negócios do *real estate*?" (LIMA JUNIOR, 2011, p.vi).

Segundo os autores, empreender em *real estate* obriga a decisões que comprometem grande capacidade de investimento para fazer empreendimentos sem flexibilidade, em que os resultados serão alcançados em um prazo muito longo e

ainda submetidos a pressões inflacionárias e a perturbações de comportamento pouco ou nada monitoráveis ou mitigáveis.

Envoltos a essas características complexas inerentes a construção civil, os autores partem do princípio que “não há decisão perfeita, mas, sim, bem fundamentada, e o que apoia a qualidade da decisão é a informação do planejamento (p.1)”. Assim, o planejamento de investimentos em empreendimentos é realizado por meio de rotinas ou como definido pelos autores: “o processo de geração de informações para melhor fundamentar essas decisões (p.1)”. Na Figura 10 os autores apresentam como funciona esse processo.

Figura 10: Rotina de ação com apoio do planejamento



Fonte: Adaptado de Lima Junior et al. (2011, p.9)

Segundo os autores, do PENSAR ao FAZER há um caminho complexo. O primeiro procedimento de planejamento traça metas de comportamento, com uma determinada visão de resultado final do empreendimento. A partir do início da operação, implanta-se um sistema de controle, destinado a auditar o comportamento do empreendimento durante o decorrer da ação. O papel de cada rotina de planejamento, em cada um dos diferentes nós de decisão, é traçar metas de comportamento estimando o resultado final de cada ação.

Para os fins dessa pesquisa, será dada atenção somente ao “planejar 1”: da formulação da ideia à decisão de fazer.

Para essa primeira etapa de planejamento, a ideia formulada pelo empreendedor é submetida a uma análise prospectiva para estimar os resultados do empreendimento por meio de elementos que traduzem a imagem da qualidade do negócio a ser empreendido. A análise das informações é realizada através de simulações, usando modelos apropriados, para se chegar a um conjunto de indicadores de qualidade do empreendimento.

Na Figura 11 os autores apresentam como funciona esse planejamento para a decisão de investimento.

Figura 11: Indicadores, modelo e cenários estressados, no planejamento para decisão de investimentos.

Fonte: Adaptado de Lima Junior *et al.* (2011, p.21)

Segundo os autores, na data zero o planejador: I) voa para a data final, II) toma um MODELO SIMULADOR, III) insere no MODELO SIMULADOR um CENÁRIO REFERENCIAL e IV) extrai os INDICADORES para a decisão do empreendedor. Na ANÁLISE DE RISCOS, o planejador replica a rotina, usando fronteiras do empreendedor para os cenários estressados.

Sucintamente, no item I) o planejador se transporta virtualmente para a data final, a data de conclusão do empreendimento, de modo que possa medir seu desempenho e estimar seu resultado; II) o voo virtual é realizado através dos procedimentos de simulação e, assim, o desenho do modelo simulador segue um processo rotineiro e deve obedecer às particularidades de determinado empreendimento ou aos requisitos de determinado empreendedor; III) definida a estrutura do simulador, a partir dos parâmetros que serão utilizados, insere-se no modelo o cenário referencial. Para Lima Junior *et al.* (2011) o cenário referencial é “o conjunto das expectativas de comportamento que se traduzem nas transações, sejam as

estruturais do empreendimento (como por exemplo o consumo de insumos na obra) ou as do ambiente (exemplo, inflação e preços competitivos), deve ser introduzido no modelo pelo planejador (p.14)". O passo seguinte extrai-se os indicadores de qualidade para a decisão do empreendedor. Os *indicadores de qualidade* utilizados devem ser capazes de medir I) a capacidade do empreender para fazer o empreendimento (funding, capacidade técnica, etc); II) se interessa fazer (taxa de retorno, VPL, payback, etc); III) compreender a segurança na qual se desenrola o empreendimento (valor das imobilizações x custo x liquidez); IV) analisar os riscos envolvidos (cenários estressados).

Para a análise de riscos, o planejador replica a rotina, usando fronteiras do empreendedor para os cenários estressados. Os c*enários estressados* são desenvolvidos para se compreender a intensidade dos *riscos,* ou seja, para se entender o grau de distensão dos indicadores utilizados para validar o empreendimento quando o comportamento é submetido a pressões fora do controle, como, por exemplo: custos para cima, sem possibilidade de recuperação nos preços, inflação de custos acima do índice utilizado para reajuste das parcelas do preço, etc

Portanto, para analisar uma oportunidade de investimento o empreendedor primeiro avalia sua capacidade de fazer, a atratividade para fazer, segurança e risco de fazer. Podendo, estes, serem medidos em critérios absolutos, para responder sim ou não a implementação do empreendimento. Já no passo seguinte, outros fatores representam características do empreendimento que devem ser julgadas por comparação e, portanto, não podem ser medidos de modo absoluto. Uma oportunidade de investimento pode atrair somente quando comparada: pode ser mais ou menos segura que outra e apresenta riscos sempre em relação a parâmetros encontrado no mercado ou no portfólio de investimentos do empreendedor.

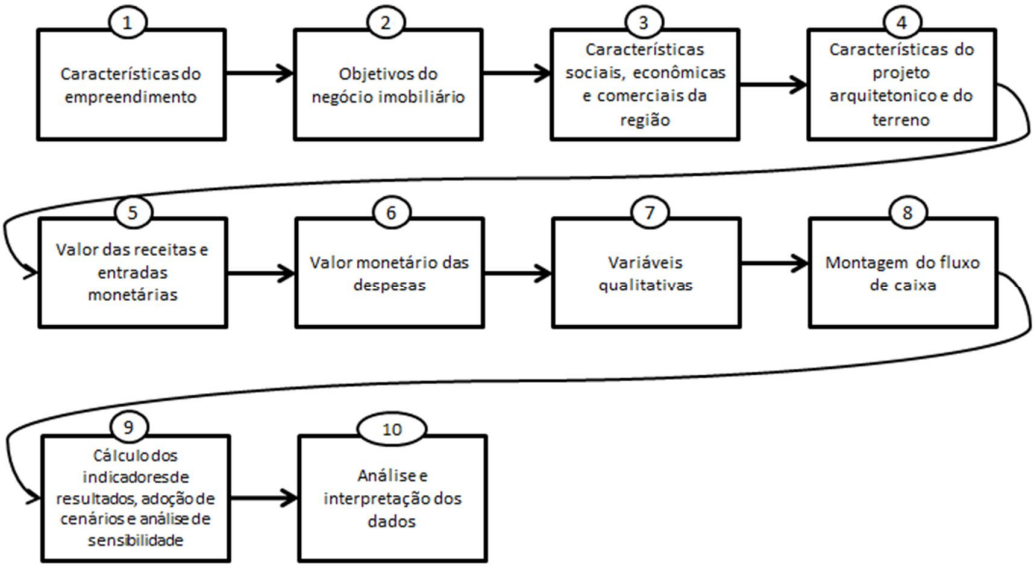
2.4.3.2 Goldman (2015)

Em sua tese de doutorado, que depois foi publicada através do livro "Viabilidade de Empreendimentos Imobiliários – Modelagem Técnica, Orçamento e Riscos de

Incorporação", Goldman desenvolve um modelo de estudos de viabilidade técnica, econômica e financeira de empreendimentos residenciais.

A estrutura da modelagem foi ilustrada através da Figura 12, desenvolvida a partir de Goldman (2015).

Figura 12: Viabilidade de empreendimentos imobiliários



Fonte: Elaboração própria a partir de Goldman (2015)

De acordo com o modelo acima, para as características do empreendimento (1) são detalhadas informações como a empresa, autor do projeto e o endereço do empreendimento.

Os objetivos do negócio imobiliário (2) estão divididos em objetivo principal e objetivos secundários (se houver).

Para as características sociais, econômicas e comerciais da região (3) são detalhadas as características do entorno.

Para as características do projeto arquitetônico e do terreno (4) são especificadas as dimensões do terreno, o plano diretor, coeficientes e projetos.

O valor das receitas e entradas monetárias (5) especifica a origem e o valor das receitas geradas pelo empreendimento. Faz parte os subitens: VGV do incorporador, receitas dos juros sobre as prestações, linhas de crédito e financiamento.

O valor monetário das despesas (6) pode ser analisado de acordo com os subitens: despesas com terreno, comissão sobre terreno, custos de construção, construção de infraestrutura, despesas com equipamentos, publicidade e promoção, custos com incorporação, despesas com impostos e taxas, gastos indiretos, doação a prefeitura, estande de vendas, planejamento e coordenação de vendas, consultoria imobiliária, despesas de corretagem, consultoria jurídica, propaganda e marketing, gerenciamento, ligações definitivas, diversos, PIS/Cofins, despesas com financiamento.

As variáveis qualitativas (7) analisadas são: projeto de arquitetura, pesquisa mercadológica, perfil socioeconômico e cultural, conjuntura internacional, políticas públicas habitacionais, déficit habitacional, percepção e sensação, motivação na incepção, qualidade, sustentabilidade ambiental e urbana, participação da sociedade, rede de infraestrutura e transporte, legislação edilícia, favelas, sustentabilidade social, segurança patrimonial e pessoal, riscos.

O fluxo de caixa (8) é montado de acordo com as receitas e despesas monetárias.

Participam da fase (9) indicadores associados a: I) lucratividade (valor do lucro líquido, lucro/terreno, lucro/construção, lucro/VGV, lucro/despesas, lucro/aporte máximo; II) ao valor do terreno (aporte do terreno/VGV, aporte do terreno/custo da construção); III) a taxa de retorno, IV) custo da construção (custo/total das despesas, custo/VGV), V) áreas privativas das unidades (áreas privativa/áreas comuns, área privativa/total da área de construção), VI) tempo (valor de investimento máximo, mês de investimento máximo, período de fluxo de caixa negativo, prazo de construção, período de comercialização, mês de retorno do capital, período de carência do início da obra em relação a comercialização, indicador de velocidade de vendas)

Ainda na fase (9) a análise de sensibilidade do estudo de caso foi realizada por meio de um cenário mais favorável e outro menos favorável para o custo por m² do terreno. Em seguida os outros subitens foram sendo calculados a partir desses dois cenários. E por último a análise e interpretação dos resultados.

2.4.3.3 Resumo Parcial da Visão Específica ao Contexto da Construção Civil

Assim como feitos nas seções anteriores, o Quadro 10 abaixo apresenta o resumo das pesquisas, os elementos e conceitos que foram extraídos dos estudos apresentados ao contexto da construção civil.

Quadro 10: Resumo da TDE - uma visão específica ao contexto da construção civil

TDE - Uma visão específica ao contexto da construção civil		
Estudos	Classificação	Elementos utilizados
Lima Junior *et al.* (2011)	Fases do processo – estrutura	Modelagem e planejamento da decisão
	Fases do processo - metodologias específicas	Indicadores de qualidade e análise de riscos
Goldman (2015)	Fases do processo – estrutura	Processo de viabilidade
	Fases do processo – variáveis	Descrição detalhada de cada fase e das variáveis envolvidas

Fonte: Elaboração própria (2015)

2.4.4 Resumo Final e Considerações dos Estudos Selecionados

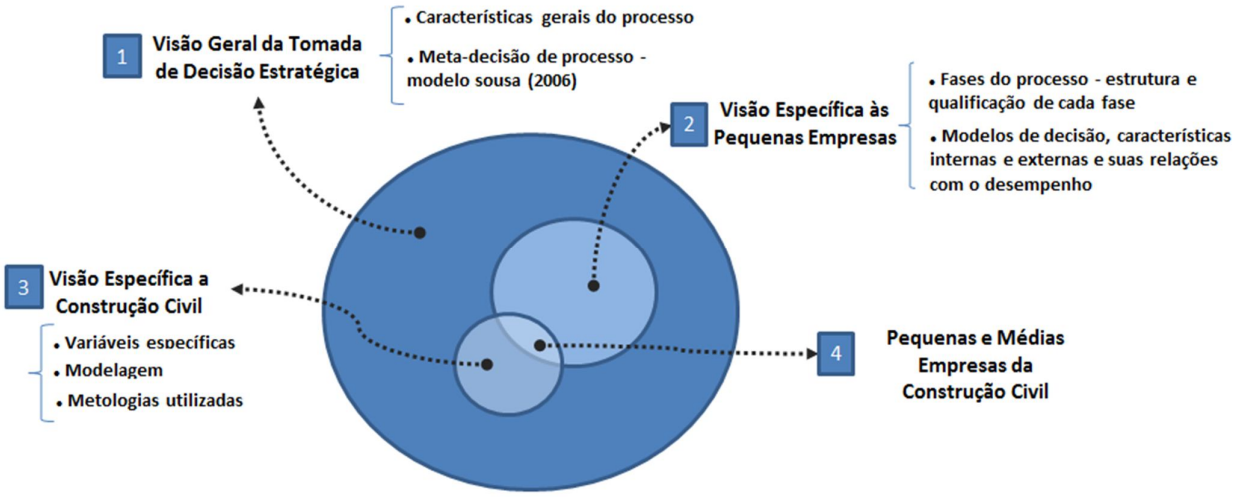
Devido a diversidade dos estudos apresentados para a Tomada de Decisão Estratégica, foi necessário destacar em cada seção os elementos e conceitos que foram retirados de cada estudo e que serão utilizados nos próximos capítulos. A Figura 13 ilustra como foi realizado esse processo.

Os estudos selecionados em tomada de decisão estratégica foram apresentados a partir de uma perspectiva geral, com pesquisas de “estado da arte”, e, no decorrer da seção, foram sendo limitadas a áreas específicas desta pesquisa.

Assim, inicialmente foram extraídas da (1) Visão Geral da TDE as características estruturantes, os principais elementos, conceitos e a compreensão de como se desenvolvem as interações entre as variáveis que fazem parte do processo decisório – os exemplos estão destacados nos quadros de resumos parciais. Ainda na seção (1), o modelo de metadecisões “decidindo como decidir” (SOUSA, 2006) forneceu a

metodologia necessária para interpretar o “processo de decisão de novos empreendimentos imobiliários para pequenas e médias empresas”. A partir das variáveis metadecisórias apresentadas no modelo, é possível analisar, a cada fase do processo, qual o grau de *estruturação analítica* (se a decisão é mais intuitiva ou analítica), a *dependência participativa (*quem participa de cada fase)*,* e a *influência* que cada ator adiciona ao processo.

Figura 13: Resumo final dos estudos selecionados em TDE



Fonte: Elaboração própria (2015)

Na segunda seção (2) Visão Específica às Pequenas Empresas, os estudos selecionados tiveram como objetivo elucidar a dinâmica da tomada de decisão a partir das características particulares às pequenas empresas, apresentadas no referencial teórico. Dessa forma, a compreensão de como o pequeno empresário toma suas decisões, as características internas e externas as pequenas organizações, e a relação dessas variáveis com o desempenho serviram como pré-requisitos, ou dados de entrada, para o desenvolvimento do “processo de decisão de novos empreendimentos imobiliários para pequenas e médias empresas (PMEs)”. De forma específica, merece destaque o modelo de Jocumsen (2002) que foi utilizado como ponto de partida para a criação desse processo.

Na terceira seção (3) Visão Específica a Construção Civil o foco foi a tomada de decisão estratégica na construção civil, limitando-se ao processo de decisão de novos empreendimentos imobiliários. A partir dos estudos apresentados foram

extraídas as metodologias analíticas específicas para realizar a modelagem de novos empreendimentos: desde o primeiro contato com o terreno, o estudo de massa, indicadores de qualidade e análise de valor, análise de riscos, securitização e decisão final.

Por último, a quarta seção (4) é a interseção entre os estudos apresentados para a tomada de decisão estratégica. Dessa forma, o objetivo ao longo dessa revisão foi construir um arcabouço teórico que servisse como base para compreender o processo de decisão de novos empreendimentos imobiliários para as PMEs, assim como os motores responsáveis pelo seu crescimento.

3 CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quanto ao tipo, de acordo com Selltiz *et al.* (1965, p.59) a pesquisa descritiva tem como objetivo "[...] apresentar precisamente as características de uma situação (...) verificar a frequência com que algo ocorre ou com que está ligado a alguma outra coisa". Para Vergara (2000, p.47), a pesquisa descritiva "pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação". Entretanto, os objetivos estipulados para essa pesquisa ultrapassaram esse limite.

O estudo buscou descrever como o processo de decisão de novos empreendimentos para as pequenas e médias empresas é realizado, a correlação entre suas variáveis, assim como a interpretação dessas informações e a sugestão de hipóteses a serem testadas em trabalhos futuros. Dessa forma, quanto ao tipo, trata-se de uma pesquisa interpretativa.

Quanto ao método empregado, trata-se de estudos de casos múltiplos. O estudo de caso é opção de pesquisa quando se quer pesquisar em profundidade uma ou mais organizações e com grande quantidade de informações, riqueza de detalhes, visando apreender a totalidade da situação (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1991). Yin (1987, p.23) acrescenta que o estudo de caso é "[...] pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes e no qual várias fontes de evidencias são utilizadas". Ainda segundo o autor (2001, p.19) "estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo como e por que".

Quanto à sua natureza, trata-se de uma pesquisa qualitativa. Para Richardson (1989, p.80), pesquisas desta natureza são orientadas para situações complexas ou estritamente particulares quando "(...) se trata de investigações sobre fatos do passado ou estudos referentes aos grupos dos quais se dispõe de pouca

informação". Para Miles e Huberman (1994, p.10) "[...] com sua ênfase na "experiência vivida" das pessoas, são fundamentalmente adequadas para identificar o significado que as pessoas dão a eventos, processos e estruturas de suas próprias vidas".

Assim, para a coleta de dados foram utilizadas técnicas de análise documental, entrevistas semiestruturadas e estruturadas. Já para o tratamento dos dados foram utilizados procedimentos tanto descritivo-qualitativos (RICHARDSON, 1989; MILES; HUBERMAN, 1994) quanto quantitativos, por meio das técnicas de análise da narrativa, análise de conteúdo (BARDIN, 1977) e análise de correlação estatística.

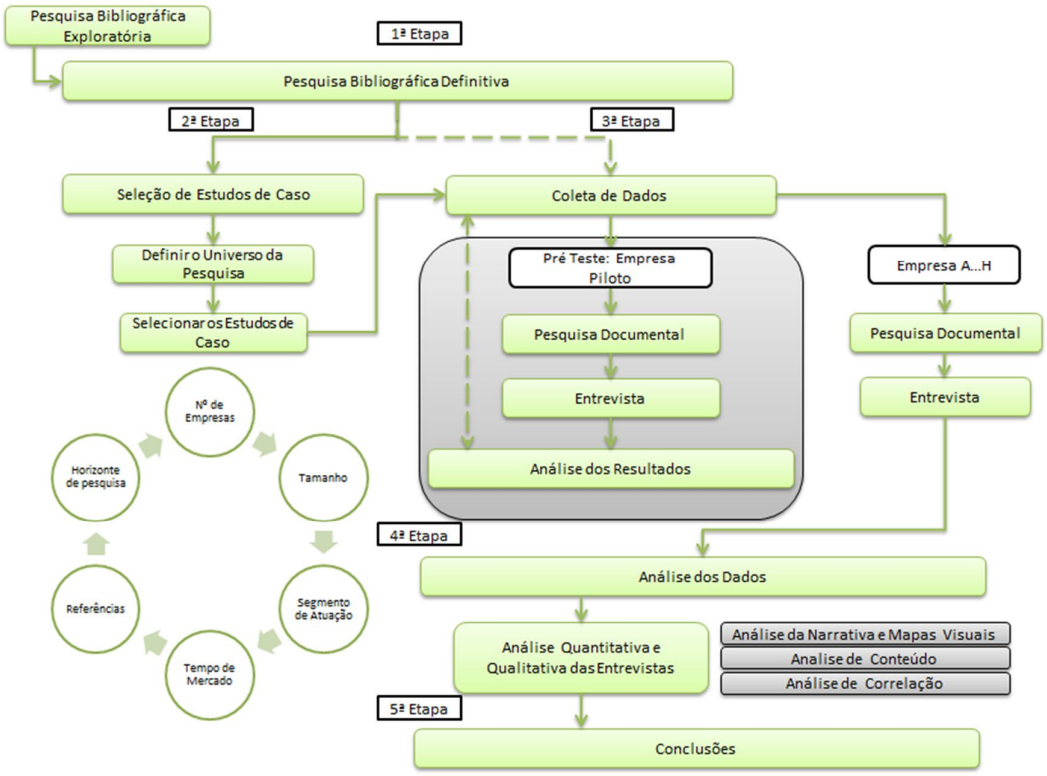
Foi utilizada a análise transversal, uma vez que o estudo de processo de novos empreendimentos concentrou-se num dado momento no tempo. O período de coleta de dados, entre julho e outubro de 2014, representa também o período em que esses processos foram analisados, visto que as informações coletadas correspondiam ao exato momento das entrevistas.

Para finalizar, o nível de análise escolhido foi o organizacional e a unidade de análise foi representada pelas práticas utilizadas pelos gestores das pequenas e médias empresas na decisão de novos empreendimentos.

3.2 ESTRUTURA DA PESQUISA

A estrutura, apresentada na Figura 14, consiste em cinco etapas: revisão bibliográfica (1ª etapa), seleção dos estudos de caso (2ª etapa), coleta de dados (3ª etapa); analise dos resultados (4ª etapa); conclusões (5ª etapa).

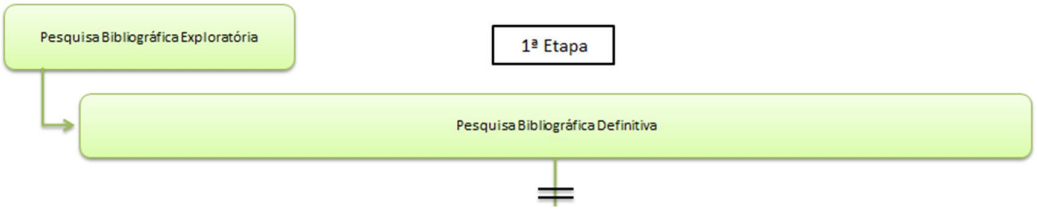
Figura 14: Estrutura da pesquisa



Fonte: Elaboração própria (2015)

3.2.1 1ª Etapa: Revisão Bibliográfica

Figura 15: 1ª Etapa - Revisão Bibliográfica



Fonte: Elaboração própria (2015)

A primeira etapa da pesquisa consistiu na revisão bibliográfica exploratória e na revisão bibliográfica definitiva. A Figura 15 é um recorte da Figura 14, com foco apenas na 1ª etapa.

Durante a revisão bibliográfica exploratória foi realizada uma ampla pesquisa em periódicos e jornais nacionais e internacionais específicos da construção civil, tendo como objetivo encontrar uma lacuna, ou um assunto inédito a ser explorado na pesquisa.

A inquietação inicial era saber como as pequenas empresas da construção civil crescem, isto é, quais são os fatores necessários ao processo de crescimento das pequenas empresas. Entretanto, o processo de crescimento é bastante amplo. Explorar todos os seus elementos em um nível satisfatório seria inviável para o período de tempo disponível.

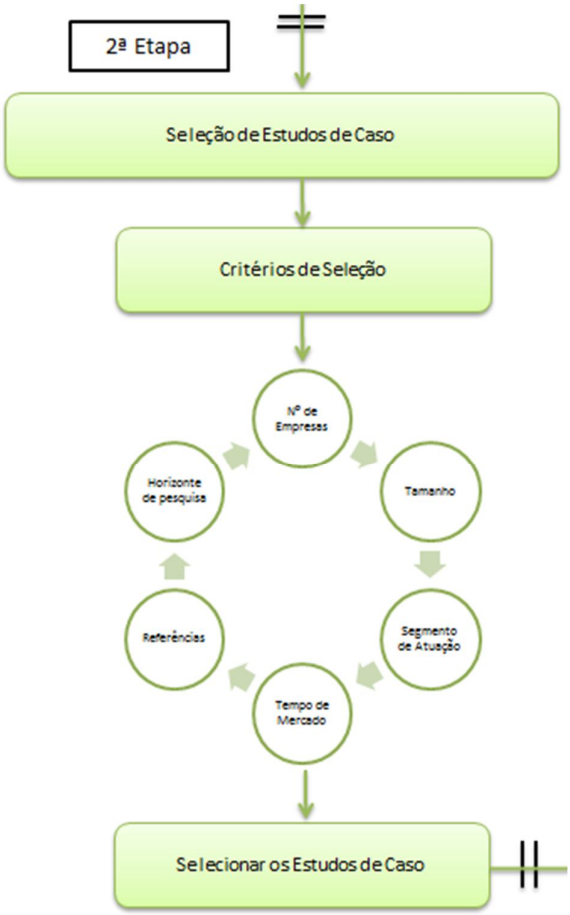
Dessa forma, com base nas publicações sobre crescimento empresarial de Fleck (2003) – apresentados no item 2.1 – e em consonância com o tempo disponível para a realização da pesquisa, foi possível delimitar o tema. Em seu “modelo dos requisitos para o desenvolvimento da propensão à autoperpetuação organizacional”, Fleck (2006) relaciona diretamente o “crescimento organizacional e renovação” com os desafios do “empreendedorismo” e “navegação no ambiente dinâmico”. Trazendo esses conceitos para o contexto da construção civil, o processo responsável pelo crescimento e renovação empresarial seria justamente o processo estratégico de tomada de decisão para escolha dos novos empreendimentos imobiliários.

A partir da definição do problema de pesquisa, a revisão bibliográfica definitiva deu-se por meio de três grandes campos teóricos I) crescimento organizacional; II) características especificas para as pequenas empresas; III) tomada de decisão – visão geral e pesquisas empíricas para as pequenas empresas e para a construção civil.

3.2.2 2ª Etapa: Seleção de Estudos de Caso

A segunda etapa consistiu nos critérios adotados para a seleção amostral e a descrição detalhada de cada empresa escolhida - Figura 16.

Figura 16: 2ª Etapa - Seleção de Estudos de Caso



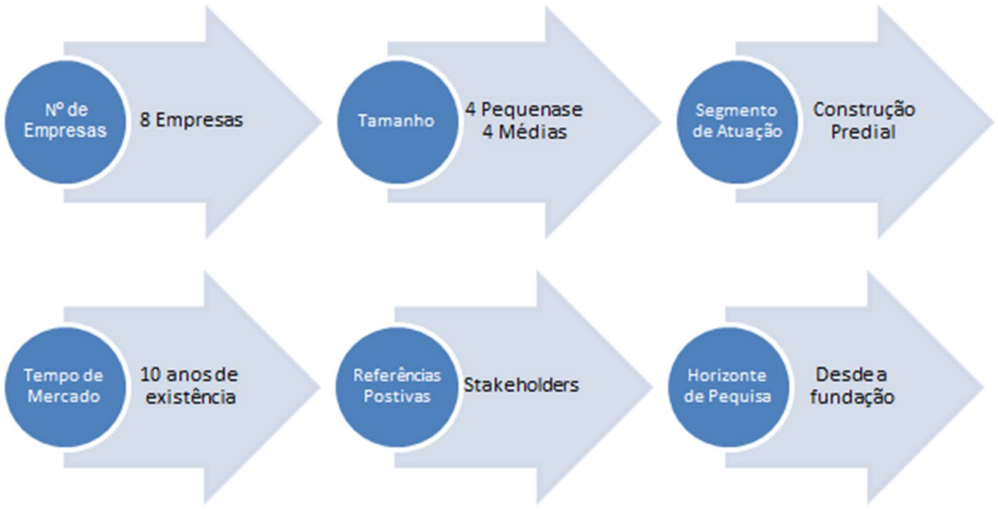
Fonte: Elaboração própria (2015)

3.2.2.1 Critérios de Seleção

Os critérios de seleção funcionam como filtros ou como um funil a fim de criteriosamente separar as amostras relevantes para a pesquisa. Por se tratar de um grande universo amostral foram adotados seis critérios de seleção – representados na Figura 17.

Dada a quantidade de segmentos e sua heterogeneidade dentro do setor da construção civil, a pesquisa foi limitada ao segmento de *construção predial*.

Figura 17: Critérios de Seleção



Fonte: Elaboração própria (2015)

Foram selecionadas *oito empresas* para o estudo comparativo de múltiplos casos. Para Bruyne *et al.* (1991, p.228) “o interesse dos estudos comparativos de casos reside na ultrapassagem da unicidade e na evidenciação de regularidades ou de constantes entre várias organizações cujas semelhanças e dessemelhanças são analisadas”. Assim, a escolha do número de empresas participantes da pesquisa foi o equilíbrio entre o tempo hábil para a realização de uma pesquisa qualitativa e a quantidade de informações necessárias para encontrar padrões no processo de decisão de novos empreendimentos.

As amostras selecionadas foram divididas pelo seu *tamanho*. Sendo *quatro empresas de pequeno porte* e *quatro de médio porte*. Uma das dificuldades que merece destaque foi conseguir classificar por tamanho as empresas do segmento de construção predial. Uma medida em número de funcionários (Sebrae) tenderia a subestimar os efeitos de uma crescente mecanização e dos diferentes estágios da obra, enquanto uma mensuração em termos de faturamento poderia distorcer a I) comparação dos tamanhos entre regiões, cujos preços relativos de trabalho e de capital sejam diferentes, e II) a modalidade de prestação de serviço utilizada, obra por administração ou preço fechado. Durante a fase de entrevistas, foi perguntado aos empresários “qual tamanho que você considera sua empresa e o porquê”, com o intuito de entender como essa classificação é feita pelo mercado, porém, não houve

consenso quanto à classificação - as respostas ficaram divididas entre “número de obras”, “m² produzido” e “faturamento”.

Dessa forma, foi utilizada para essa pesquisa a classificação de acordo com a medida de produção “m² em construção e m² produzido”. O limite entre as categorias de tamanho foram estipuladas pelo próprio autor e tendo como base a percepção dos empresários entrevistados e o contexto regional. Sendo assim, essa é uma classificação regional, o número de m² produzidos para uma empresa ser considerada média no Espirito Santo pode não ser o mesmo em outros estados e regiões.

Assim, o cálculo do tamanho foi realizado através da média aritmética entre a quantidade de *m² em construção* e a quantidade de *m² produzidos* nos dois últimos anos. Para chegar a esse critério de classificação foram utilizadas as premissas: I) a variável *m² em construção* foi selecionada por representar o tamanho da estrutura da empresa para conseguir atender a demanda atual de empreendimentos; II) era preciso uma medida de produção de anos anteriores de forma a representar a velocidade com que esses empreendimentos são realizados, por isso foi relacionado a quantidade de m² dos dois últimos anos. Os limites entre cada classificação de tamanho e o detalhamento da amostra serão apresentados na próxima seção.

Outro critério importante de seleção foi o *tempo de existência* da empresa. Dada à vulnerabilidade das pequenas empresas em seus primeiros anos de vida (SEBRAE, 2011), foi estipulado um prazo mínimo de dez anos de existência para as empresas escolhidas, no intuito de escolher apenas empresas consolidadas no mercado.

Para complementar os outros cinco critérios, foi escolhido o que talvez seja o mais importante deles: as *referências positivas*. Todas as empresas selecionadas contaram também com uma pré-seleção informal, isto é, por meio de conversas informais com construtores e *stakeholders*[1] foram indicadas algumas empresas que possuíam bom histórico no mercado.

A procura por algum critério que fizesse uma pré-seleção quanto à credibilidade das empresas pesquisadas nasceu da dificuldade em obter informações de livre acesso das médias e pequenas empresas. As empresas de capital aberto possuem seus

[1] Stakeholders: partes interessadas do processo, ou, atores envolvidos.

resultados divulgados publicamente, o que facilita a comparação entre as empresas do mesmo setor. Já as pequenas e médias empresas entrevistadas nessa pesquisa possuem o capital fechado, o que dificulta compará-las de acordo com o seu desempenho e entender suas trajetórias de crescimento.

O objetivo aqui não foi comparar as empresas boas com empresas de desempenho fraco. Uma comparação conservadora (ou seja, compará-las a outras boas empresas) daria mais credibilidade e valor às conclusões finais (COLLINS; PORRAS, 1994). Assim, as referências positivas ajudaram nessa pré-seleção de boas empresas.

Da mesma forma, com o objetivo de também entender o crescimento, a comparação não foi só com empresas de pequeno porte. A intenção não era apenas descobrir padrões para as pequenas empresas e sim, poder compará-las com as boas empresas de médio porte para identificar as diferenças necessárias ao processo de crescimento.

Vale destacar que todas as empresas presentes nessa pesquisa tiveram alguma indicação informal positiva e, da mesma forma, muitas outras empresas que atuam na mesma região e não fizeram parte dessa pesquisa também foram citadas positivamente. O número limitado de amostras e a dificuldade de acesso ao sócio fundador impediram que essas empresas participassem da pesquisa.

3.2.2.2 As organizações escolhidas

Quadro 11: As organizações escolhidas e a classificação por tamanho

Empresa	Posicionamento		M² (Em construção e produzidos em 2013 e 2014) / 3	Classificação	O sócio considera a empresa:
	Geográfico	Produto			
A_PEQ	Vitória - ES	Classes A e B	< 20.000	Pequena	Pequena
B_PEQ	Vila Velha - ES	A, B e C	< 20.000	Pequena	Pequena
C_PEQ	Vitória - ES	A e B	< 20.000	Pequena	Pequena
D_PEQ	Vitória e Interior - ES	A e B	< 20.000	Pequena	Pequena
E_MED	Vitória e Vila Velha -ES	A e B	> 20.000	Média	Média
F_MED	Grande Vitória e Interior - ES	A, B e C	> 20.000	Média	-
G_MED	Vila Velha - ES	A e B	> 20.000	Média	Média
H_MED	Vitória - ES	A e B	> 20.000	Média	Média

Nota: Classe A, renda familiar acima de R$9.745,00; Classe B, de R$7.475,00 a R$9.745,00; Classe C, de R$1.734 a R$7.475,00 (FGV, 2014)

Fonte: Elaboração própria (2015)

Como as informações coletadas fazem parte do processo de decisões estratégicas das empresas, foi garantida a confidencialidade dos dados e a não divulgação dos nomes das empresas participantes. Para facilitar a análise dos dados, todas as entrevistas foram gravadas e transcritas, porém, somente o pesquisador teve acesso ao processamento dessas informações.

Sendo assim, as empresas foram representadas por letras, de A a D as pequenas empresas e de E a H as médias empresas. As amostras também receberam um sufixo "_PEQ" ou "_MED" visando a compreensão instantânea do tamanho da empresa na hora da leitura.

A partir do quadro 11, em comum: I) todas as empresas pesquisadas atuam apenas dentro do estado do Espirito Santo. Apenas duas delas, além de atuarem na região metropolitana (Grande Vitória), também atuam em cidades do interior; todas as demais atuam em Vitória e/ou Vila Velha; II) a maioria, seis empresas, tem seu posicionamento de mercado voltado apenas para as classes A e B; III) todas atuam no segmento de construção predial, sendo que três empresas de pequeno porte também diversificam em áreas industriais e serviços menores para terceiros; das médias, apenas uma diversifica com imóveis para locação.

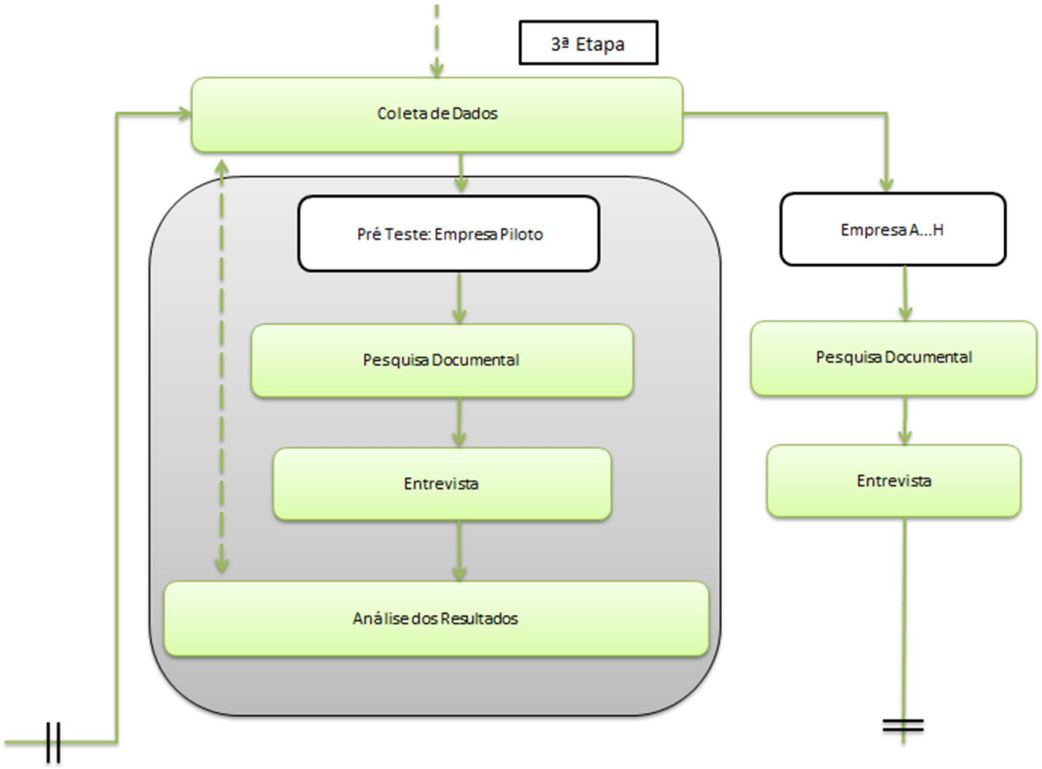
Quanto ao tamanho, a classificação utilizada por senso comum pelo mercado coincidiu com a classificação utilizada por essa pesquisa – detalhada na seção anterior. Foram classificadas como pequenas as empresas que possuíam até 20.000 m² produzidos e em produção. O limite poderia ser considerado baixo, porém nos dois anos anteriores à pesquisa, o segmento da construção civil passou por um momento de desaceleração.

3.2.3 3ª Etapa: Coleta de Dados

Para Mintzberg *et al*. (1976), as decisões estratégicas podem ser pesquisadas por meio da observação, pelo estudo de registros documentais e por entrevistas ou questionários. De acordo com esses autores, a pesquisa com base em registros é frequentemente impossível, porque processos estratégicos raramente deixam traços

nos arquivos da organização e podem durar anos. Como consequência, o pesquisador é obrigado a confiar em entrevistas.

Figura 18: 3ª Etapa - Coleta dos Dados



Fonte: Elaboração própria (2015)

Assim, foram duas as principais fontes de coleta de dados: *análise documental* e *entrevistas,* que serão apresentadas no próximo subitem - Figura 18.

3.2.3.1 Análise Documental e Roteiro das Entrevistas

A *análise documental* aconteceu antes das entrevistas e teve como objetivo coletar tanto dados qualitativos como a história da empresa, sua missão, visão, valores, prêmios recebidos, certificações de qualidade, posicionamento, quanto dados quantitativos como o número de empreendimentos em construção, em lançamento e os entregues anualmente.

Essas informações foram utilizadas para classificá-las por tamanho e também serviram de base para as entrevistas semiestruturadas.

Para as entrevistas, foram utilizadas dois tipos de abordagens: um roteiro com perguntas semiestruturadas e outro roteiro com questões estruturadas – vide apêndice A e apêndice B.

O primeiro roteiro teve como objetivo entender a história da empresa - os motivos responsáveis pela sua fundação e os momentos históricos mais importantes - como enfrentou os desafios do crescimento - aceleração e desaceleração da economia, desafios do empreendedorismo como captação de recursos financeiros e escassez de mão de obra qualificada, diversificação, etc. - e como funciona na prática o processo de decisão para novos empreendimentos imobiliários.

Assim, o primeiro roteiro semiestruturado teve como foco qualificar e contextualizar as informações coletadas. Foi composto por questões abertas e padronizadas em linguagem “mais informal” visando obter informações com mais detalhes sobre o crescimento, as características do sócio proprietário (decisor) e a construção narrativa do processo de tomada de decisão para novos empreendimentos. O uso do roteiro semiestruturado visou estimular o entrevistado a “aprofundar as suas respostas, mas sem induzi-las” (ALENCAR, 2000, p.85)

O segundo roteiro estruturado era específico para tomada de decisão de novos empreendimentos imobiliários. Composto por perguntas objetivas e linguagem específica da área, teve como foco obter informações a respeito de quem participa das decisões estratégicas, o grau de estruturação do processo decisório e a influência dos decisores em cada fase do processo.

3.2.3.2 Pré-Teste e Entrevistas

A verificação de adequação do roteiro utilizado ocorreu por meio da aplicação do pré-teste em uma pequena empresa do segmento. A escolha da empresa para o pré-teste partiu da facilidade de acesso do pesquisador ao sócio proprietário da empresa. Entretanto, por conhecer a mais tempo a organização, o pesquisador

optou por não incluí-la nas oito empresas definitivas da pesquisa – a organização do pré-teste participou somente da fase de validação dos roteiros.

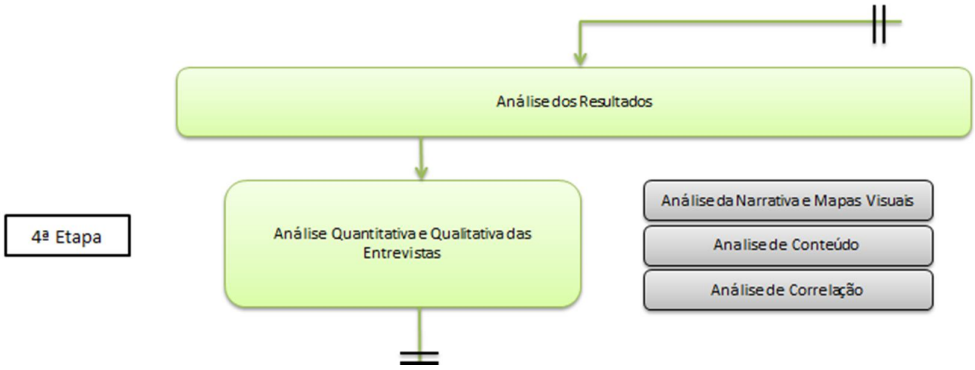
O pré-teste foi realizado em três reuniões e teve como objetivo verificar a adequabilidade quanto à duração da entrevista, a compreensão do questionário e a sequência das questões.

Após o pré-teste dos roteiros, foram realizadas as entrevistas com os sócios proprietários das empresas selecionadas. A escolha por entrevistar os sócios proprietários deu-se pela necessidade de conhecer a história da empresa desde sua fundação, entender sua trajetória de crescimento e por saber com base na literatura que esses decisores majoritariamente participam de todo o processo de novos empreendimentos.

As entrevistas aconteceram na sede das empresas pesquisadas e tiveram duração média de 50 minutos. Todas as entrevistas foram gravadas com a autorização dos entrevistados e posteriormente transcritas para facilitar a análise dos dados. O período que aconteceu as entrevistas foi de julho a novembro de 2014 e não seguiram uma ordem predeterminada – as entrevistas foram marcadas de acordo com a disponibilidade de cada entrevistado.

3.2.4 4ª Etapa: Procedimentos para a Análise dos Resultados

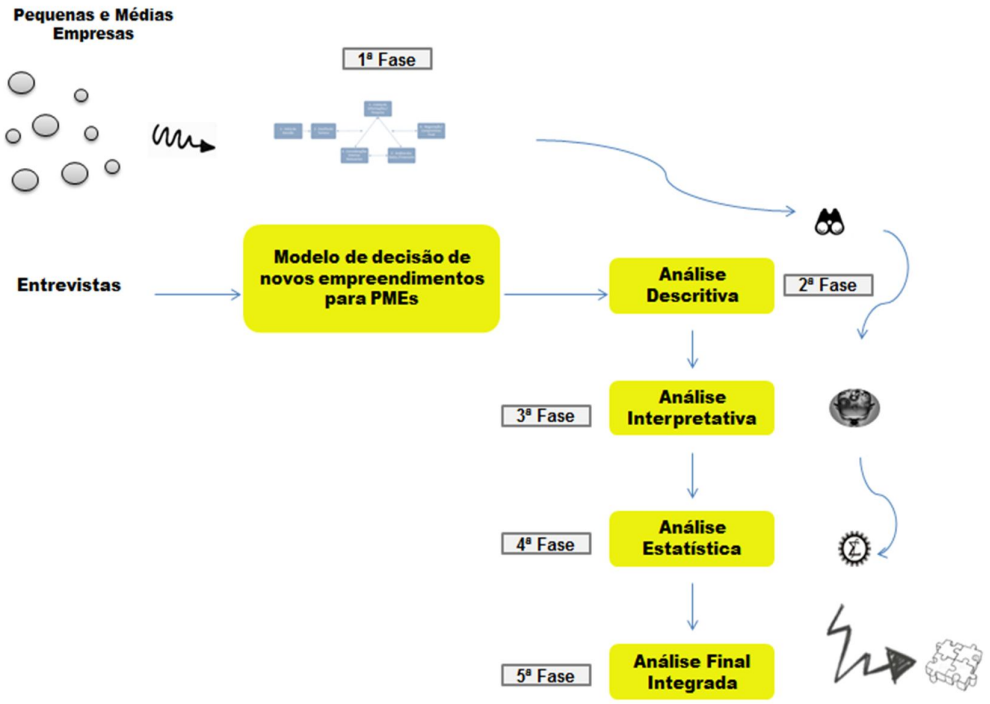
Figura 19: 4ª Etapa: Análise dos Resultados



Fonte: Elaboração própria (2015)

A Figura 19 apresenta o recorte da Figura 14 para a 4ª etapa: análise dos resultados. Entretanto, para explicar com mais detalhes os procedimentos utilizados durante essa etapa, foi necessário “explodir” a Figura 19 e fazer sua subdivisão em cinco fases – conforme ilustrado na Figura 20.

Figura 20: Estrutura da análise dos resultados



Fonte: Elaboração própria (2015)

A estrutura apresentada na Figura 20 está dividida em cinco fases que serão detalhados nos próximos parágrafos.

A primeira fase teve início com a análise das entrevistas por meio de técnicas de análise de narrativa predominantemente qualitativa (embora não exclusivamente) (MANNING; CULLUM-SWAN, 1994).

No método de análise de narrativa o foco está sobre a narrativa como um modo de análise (ERIKSSON; KOVALAINEN, 2008). O primeiro roteiro de perguntas semiestruturadas possibilitou que os entrevistados contassem livremente como funcionava a decisão de novos empreendimentos – por meio de um exemplo de empreendimento da própria construtora, foi solicitado que o entrevistado contasse como foi o passo a passo da decisão de fazer aquele empreendimento, desde o

início da decisão até o momento final da negociação. Assim, os dados qualitativos obtidos foram organizados e analisados de duas formas:

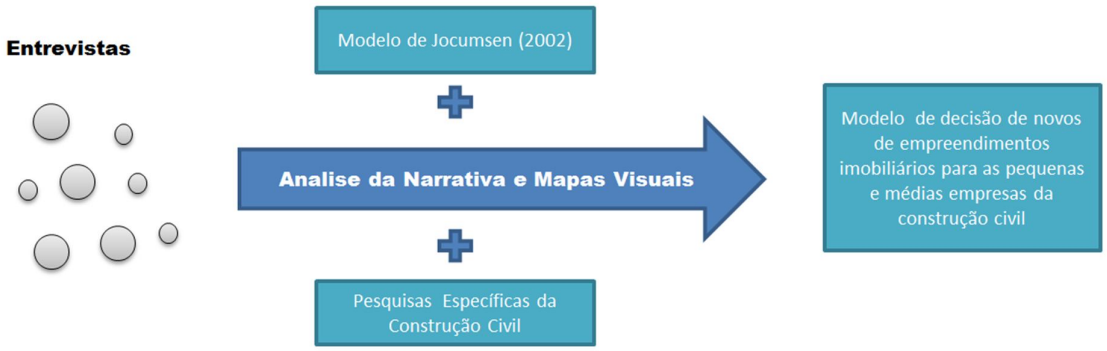
I) Os dados referentes ao processo decisório de novos empreendimentos foram representados por meio da estratégia de Mapas Visuais (LANGLEY , 1999)

II) Os dados referentes ao processo de crescimento foram separados em categorias para serem comparados de acordo com os tipos de motores de crescimento de Fleck (2006).

A estratégia de Mapas Visuais ajudou o pesquisador a ter uma visão global do processo decisório estratégico e também obter uma validação da representação efetuada. Para cada empresa, foi desenvolvido na forma de fluxogramas o processo de decisão de novos empreendimentos. Logo após, os fluxogramas foram comparados, os pontos em comum foram separados, e o resultado foi representado em um único fluxograma: o processo de novos empreendimentos imobiliários para pequenas e médias empresas.

Para o desenvolvimento dos fluxogramas de cada empresa, tomou-se como ponto de partida o modelo apresentado por Jocumsen (2002) – apresentado anteriormente na Figura 9 - que ofereceu um alto poder de simplificação, dinamicidade e flexibilidade ao processo. A adaptação do modelo de Jocumsen (2002) para o contexto da construção civil deu-se com base em Lima Junior *et al.* (2011) e Goldman (2015). A Figura 21 ilustra os elementos, as técnicas utilizadas e suas interações para o desenvolvimento do processo de novos empreendimentos imobiliários para médias e pequenas empresas da construção civil.

Figura 21: Metodologias utilizadas para o desenvolvimento do modelo de pesquisa



Fonte: Elaboração própria (2015)

A segunda fase foi a análise de conteúdo utilizando o modelo “decidindo como decidir” desenvolvido por Sousa (2006) para avaliar as associações lógicas entre as seguintes variáveis metadecisórias - apresentado na Figura 22:

- *fase do processo e estruturação analítica*

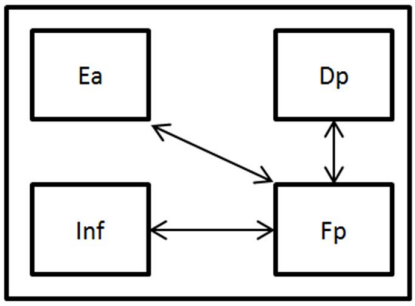
- *fase do processo e dependência participativa*

- *fase do processo e influência*

Para os fins dessa pesquisa só foi utilizada a parte do modelo de Sousa (2006) que analisa a metadecisão de processo (MDP).

Sucintamente, as quatro variáveis que fazem parte do modelo são I) *estruturação analítica*: através de um continuum, avaliou-se quão intuitiva ou quão analítica foi a metodologia aplicada no processamento das informações para a tomada de decisão; II) dependência participativa: mensura “quem faz o que e quando” e indiretamente reflete a autonomia do decisor-chave e o nível hierárquico dos atores participantes ; III) influência: classifica o tipo de influência que cada ator adiciona ao processo; e IV) fase do processo: cada fase do processo de decisão de novos empreendimentos imobiliários para MPEs é representado por uma categoria - no item 2.4.1.3 as variáveis são explicadas com mais detalhes

Figura 22: Variáveis metadecisórias e a análise de conteúdo



Legenda:
Ea: Estruturação analítica
Dp: Dependência participativa
Inf: Influência
Fp: Fase do processo

Fonte: Adaptado de Sousa (2006, p.66)

Os quatros eixos utilizados na metadecisão de processo, “estruturação analítica”, “dependência participativa”, “influência” e “fase do processo”, foram adaptados para o contexto dessa pesquisa. As variáveis foram mantidas, porém duas alterações foram feitas:

I) De acordo com as associações lógicas: ao invés de testar a correlação entre todas as variáveis, foram analisadas apenas as associações lógicas em relação a variável “fase do processo” (fase do processo x estruturação analítica; fase do processo x dependência participativa; fase do processo x influência);

II) De acordo com as categorias: algumas categorias foram alteradas para atender as necessidades da análise. O Quadro 12 descreve as variáveis de acordo com as categorias, código e tratamento utilizados na pesquisa.

As modificações realizadas foram detalhadas nos parágrafos abaixo.

Quadro 12: Descrição das variáveis metadecisórias e suas categorias

Variável	Categoria	Score	Tratamento
Estruturação Analítica	não-estruturado	1	Ordinal
	semi-estruturado baixo	2	
	semi-estruturado alto	3	
	estruturado	4	
Dependência Participativa	só o(s) sócio(s) proprietário(s)	1	Ordinal
	o(s) sócio(s) proprietário(s) e superiores hierárquicos	2	
	o(s) sócio(s) proprietário(s), e/ou o superiores, e outras partes interessadas	3	
	o(s) sócio(s) proprietário(s), o superior e equipe técnica	4	
Influência	sem interação	0	Ordinal
	troca de informação	1	
	informação para convencer	2	
	informação filtrada/ manipulada/ oportunística	3	

Fonte: Adaptado de Sousa (2006, p.81)

Para a variável estruturação analítica foi necessário adicionar uma nova classificação ao *continuum*. A categoria “semiestruturada” foi dividida em duas para qualificar melhor as amostras. Assim, a estruturação analítica foi dividida em quatro categorias: “estruturada”, “semiestruturada alta”, “semiestruturada baixa” e “não estruturada”.

A variável dependência participativa teve duas modificações. A primeira, suas categorias foram renomeadas para facilitar seu entendimento. A essência continuou a mesma, porém a palavra “decisor-chave” foi substituída por “sócio(s) proprietário(s)”. Como em todas as empresas pesquisadas o decisor-chave é o sócio proprietário, essa troca teve como objetivo facilitar o entendimento para quem lê, possibilitando identificar instantaneamente o decisor chave. A segunda modificação aconteceu pontualmente na categoria de *score* 3. De forma a adaptá-la aos resultados encontrados nas entrevistas, foi adicionada a essa categoria o superior hierárquico. A opção de criar uma nova categoria para atender a essa demanda também foi discutida, porém, o objetivo de I) separar os atores internos de acordo com seu nível de estratégico e II) separar os atores externos em uma mesma categoria continuou sendo atendido, descartando a necessidade de uma nova classificação.

Para a variável “fase do processo” as categorias não foram destacadas no Quadro 12 porque o processo em questão representa a primeira resposta a questão de pesquisa e será apresentado na primeira fase do capitulo de análise de resultados.

Para a variável “influência” não houve alterações.

Para essa segunda fase, foi necessário dividir os procedimentos da análise de conteúdo em duas perspectivas diferentes: “análise descritiva – uma visão detalhada do processo” e “análise interpretativa – uma visão sintética do processo”. Essa divisão foi motivada pela vontade de enxergar o processo sob diferentes perspectivas. Participando de uma entrevista, o escritor e pesquisador Eduardo Galeano recebeu o seguinte comentário de uma jornalista: “(...) lendo seus livros, sinto que você tem um olho no microscópio e outro olho no telescópio”. Esse comentário expressa a essência dessa perspectiva.

Assim, a divisão da análise de conteúdo em duas partes teve como objetivo uma análise micro, de forma a observar os detalhes do processo, e uma análise macro, de forma a compreender o todo.

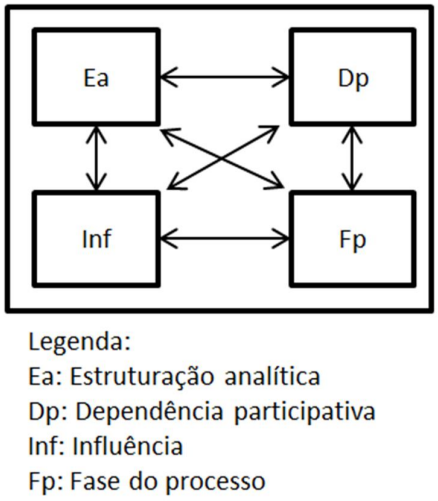
Sendo assim, foi realizada primeira uma análise detalhada (I), descrevendo “fase por fase” os resultados encontrados para cada variável nas entrevistas e, em seguida, foi feita a segunda análise (II), mais sintética (macro), procurando interpretar e

identificar padrões nas variáveis pesquisadas “ao longo do processo”. Merece destaque a diferença entre a primeira análise, *fase por fase* para cada variável, e a segunda análise, também para cada variável, porém analisada *ao longo de todo o processo*.

Ao final da análise sintética, a partir do diálogo com a literatura pertinente, e, nos casos em que se identificou alguma lacuna ou conflito em relação à essa literatura, foram desenvolvidas proposições específicas, explicando possíveis condições em que determinados padrões podem ser encontrados.

A terceira fase foi a análise de correlação estatística entre as quatro variáveis do modelo. Para isso, foi utilizado o teste de correlação de Pearson através do software *SPSS Statistics.* Ao contrário da fase anterior, em que as variáveis foram analisadas em relação a variável *fase do processo,* para essa fase foi testada a correlação entre todas as variáveis, como apresentado na Figura 23.

Figura 23: Variáveis metadecisórias e a análise de correlação



Fonte: Adaptado de Sousa (2006, p.66)

A aplicação de uma estratégia quantitativa visou permitir a identificação do que Eisenhard (1989) chamou de “saliências”. No caso, essas saliências identificam a existência ou não de associações entre os pares de variáveis metadecisórias. Essa estratégia quantitativa ao final da análise de conteúdo teve como objetivo

complementar e fornecer uma análise de uma perspectiva mais neutra, sem a predominância do viés do pesquisador, às proposições encontradas.

É de conhecimento do autor a limitação desse método quantitativo para um pequeno número de amostras, porém, a escolha dessa metodologia foi feita para verificar as correlações, de forma mais neutra, dentro desse pequeno número de amostras. O método de correlação estatística nessa fase não tem como objetivo ratificar as proposições destacadas na segunda fase, para isso seria necessário uma nova pesquisa quantitativa com um maior número de amostras para testá-las. Assim, essa fase tem como objetivo complementar a análise descritiva e interpretativa da terceira fase, identificando as “saliências” que podem não ter sido observadas, e dando uma perspectiva de análise mais neutra.

A quarta fase foi a integração dos resultados encontrados nas análises anteriores. Os resultados de cada análise foram resumidos e organizados em tabelas e em seguida foi realizada uma análise cruzada em que as informações puderam ser comparadas e integradas de acordo com a classificação de tamanho das empresas.

A quinta e última fase visou responder a última pergunta de pesquisa “quais são os motores do crescimento responsáveis pelo crescimento das pequenas empresas de construção civil”. A análise foi realizada qualitativamente por meio da comparação dos resultados encontrados para a decisão de novos empreendimentos imobiliários e das informações organizadas durante a primeira fase. Os fatores encontrados que podem ser considerados necessários ao crescimento foram apresentados de acordo com os tipos de motores (FLECK, 2003).

4 CAPÍTULO 4 - ANÁLISE DE RESULTADOS

Para este capítulo de análise de resultados será seguida a mesma ordem apresentada na Figura 20.

4.1 PROCESSO DE DECISÃO DE NOVOS EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

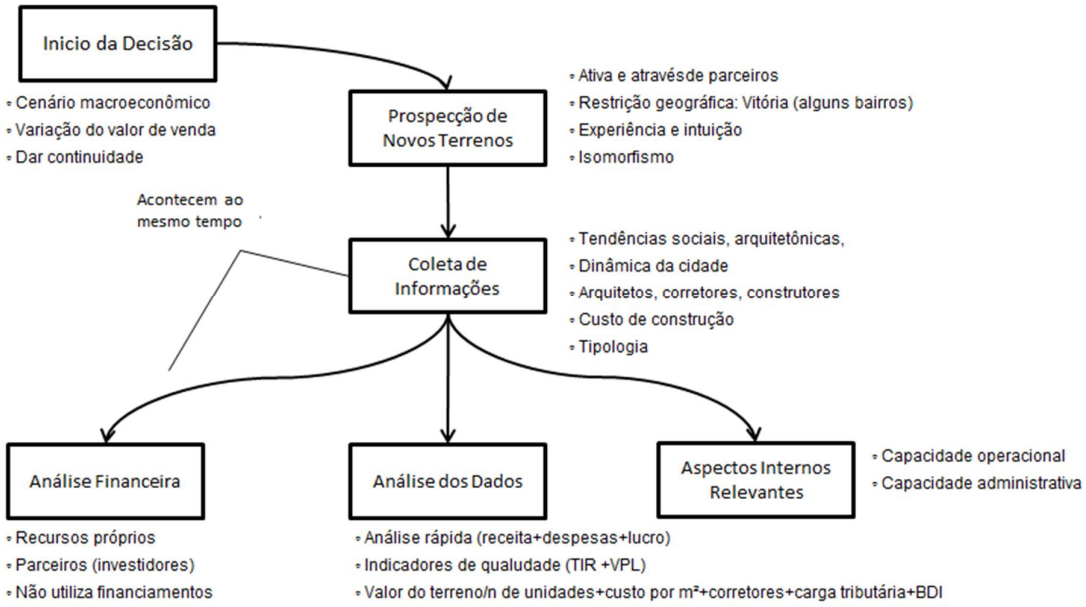
4.1.1 Primeira Fase: Desenvolvimento do Modelo de Novos Empreendimentos Imobiliários para Pequenas e Médias Empresas

A primeira fase da análise dos resultados teve como objetivo responder à primeira questão da pesquisa: *quais são as fases do processo de decisão de novos empreendimentos imobiliários para as pequenas e médias empresas da construção civil?*

Para a análise dos resultados dessa primeira fase foram utilizadas técnicas de análise da narrativa e mapas visuais. Após as entrevistas, foi desenvolvido um fluxograma com o processo decisório de novos empreendimentos para cada empresa, um exemplo é a Figura 24, em seguida os resultados foram comparados e a partir dos padrões encontrados foi estabelecido um novo modelo para pequenas e médias empresas. O novo modelo está ilustrado na Figura 25.

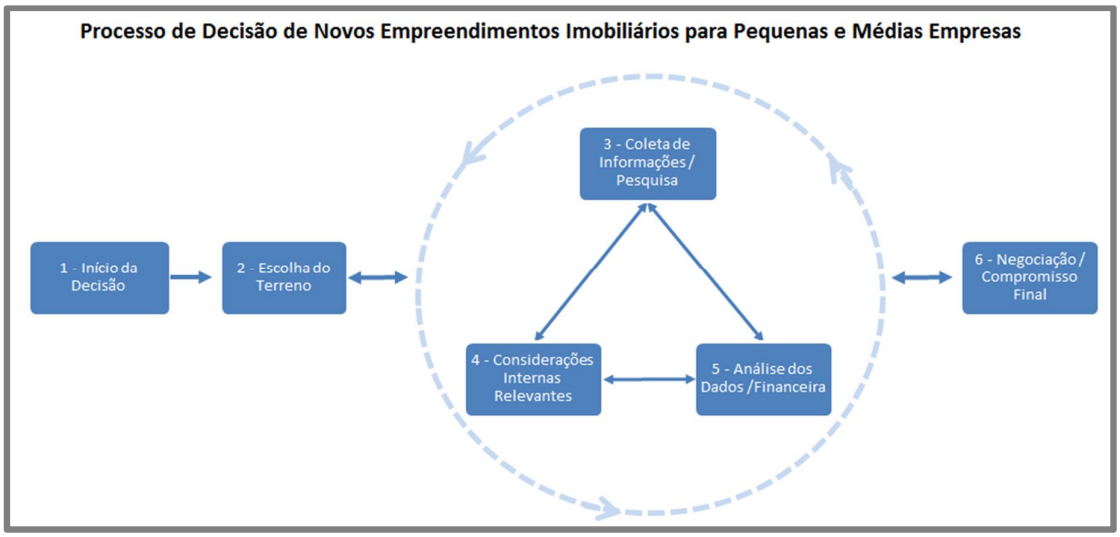
Previamente ao desenvolvimento do modelo foram estabelecidos três objetivos: primeiro, o modelo deveria atender a premissa básica de representar com a máxima exatidão a decisão estratégica em questão; segundo, que tivesse uma estrutura flexível que atendesse às pequenas empresas; terceiro, que fosse o mais simples e claro possível.

Figura 24: Fluxograma da empresa A_PEQ



Fonte: Elaboração própria (2015)

Figura 25: Modelo de decisão de novos empreendimentos imobiliários para pequenas e médias empresas



Fonte: Elaboração própria (2015)

Dessa forma, o modelo possui seis fases que compreende desde o início da decisão até a negociação/compromisso final. As fases estão interligadas em sua maior parte

por setas duplas permitindo que a sequência do processo não seja rígida e ao mesmo tempo em que dá flexibilidade, também atribui dinamicidade ao processo.

Alguns entrevistados destacaram que devido à escassez de terrenos nos bairros de maior demanda, quando surge alguma oferta, a decisão precisa ser tomada de forma rápida – enfatizando a necessidade de flexibilidade e agilidade do processo. O entrevistado da empresa G_MED destaca essa afirmação:

> Então quando a gente vai fechar, a gente já pega os principais (terrenos) e vai montando as planilhas, vai vendo qual é melhor e qual é pior pra (sic) poder fazer uma proposta, até pra (sic) poder fechar você tem que ser bem rápido, senão não consegue fechar.

O modelo também apresenta um ciclo que compreende as fases 3, 4 e 5 (coleta de informações, características internas relevantes e análise dos dados/financeira). Esse ciclo não obedece a uma ordem sequencial e para algumas empresas também não apresenta limites claros em cada fase.

Nos próximos parágrafos são descritas sucintamente cada fase do processo.

A primeira fase *início da decisão* ganhou uma fase específica devido a sua importância em representar o que motiva os decisores a começarem esse processo de novos empreendimentos. Isto é, como os gestores fazem suas leituras do ambiente externo e interno para decidir a hora de investir.

A segunda fase *escolha do terreno* representa o terreno que foi escolhido para o início do estudo de viabilidade.

A terceira fase *coleta de informações/pesquisa* caracteriza como as empresas ou os decisores, formalmente ou informalmente, coletam informações do mercado.

A quarta fase *características internas relevantes* representa o olhar do(s) decisor(es) para dentro da organização, a capacidade técnica operacional e administrativa para iniciar um novo empreendimento.

A quinta fase *análise dos dados/financeira* representa de que forma o(s) decisor(es) ou a empresa processa os dados coletados - qual tipo de metodologias são utilizadas.

A terceira, quarta e quinta fases representadas respectivamente pela coleta de informações/pesquisa, características internas relevantes e a análise dos dados/financeira, formam um ciclo. A primeira volta no ciclo representa o estudo preliminar, realizado através da análise estática das variáveis. Com o resultado preliminar é decidido se o estudo de viabilidade seguirá adiante ou não – caso o decisor opte por não seguir com o estudo, o processo pode retornar para sua segunda fase e um novo terreno poderá ser escolhido.

Caso os resultados da análise preliminar sejam considerados satisfatórios, uma nova volta no ciclo 3-5 poderá ser realizada. A segunda volta representa uma análise mais complexa, por meio de metodologias de análise dinâmica das variáveis, como desenvolvimento de cenários estressados e análise de sensibilidade. Como as fases do ciclo não seguem uma sequência rígida, o decisor pode "ir" e "voltar" em cada fase para fazer os ajustes necessários – como exemplo, o estudo foi testado inicialmente e não foi considerado viável; o decisor pode voltar para a fase de coleta de informações, fazer um novo estudo ou um novo ajuste e testar novamente; quantas vezes forem necessárias.

A última fase *negociação/compromisso final* representa o final da decisão. Com o estudo de viabilidade realizado, começa a fase de negociação do terreno. A seta dupla para essa fase caracteriza a adaptação do produto de acordo com os interesses dos atores envolvidos na negociação. A consequência da negociação é o compromisso final (a compra do terreno) ou a volta à segunda fase (a escolha de um novo terreno).

4.2 INTERPRETAÇÃO DO MODELO DE DECISÃO DE NOVOS EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS

A seção 4.2 da análise dos resultados teve como objetivo responder à segunda questão da pesquisa*: Para cada fase do processo, qual é o nível de estruturação analítica, dependência participativa e o grau de influência de cada ator?*

Para a análise dos resultados dessa seção foi utilizado o "modelo de metadecisões" de Sousa (2006) e o "modelo de decisão de novos empreendimentos para PMEs"

apresentados anteriormente. Para cada fase do processo de decisão de novos empreendimentos foi analisado o grau de estruturação, quem participa e qual o tipo de influência de cada ator. Respectivamente representadas pelas variáveis “estruturação analítica”, “dependência participativa” e “influência”.

4.2.1 Fases do processo excluídas da análise dos resultados

Ao longo da etapa de análise dos resultados, identificou-se a necessidade de se excluir duas fases do processo de decisão de novos empreendimentos. As duas fases são: “4 – Considerações internas relevantes” e “6 – Negociação/ compromisso final”

Vale ressaltar que as fases somente foram excluídas da análise, mas ainda continuam fazendo parte do modelo de processo de novos empreendimentos.

Essas exclusões foram necessárias, pois após as primeiras análises foi possível observar que essas duas fases mantiveram seus scores constantes, não apresentando variações relevantes na comparação entre as empresas. Como exemplo a fase 4, *considerações internas relevantes*, os entrevistados confirmaram que os aspectos internos administrativos e operacionais são analisados, porém, não são um limitador. O entrevistado da empresa E_MED cita que o longo horizonte de tempo gasto para o desenvolvimento e aprovação de um projeto é o tempo necessário para preparar a estrutura da empresa para o(s) novo(s) empreendimento(s): “A gente avalia, vê o que é, se prepara também (...) mas, pelo tempo que a gente está prevendo os lançamentos no ano que vem, você já tem como se organizar.”

Já a fase 6 “Negociação/ compromisso final” não foi explicada com detalhes durante as entrevistas. Acredita-se que aspectos informais e específicos a cada negociação prevaleçam durante essa fase, o que impossibilitou a análise dos resultados segundo a metodologia utilizada por essa pesquisa.

Dessa forma, as fases 4 e 6 do modelo foram excluídas por não apresentarem resultados relevantes quanto às variáveis analisadas.

Portanto, para a análise dos resultados, as categorias utilizadas para a variável “fase do processo” foram: 1 - início da decisão; 2 – escolha do terreno; 3 - coleta de informações/pesquisa; 5 – análise dos dados/financeira. O Quadro 13 apresentado abaixo é a atualização do Quadro 12 (apresentado no Capítulo 3 – Metodologia). As variáveis e categorias do Quadro 12 foram mantidas, a única modificação foi a inclusão das categorias da variável “fase do processo” desenvolvidas nessa primeira fase da análise dos resultados.

O Quadro 14 apresenta os critérios que foram adotados para classificar as empresas de acordo com o grau de estruturação analítica. Assim, para cada uma das fases do processo, o quadro apresenta as metodologias necessárias a cada categoria de classificação.

Quadro 13: Descrição das variáveis metadecisórias e suas categorias – atualizada com as fases do processo

Variável	Categoria	Score	Tratamento
Estruturação Analítica	não-estruturado	1	Ordinal
	semi-estruturado baixo	2	
	semi-estruturado alto	3	
	estruturado	4	
Dependência Participativa	só o(s) sócio(s) proprietário(s)	1	Ordinal
	o(s) sócio(s) proprietário(s) e superiores hierárquicos	2	
	o(s) sócio(s) proprietário(s), e/ou o superiores, e outras partes interessadas	3	
	o(s) sócio(s) proprietário(s), o superior e equipe técnica	4	
Influência	sem interação	0	Ordinal
	troca de informação	1	
	informação para convercer	2	
	informação filtrada/ manipulada/ oportunística	3	
Fase do processo	inicio da decisão	1	Ordinal
	escolha do terreno	2	
	coleta de informações/pesquisa	3	
	análise dos dados/financeira	5	

Fonte: Elaboração própria (2015)

Quadro 14: Critérios para a classificação da variável estruturação analítica

	Estrutura ção Analítica			
	não-estruturado 1	semi-estruturado baixo 2	semi-estruturado alto 3	estruturado 4
Início da Decisão	- oportunidade - experiência	- indicadores macro e/ou micro de livre acesso	- posicionamento - indicadores macro e micro de livre acesso e próprios - cadastro dos terrenos	- planej. estratégico - posicionamento - taxa de crescimento formalizada - indicadores macro e micro - cadastro dos terrenos - definição do produto antes da busca por terrenos
Escolha do Terreno	- experiência e intuição	- estudo preliminar estático simples	- estudo preliminar estático complexo	- mapeamento dos terrenos - estudo preliminar com análise estática e dinâmica (IVV, estoque, lançamentos, preço de venda)
Coleta de Informações / Pesquisa	- informalmente com corretores, arquitetos, clientes	- formalmente por meio de informações de livre acesso (internet, revistas, jornais, etc)	- formalmente: com informações coletadas junto à imobiliárias, clientes, e outros - dados internos, - tem a coleta de dados como rotina da empresa	- inteligência competitiva: monitoramento ativo do mercado - pesquisa de mercado antes e depois
Análise dos Dados / Financeira	- experiência e intuição	- análise estática simples - indicadores de qualidade	- análise estática e dinâmica - desenvolvimento de cenários padrões - indicadores de qualidade	- análise estática e dinâmica - indicadores de qualidade - análise de riscos complexa

Fonte: Elaboração própria (2015)

4.2.2 Análise dos Resultados

Partindo da premissa que “para compreender o todo também precisamos compreender as partes” (MINTZBERG *et al* , 2010, p.19), a análise dos resultados foi separada em cinco fases – a estrutura está ilustrada na Figura 20. Para esta seção 4.2.2, serão analisadas as fases 2) análise descritiva – uma visão detalhada do processo; 3) análise interpretativa – uma visão sintética do processo; 4) análise de correlação – uma visão relacional do processo e; 5) análise final dos resultados – uma visão integrada do processo.

No livro Safári de Estratégia, Mintzberg *et al* (2010) fazem uma analogia entre a fábula “os cegos e o elefante” e o estudo da formulação de estratégia – Anexo A. Sucintamente, na fábula cinco cegos foram “ver” o elefante e cada um deles tocou o corpo do animal em partes diferentes. Em seguida, fizeram metáforas contando com

o que eles achavam que parecia o animal. Convictos de suas opiniões sobre as características do elefante, os cinco discutiram por muito tempo e embora cada um estivesse em parte certo, “todos estavam errados”.

Mintzberg *et al* (2010) usaram essa analogia para mostrar a importância de uma análise micro e macro do problema. Assim como na fábula, os autores destacam que a soma das partes dos estudos desenvolvidos para a formulação de estratégia não representaria o “elefante” inteiro. É necessário entender suas partes, mas não perder o foco no todo.

4.2.2.1 Segunda Fase: Análise Descritiva – Uma Visão Detalhada do Processo:

A análise descritiva está dividida por variável, começando por *estruturação analítica*, *dependência participativa* e terminando com *influência*. Igualmente para todas as variáveis, foram desenvolvidos dois gráficos (exemplo: Figura 26 e Figura 27): ambos apresentam os *scores* das classificações de cada empresa para as quatro fases do processo; a diferença é que no primeiro gráfico é apresentada, para cada fase, os *scores* para as pequenas e médias empresas lado-a-lado, enquanto que no segundo, os *scores* são apresentadas de forma contínua para as pequenas e depois para as médias empresas. O objetivo do primeiro gráfico é facilitar a comparação fase-a-fase para cada empresa do grupo e também entre grupos (pequenas e médias empresas). Já o segundo visa facilitar a compreensão do todo, de forma a tentar entender algum padrão de divergência ou convergência de acordo com suas trajetórias ao longo do processo.

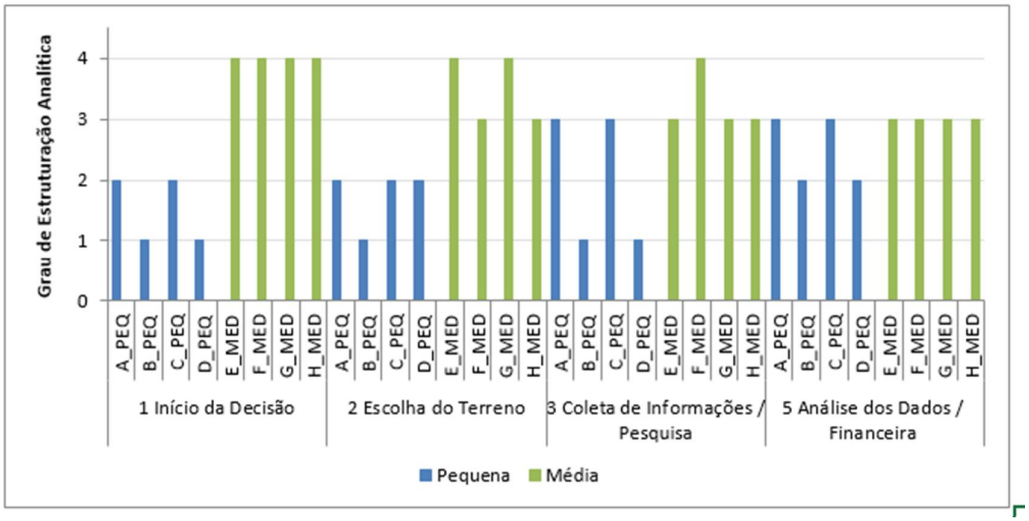
4.2.2.1.1 Fases do Processo x Estruturação Analítica

- Quanto ao Início da Decisão:

Observando-se as Figura 26 e Figura 27, é possível perceber que o início da decisão acontece de forma menos estruturada nas pequenas empresas, os *scores*

variam entre 1 e 2, enquanto que todas as médias empresas apresentaram um início estruturado (*score* 4).

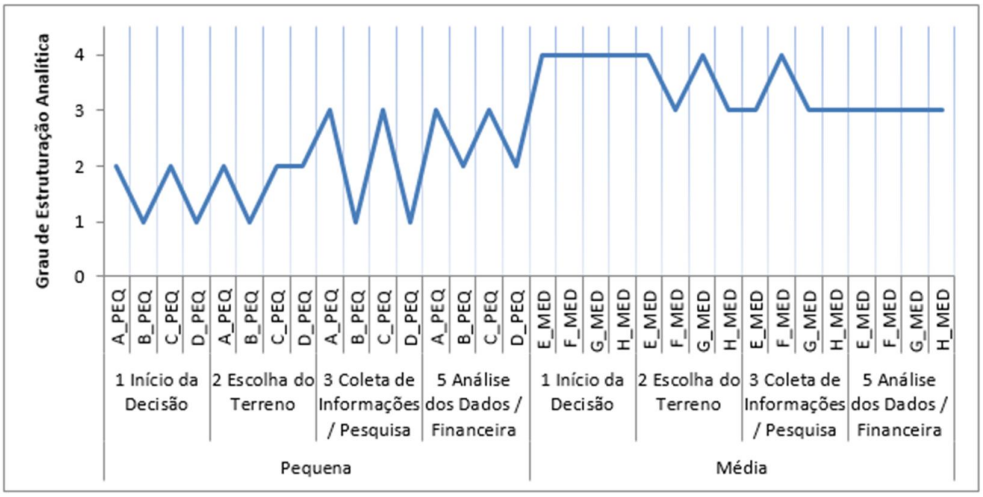
Figura 26: Fases do processo x estruturação analítica – comparação intrafase



Nota: 1- não estruturado; 2- semiestruturado baixo; 3- semiestruturado alto; 4- estruturado

Fonte: Elaboração própria (2015)

Figura 27: Fases do processo x estruturação analítica – comparação por processo



Nota: 1- não estruturado; 2- semiestruturado baixo; 3- semiestruturado alto; 4- estruturado

Fonte: Elaboração própria (2015)

O início da decisão nas pequenas empresas está relacionado com a visão do(s) sócio(s) proprietário(s). Pode ser considerado como um dos fatores principais a capacidade do decisor em interpretar o mercado. Foram mencionadas nas entrevistas aspectos macroeconômicos, como perspectiva de crescimento e inflação, assim como indicadores microeconômicos de livre acesso, como índice de velocidade de vendas e número de unidades em estoque.

Nas médias empresas, em sua maior parte, foram mencionados o uso do planejamento estratégico com metas de faturamento por período; posicionamento quanto ao tipo de produto e região; nível de estoques, tendo como referência o valor global de venda (VGV); e os tipos de produtos no portfólio de vendas.

- Quanto a Escolha do Terreno:

Observa-se na Figura 26 e Figura 27 que as médias empresas apresentam grau de estruturação maior que as pequenas. As pequenas variaram de *não estruturado* a *semiestruturado baixo*, enquanto que as médias variaram de *semiestruturado alto* a *estruturado*.

As pequenas empresas fazem a escolha do terreno para começar o estudo de viabilidade com base na experiência e visão do(s) sócio(s) proprietário(s). A prospecção acontece de forma ativa com o decisor indo à busca do terreno no mercado e de forma passiva, com a oferta de terrenos que chegam a construtora por meio de corretores. A escolha do terreno acontece majoritariamente em bairros com demanda comprovada - o pequeno empresário minimiza seu risco optando por bairros e tipos de produtos já testados e bem aceitos na região.

Para algumas médias empresas, a definição do produto e sua localização acontecem antes da escolha do terreno: primeiro é estudado qual tipo de produto será lançado, as regiões alvos são mapeadas e só depois começa-se a procura por terrenos ou a análise do cadastro de terrenos ofertados. Assim como nas pequenas, a prospecção de novos terrenos acontece de forma ativa e passiva. A prospecção ativa faz parte do dia-a-dia do empresário, a busca por terrenos diferenciados é constante, conforme citado pelo entrevistado da empresa G_MED “(...) só que a gente fala que tem uns produtos assim, como eu posso dizer, um *filet mignon*, que esses aí sempre tem mercado. Terrenos de frente para o mar, então isso aí a gente sempre tá (sic) buscando”. Já a prospecção passiva nas médias empresas se diferencia pela quantidade de terrenos que são oferecidos a essas empresas.

- Quanto à Coleta de Informações/Pesquisa:

Ainda da observação da Figura 26 e Figura 27, pode-se identificar que as pequenas empresas apresentaram resultados bastante divergentes. Duas empresas coletam

informações de forma *não estruturada*, enquanto as outras duas apresentam classificação *semiestruturado alto*. As empresas B_PEQ e D_PEQ coletam informações informalmente com corretores, fornecedores e clientes – as informações coletadas dessa forma são adquiridas no dia-a-dia do negócio. Já as empresas A_PEQ e C_PEQ apresentaram o mesmo grau de estruturação de três empresas de médio porte. Essas empresas que apresentaram *score* 3 fazem a coleta de dados por meio de processos bem definidos. Coletam informações através de pesquisas com imobiliárias, arquitetos, fórum de discussão no Sinduscon, com clientes e nos arredores do terreno alvo.

Nenhuma das empresas apresenta um departamento de inteligência de mercado ou inteligência competitiva para monitorar ativamente o mercado. Apenas a empresa F_MED contrata pesquisa de mercado para verificar a demanda, definir o produto e a satisfação dos clientes no pós-obra.

- Quanto à Análise dos Dados/Financeira

Ainda da observação da Figura 26 e Figura 27, é possível notar que tanto as pequenas quanto as médias empresas fazem suas análises dos dados utilizando alguma metodologia analítica, por mais simples que seja.

As duas empresas que apresentaram o menor grau de estruturação foram consideradas *semiestruturado baixo*, enquanto que as demais apresentaram classificação *semiestruturado alto* – as empresas da amostra apresentaram resultados mais homogêneos do que nas demais fases.

Para B_PEQ e D_PEQ as análises são feitas de forma simples, calculando-se o resultado estaticamente através das despesas e receitas. De forma geral, nas demais empresas é feita uma análise preliminar estática e em seguida uma análise dinâmica. Metodologias como desenvolvimento de cenários, índice de velocidade de vendas, indicadores de qualidade e orçamentos parametrizados também foram mencionados.

Apesar de possuírem um alto grau de estruturação, nenhuma empresa citou o uso de metodologias mais complexas para a análise de riscos. Foi citado apenas o uso da metodologia de desenvolvimento de cenários com o uso de cenários pré-

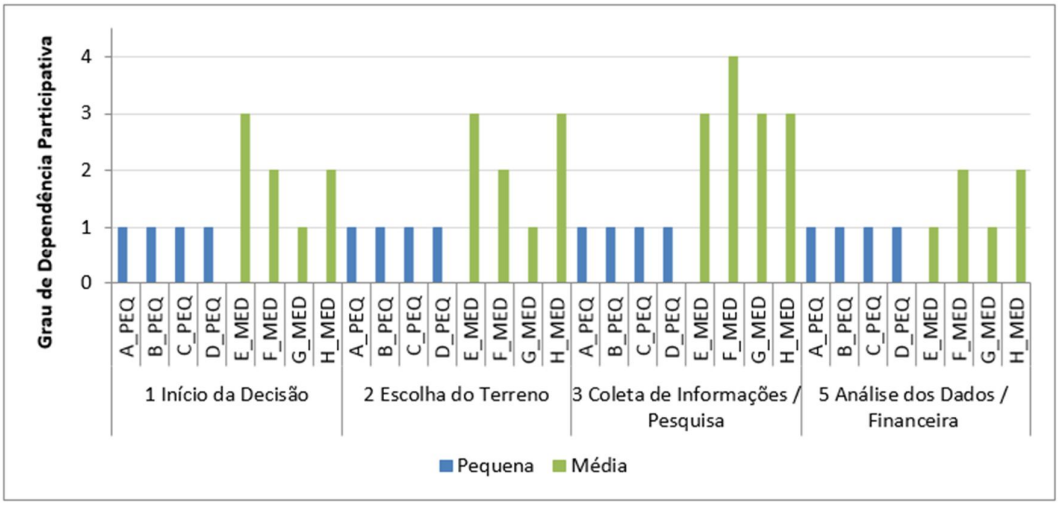
determinados: pessimista, referencial e otimista. Não foi observado o uso de cenários estressados flexibilizando variáveis-chaves até o limite da taxa de atratividade, ou o uso de técnicas estatísticas para medir os riscos.

4.2.2.1.2 Fases do Processo x Dependência Participativa

- Quanto ao início da decisão:

Conforme pode ser observado na Figura 28 e Figura 29, para as pequenas empresas, somente quem participa do início da decisão é o(s) sócio(s) proprietário(s). Já nas médias empresas, variam os atores que participam dessa fase: somente em uma empresa essa decisão é iniciada de forma autônoma pelo(s) sócio(s); nas outras três há participação de outros atores, de dentro e fora da organização, como gerentes gerais, gerente de vendas e imobiliárias parceiras.

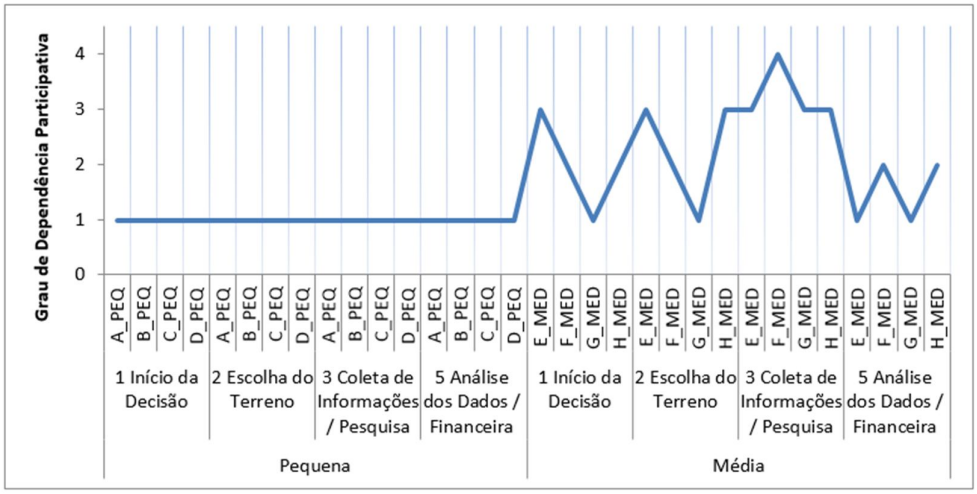
Figura 28: Fases do processo x dependência participativa – comparação intrafase



Nota: 1- só o(s) sócio(s) proprietário(s); 2- o(s) sócio(s) proprietário(s) e superiores hierárquicos; 3- o(s) sócio(s) proprietário(s), e/ou o superiores, e outras partes interessadas; 4- o(s) sócio(s) proprietário(s), o superior e equipe técnica

Fonte: Elaboração própria (2015)

Figura 29: Fases do processo x dependência participativa – comparação por processo



Nota:1- só o(s) sócio(s) proprietário(s); 2- o(s) sócio(s) proprietário(s) e superiores hierárquicos; 3- o(s) sócio(s) proprietário(s), e/ou o superiores, e outras partes interessadas; 4- o(s) sócio(s) proprietário(s), o superior e equipe técnica

Fonte: Elaboração própria (2015)

- Quanto à escolha do terreno:

Em todas as pequenas empresas pesquisadas somente o(s) sócio(s) proprietário(s) fazem a escolha do terreno para iniciar o estudo de viabilidade. Nas médias empresas, assim como na fase anterior, variam os atores que participam dessa escolha - gerentes gerais, gerente de vendas e imobiliárias parceiras.

- Quanto à coleta de informações/pesquisa:

Para as pequenas empresas a coleta de informação/pesquisa também é feita somente pelo(s) sócio(s) proprietário(s). Foram citados como fontes de coleta de dados arquitetos, corretores e imobiliárias, clientes e outros construtores. Para as médias empresas, além dos *stakeholders* citados acima, também participa dessa fase os superiores hierárquicos, principalmente o gerente de vendas; na empresa F_MED também foi citada a participação da equipe técnica responsável pela coleta de informações.

- Quanto à análise dos dados/financeira

Assim como nas outras fases, a análise dos dados também é realizada nas pequenas empresas apenas pelo(s) sócio(s) proprietário(s). Já nas médias empresas, o resultado está dividido: para E_MED e G_MED a análise acontece

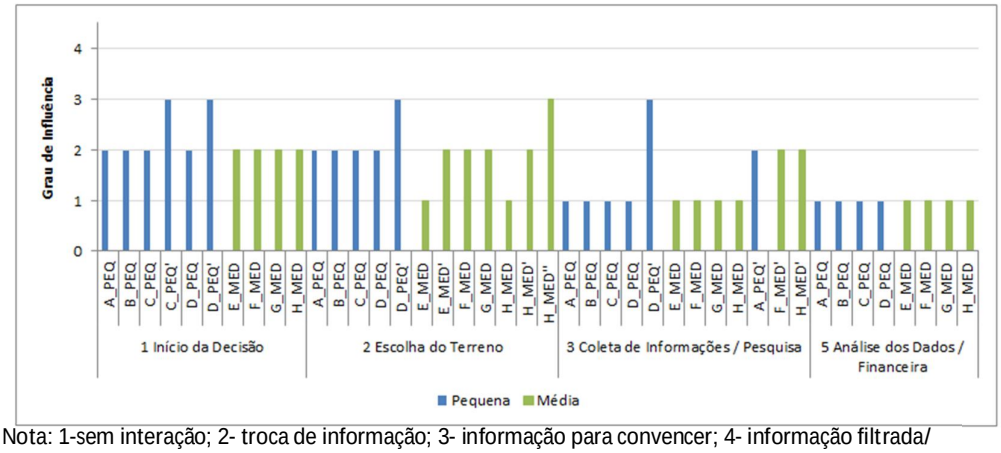
da mesma forma que nas pequenas empresas, apenas pelo(s) sócio(s) proprietário(s); mas na F_MED e H_MED também participa dessa fase os superiores hierárquicos.

4.2.2.1.3 Fases do Processo x Influência

- Quanto ao início da decisão:

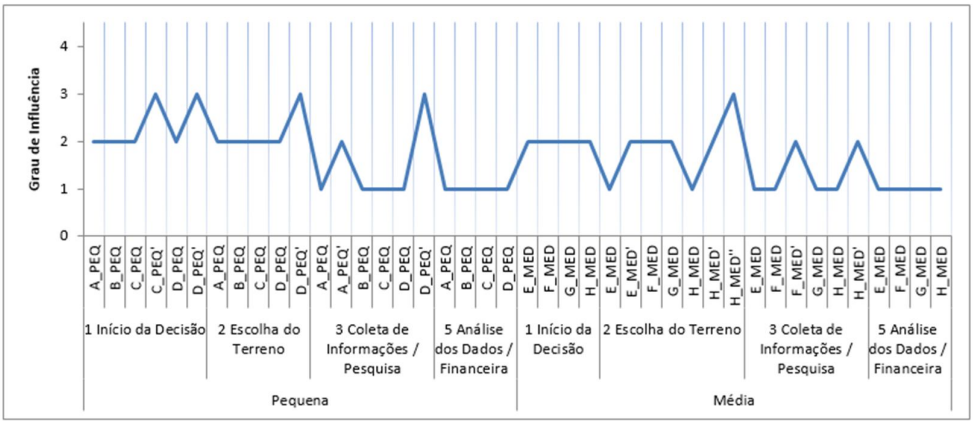
Por meio da observação das Figuras 30 e 31, o grau de influência para as pequenas empresas varia entre 2 e 3. Recordando, a categoria 2: informação para convencer aparece quando há a intenção de comunicar uma convicção, sem no entanto adotar-se alguma forma deliberada de distorção da informação enfatizada. Já a categoria 3: informação filtrada/manipulada/oportunística reflete alguma forma de interferência sobre o conteúdo da informação por meio do exercício de atividades de natureza política ou oportunística, com possíveis consequências sobre as informações utilizadas para decidir. Dessa forma, nas decisões em que somente os sócios proprietários estavam envolvidos e que não tenha sido mencionado nas entrevistas informação que mostrasse algum conflito de interesses ou jogos políticos, foi considerado grau de influência 2 – cada decisor possui suas preferências e seus valores, mas não há motivos para acreditar que algum deles possa manipular as informações Já quando há a participação de atores com interesses diferentes aos da organização, foi considerado grau de influência 3, como um exemplo proprietários e corretores de terreno.

Figura 30: Fases do processo x influência – comparação intrafase



Nota: 1-sem interação; 2- troca de informação; 3- informação para convencer; 4- informação filtrada/ manipulada/ oportunística

Figura 31: Fases do processo x influência – comparação por processo



Nota: 0-sem interação; 1- troca de informação; 2- informação para convencer; 3- informação filtrada/ manipulada/ oportunística

Fonte: Elaboração própria (2015)

Sendo assim, nas pequenas empresas o grau de influência varia entre 2 e 3, Foi citado nas entrevistas o início da decisão sendo impulsionado por uma oportunidade apresentada por corretores imobiliários; pela leitura de mercado através da experiência e visão dos sócios e; forçada pelos recursos internos.

Já nas médias empresas o grau de influência manteve-se constante na categoria (*score*) 2. Em uma das empresas foi mencionada a participação de uma imobiliária parceira (atores externos), porém, como o objetivo era apenas definição do produto e mapeamento de terrenos, o grau de influência foi considerado apenas como troca de informações.

- Quanto à escolha do terreno:

Para as pequenas empresas, de acordo com as Figuras 30 e 31, os *scores* foram mais homogêneos. As empresas em sua maioria apresentaram *score* 2 e apenas uma empresa apresentou *score* 3. Como justificativa foi mencionado a prospecção ativa do(s) sócio(s) proprietário(s), evitando a participação de intermediários e o fato da procura dos terrenos acontecer quase sempre nos mesmos bairros.

Para as médias empresas, houve uma maior variação de *scores* – de 1 a 3. Essa variação acontece pelas diferentes metodologias utilizadas pelas construtoras para a escolha de terrenos. Um exemplo é a empresa E_MED, que define o tipo de produto e mapeia os terrenos de interesse antes da procura; assim, há a troca de

informações com as imobiliárias (grau de influência 1) e depois a decisão entre os sócios proprietários dentro da empresa (grau de influência 2).

- Quanto à coleta de informações/ pesquisa:

Para a coleta de dados, tanto as médias quanto as pequenas empresas apresentaram a maior parte dos seus *scores* na categoria 1: *troca de informações,* que representa um grau de influência neutro, cujo objetivo é obter informações para alimentar a análise dos dados. Foram mencionadas pesquisas do Sinduscon, atores externos como arquitetos, imobiliárias parceiras, outros construtores e corretores.

O grau de influência de cada um desses atores externos e internos foi analisado individualmente, caso-a-caso, de acordo com o contexto apresentado pelo entrevistado. Assim, um mesmo ator pode ter influência de grau 2 para uma empresa e influência de grau 3 para outra. Como exemplo, em uma das médias empresas da amostra, a coleta de informações é feita por meio de pesquisas com a imobiliária parceira, é feita a consulta da quantidade de imóveis lançados, vendidos e em estoque naquela região, além de dados qualitativos dos clientes. Já para uma pequena empresa pesquisada, o corretor responsável pela venda do terreno, informalmente, fala qual seria o melhor produto para aquele local, tendo como base sua experiência diária de mercado. No primeiro caso como houve apenas troca de informações, foi categorizado como grau de influência 1, já no segundo caso, como havia interesses diferentes, foi considerado como grau de influência 3.

- Quanto à análise dos dados/financeira:

A fase de análise dos dados apresenta, com unanimidade, grau de influência 1, tanto para as pequenas quanto para as médias empresas. Nessa fase prevalece a troca de informações de forma neutra, com o único objetivo de alimentar as simulações necessárias para gerar os indicadores de qualidade.

Durante as entrevistas, foi mencionado o uso do *software* de viabilidade como uma “ferramenta” neutra, capaz de dar objetividade e diminuir os conflitos durante a análise dos dados. Para Denis *et al*. (2006), as metodologias analíticas, como o *software* utilizado, carregam em si o “mito da objetividade” sendo uma importante

ferramenta para conferir neutralidade e consenso às decisões, dando legitimidade ao processo.

Quanto aos indicadores de qualidade gerados nessa fase, não foi mencionado nas entrevistas nenhum tipo de conflito. Acredita-se que os limites mínimos para estes indicadores podem já ter sido decididos previamente.

Antes do início das entrevistas, esperava-se que essa fase tivesse um maior grau de envolvimento político. Esperava-se que houvesse diferentes graus de influência que pudessem caracterizar táticas de cooptação, manobras e negociação. Entretanto, nada foi mencionado pelos entrevistados. Como explicação, três hipóteses foram levantadas: I) o uso do *software* de viabilidade para conferir objetividade (neutralidade) e legitimidade ao processo, assim como II) os parâmetros mínimos para os indicadores de qualidade já terem sido decididos previamente e, dessa forma, se os objetivos a serem alcançados já foram definidos num processo de decisão anterior, é possível que os decisores queiram assumir que esses objetivos continuem válidos no novo contexto; III) mesmo com a utilização de metodologia de entrevista aberta na pesquisa, acredita-se que pode existir uma barreira entre o entrevistado, o entrevistador e o ambiente formal de uma entrevista.

4.2.2.2 Terceira Fase: Análise Interpretativa – Uma visão geral do processo

A análise interpretativa tem como foco a visão sintética do processo (macro), de forma a interpretar e identificar padrões para cada variável ao longo do processo. Os dados de entrada utilizados para a análise nessa terceira fase foram os mesmos utilizados também para a segunda fase.

- Quanto à estruturação analítica:

De acordo com a estruturação analítica, a Tabela 2 apresenta valores de média, desvios-padrão, soma, mínimo e máximo. O Quadro 15 faz as comparações, de acordo com a classificação e de forma mais qualificada, dos scores obtidos em relação a cada categoria da estruturação analítica. Apesar do número limitado de amostras da pesquisa, o objetivo dessas tabelas é possibilitar outra perspectiva de visão para o processo: uma visão macro.

Tabela 2: Análise interpretativa - estruturação analítica

Estruturação Analítica						
Classificação	Média	N	Desvio padrão	Soma	Mínimo	Máximo
Média	3,44	16	,512	55	3	4
Pequena	1,94	16	,772	31	1	3
Total	2,69	32	,998	86	1	4

Nota: 1- não estruturado; 2- semiestruturado baixo; 3- semiestruturado alto; 4- estruturado

Fonte: Elaboração própria (2015)

Quadro 15: Análise Interpretativa – Análise Cruzada: Estruturação Analítica x Classificação da Empresa

			Estruturação Analítica				Total
			1	2	3	4	
Classificação	Média	Contagem	0	0	9	7	16
		% dentro de Classificação	0,0%	0,0%	56,3%	43,8%	100,0%
		% dentro de Est. Analítica	0%	0%	69,2%	100,0%	50,0%
		% do Total	0,0%	0,0%	28,1%	21,9%	50,0%
	Pequena	Contagem	5	7	4	0	16
		% dentro de Classificação	31,3%	43,8%	25,0%	0,0%	100,0%
		% dentro de Est. Analítica	100,0%	100,0%	30,8%	0,0%	50,0%
		% do Total	15,6%	21,9%	12,5%	0,0%	50,0%
Total		Contagem	5	7	13	7	32
		% dentro de Classificação	15,6%	21,9%	40,6%	21,9%	100,0%
		% dentro de Est. Analítica	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% do Total	15,6%	21,9%	40,6%	21,9%	100,0%

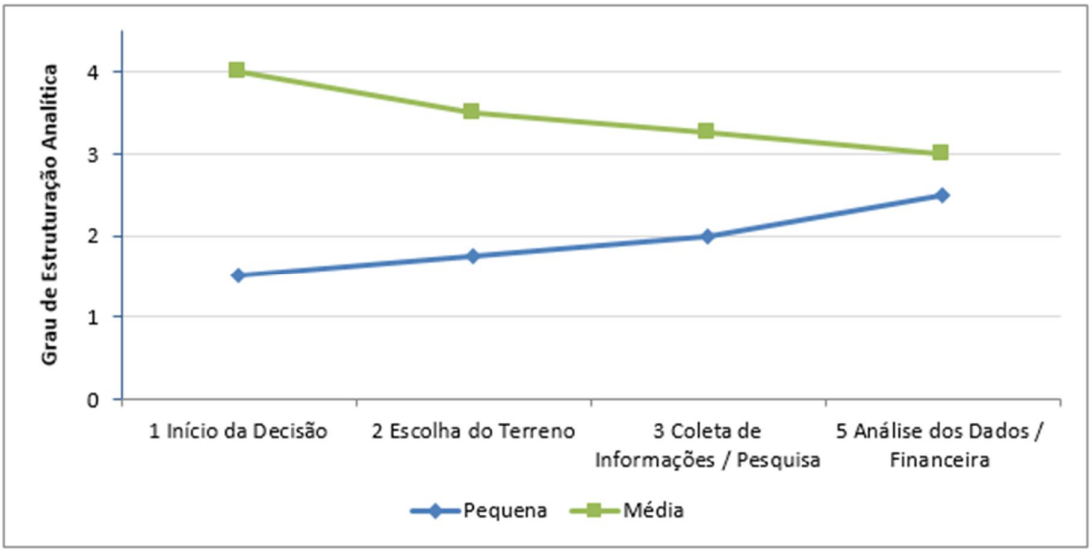
Nota: 1- não estruturado; 2- semiestruturado baixo; 3- semiestruturado alto; 4- estruturado

Fonte: Elaboração própria (2015)

Assim, pela Tabela 2, é possível observar que as médias empresas, de forma geral, apresentam: I) maior grau de estruturação em relação às pequenas – a média das pequenas empresas é 1,94, enquanto nas médias empresas é 3,44. II) Menor variação de *scores*, portanto os resultados são mais homogêneos – o desvio padrão das pequenas empresa é 0,77, enquanto nas médias empresas 0,51; III) Alto grau de estruturação, o menor *score* foi 3 em todas fases.

De acordo com o Quadro 15, é possível notar que as pequenas empresas apresentam 75% dos resultados divididos nas duas primeiras categorias e os outros 25% na terceira categoria. Para explorar melhor esse resultado, a Figura 32 abaixo apresenta como esses resultados estão divididos ao longo das fases do processo de decisão de novos empreendimentos.

Figura 32: Comparação entre as médias intergrupos - estruturação analítica



Nota: 1- não estruturado; 2- semiestruturado baixo; 3- semiestruturado alto; 4- estruturado

Fonte: Elaboração própria (2015)

Pela Figura 32, o grau de estruturação das pequenas empresas apresenta uma trajetória crescente ao longo do processo, enquanto que para as médias empresas essa trajetória é decrescente.

Para as pequenas, o início da decisão acontece de forma intuitiva, com base na visão e experiência do(s) sócio(s) proprietário(s). Porém, à medida que a decisão vai evoluindo, aumenta também o seu grau de estruturação. Na fase de análise dos dados, todas as empresas fazem uso de alguma metodologia formal, por mais simples que possa ser. O alto grau de estruturação dessa fase pode ser atribuído ao fácil acesso e ao baixo custo dos *softwares* de viabilidade encontrados no mercado; e também às características pessoais dos decisores entrevistados: todos apresentam no mínimo curso superior completo.

PROPOSIÇÃO 1: O processo de decisão de novos empreendimentos imobiliários nas pequenas empresas começa de forma intuitiva e aumenta o grau de estruturação ao longo do processo.

Para as médias empresas, o grau de estruturação tem uma pequena queda ao longo do processo – mas continua sempre acima do *semiestruturado alto*. O início da decisão tem como base um planejamento prévio formalizado; a escolha do terreno também é feita de forma estruturada - duas empresas receberam nota máxima

(*score* 4); a diferença maior acontece nas fases de coleta e análise dos dados. Para a fase de coleta, as empresas não apresentaram um departamento ou algum funcionário responsável apenas pela parte de inteligência de mercado, além de também não fazer uso frequente, com exceção de uma empresa, de pesquisas de mercado contratadas. Para a análise dos dados, não foi mencionado nenhuma metodologia de análise de risco mais específica para o estudo de viabilidade. Apesar de apresentarem *scores* mais baixos, esses dois fatores não chegam a ser um problema. Por construírem na mesma cidade ou região em que vivem, maiores investimentos principalmente na coleta e análise de informações não necessariamente trariam retornos que os justificassem. O entrevistado da empresa G_MED comenta o assunto na citação:

> (...) como a gente trabalha muito em regiões já consolidadas, não tem muito problema, a gente não tem necessidade de fazer pesquisa pra (sic) ver se tem demanda ou não tem demanda. É bairro Y (bairro conhecido na região)? Um negócio mais do que conhecido.

Os produtos legitimados pelo mercado acabam gerando uma homogeneização dos produtos e o aumento da procura por bairros com demandas já consolidadas. Já para a análise dos dados, analisar as informações considerando os riscos envolvidos não acarretaria maiores custos e traria um aumento na qualidade das informações para a decisão.

PROPOSIÇÃO 2: O processo de decisão de novos empreendimentos imobiliários nas médias empresas acontece de forma estruturada.

PROPOSIÇÃO 3: O grau de estruturação só não é maior nas médias empresas pelo fato delas construírem nas mesmas regiões em que possuem suas sedes.

- Quanto à dependência participativa:

Da mesma forma que foi apresentada para a estruturação analítica, as tabelas para dependência participativa também seguem o mesmo padrão: a Tabela 3 apresenta valores de média, desvios-padrão, soma, mínimo e máximo; o Quadro 16 faz as comparações, de acordo com a classificação e de forma mais qualificada, dos *scores* obtidos em relação a cada categoria da dependência participativa.

Tabela 3: Análise Interpretativa - Dependência Participativa

Dependência Participativa						
Classificação	Média	N	Desvio padrão	Soma	Mínimo	Máximo
Média	2,25	16	,931	36	1	4
Pequena	1,00	16	0,000	16	1	1
Total	1,63	32	,907	52	1	4

Nota: 1- só o(s) sócio(s) proprietário(s); 2- o(s) sócio(s) proprietário(s) e superiores hierárquicos; 3- o(s) sócio(s) proprietário(s), e/ou o superiores, e outras partes interessadas; 4- o(s) sócio(s) proprietário(s), o superior e equipe técnica

Fonte: Elaboração própria (2015)

Pela observação da Tabela 3, a média dos *scores* de dependência participativa nas pequenas empresas (1,00) é menor do que nas empresas de médio porte (2,25). Quanto menor o *score* apresentado para dependência participativa, maior é o nível hierárquico dos atores envolvidos na decisão. Assim, nas pequenas empresas a decisão da escolha de empreender é mais concentrada nos altos níveis hierárquicos do que nas médias empresas.

Quadro 16: Análise Interpretativa – Análise Cruzada: Dependência Participativa x Classificação da Empresa

			Dependência Participativa				Total
			1	2	3	4	
Classificação	Média	Contagem	4	5	6	1	16
		% dentro de Classificação	25%	31%	38%	6%	100%
		% dentro de Dep.Participativa	0,2	1	1	1	0,5
		% do Total	13%	16%	19%	3%	50%
	Pequena	Contagem	16	0	0	0	16
		% dentro de Classificação	100%	0%	0%	0%	100%
		% dentro de Dep.Participativa	0,8	0	0	0	0,5
		% do Total	50%	0%	0%	0%	50%
Total		Contagem	20	5	6	1	32
		% dentro de Classificação	62,5%	15,6%	18,8%	3,1%	100,0%
		% dentro de Dep.Participativa	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% do Total	62,5%	15,6%	18,8%	3,1%	100,0%

Nota: 1- só o(s) sócio(s) proprietário(s); 2- o(s) sócio(s) proprietário(s) e superiores hierárquicos; 3- o(s) sócio(s) proprietário(s), e/ou o superiores, e outras partes interessadas; 4- o(s) sócio(s) proprietário(s), o superior e equipe técnica

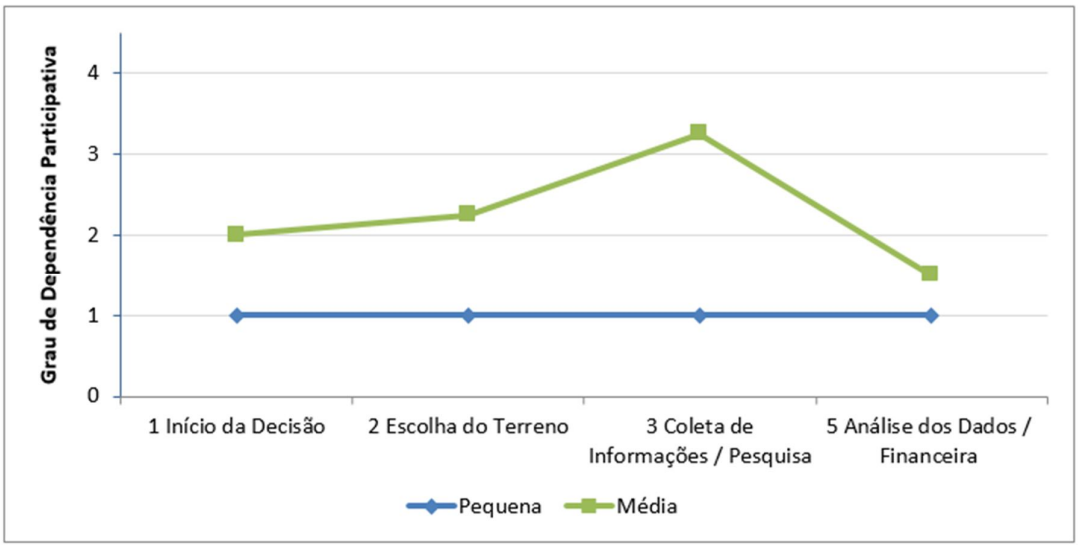
Fonte: Elaboração própria (2015)

Pelo Quadro 16, para as médias empresas é possível observar que I) os *scores* estão mais bem distribuídos, sendo assim, diferentes atores participam da decisão II) além da participação do(s) sócio(s) proprietário(s), também há grande

participação dos superiores hierárquicos e *stakeholders* – 68,7% dos *scores* se encontram nas categorias 2 e 3. Já para as pequenas empresas pode-se observar que não há a participação de superiores hierárquicos, *stakeholders* e equipe técnica na decisão. O(s) sócio(s) proprietário(s) participa(m) sozinho(s) em 100% das fases do processo.

Na Figura 33 pode ser observada a linearidade da trajetória para as pequenas empresas, representando a autonomia do(s) sócio(s) proprietário(s) em todas as fases, não havendo a participação de outros atores no processo. Já nas médias empresas, o(s) sócio(s) proprietário(s) também participa(m) de todas as fases do processo, entretanto, também há participação de outros atores, tanto externos quanto internos a organização. De forma geral, e de acordo com o que era esperado, é durante a fase de coleta de informações que há o maior número de atores envolvidos.

Figura 33: Comparação entre as médias intergrupos - dependência participativa



Nota: 1- só o(s) sócio(s) proprietário(s); 2- o(s) sócio(s) proprietário(s) e superiores hierárquicos; 3- o(s) sócio(s) proprietário(s), e/ou o superiores, e outras partes interessadas; 4- o(s) sócio(s) proprietário(s), o superior e equipe técnica

Fonte: Elaboração própria (2015)

PROPOSIÇÃO 4: Para as pequenas empresas, a tomada a decisão dos novos empreendimentos imobiliários acontece de forma centralizada, sendo que os sócios proprietários participam sozinhos de todas as fases do processo.

PROPOSIÇÃO 5: Nas médias empresas o processo também é centralizado e os sócios proprietários participam de todas as fases do processo decisório.

PROPOSIÇÃO 6: Nas médias empresas, além da participação dos sócios proprietários, há a participação de atores internos e externos a organização.

PROPOSIÇÃO 7: Durante a fase de "coleta de informações" foi observado um maior número de atores e uma maior diversidade de níveis hierárquicos envolvidos.

- Quanto à influência:

Da mesma forma que foram apresentadas para a estruturação analítica e dependência participativa, as tabelas para a variável influência seguem o mesmo padrão.

Tabela 4: Análise Interpretativa – Influência

Influência						
Classificação	Média	N	Desvio padrão	Soma	Mínimo	Máximo
Média	1,57	21	,598	33	1	3
Pequena	1,81	21	,750	38	1	3
Total	1,69	42	,680	71	1	3

Nota: 0-sem interação; 1- troca de informação; 2- informação para convencer; 3- informação filtrada/ manipulada/ oportunística

Fonte: Elaboração própria (2015)

Quadro 17: Análise Interpretativa – Análise Cruzada: Influência x Classificação da Empresa

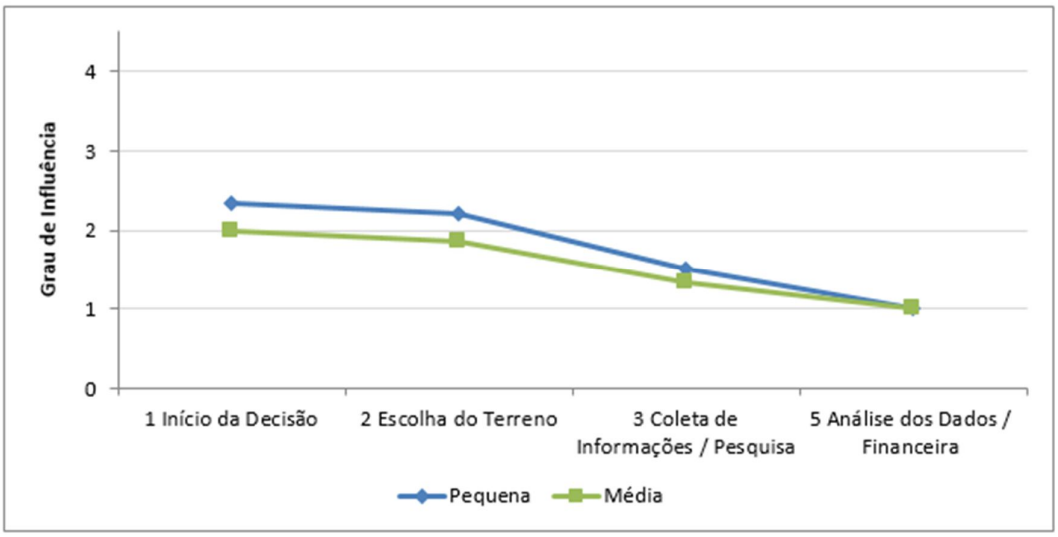
			Influência			Total
			1	2	3	
Classificação	Média	Contagem	10	10	1	21
		% dentro de Classificação	47,6%	47,6%	4,8%	100,0%
		% dentro de Influência	56%	53%	20%	50%
		% do Total	24%	24%	2%	50%
	Pequena	Contagem	8	9	4	21
		% dentro de Classificação	38,1%	42,9%	19,0%	100,0%
		% dentro de Influência	44%	47%	80%	50%
		% do Total	19%	21%	10%	50%
Total		Contagem	18	19	5	42
		% dentro de Classificação	42,9%	45,2%	11,9%	100,0%
		% dentro de Influência	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% do Total	42,9%	45,2%	11,9%	100,0%

Nota: 0-sem interação; 1- troca de informação; 2- informação para convencer; 3- informação filtrada/ manipulada/ oportunística

Fonte: Elaboração própria (2015)

De acordo com a Tabela 4, pode-se observar que a diferença entre a média dos *scores* obtidas para a variável influência é de apenas 0,24 ou 13%, o menor percentual verificado entre as variáveis estudadas. Para as médias empresas o desvio padrão é um pouco menor do que nas pequenas – 0,59 contra 0,75 – o que sinaliza uma menor variação entre os *scores*. Por meio da observação do Quadro 17 é possível entender a diferença de variação. Nas médias empresas, em 95% dos casos os *scores* estão entre 1 e 2, já nas pequenas o percentual cai para 81%. Como o aumento do valor numérico dos *scores* representa um aumento da parcialidade e dos vieses inseridos nas informações adquiridas, as pequenas empresas estão mais expostas do que as médias empresas a obter informações de pior qualidade. A categoria 3 - *informação filtrada/ manipulada/ oportunistica* representa 4,8% nas médias empresas, enquanto que nas pequenas empresas esse valor sobe para 19%. A Figura 34 mostra como o grau de influência é representado ao longo do processo.

Figura 34: Comparação entre as médias intergrupos – Influência



Nota: 0-sem interação; 1- troca de informação; 2- informação para convencer; 3- informação filtrada/ manipulada/ oportunística

Fonte: Elaboração própria (2015)

A Figura 34 apresenta trajetórias descendentes e bastante parecidas tanto para as médias quanto para as pequenas empresas. O aumento do grau de influência nas primeiras duas fases do processo merece destaque e pode ser explicados pelas variáveis desconhecidas inicialmente e por aspectos intangíveis. Quanto às variáveis desconhecidas, por mais que o decisor possua experiência na região que irá

empreender e consequentemente, o conhecimento prévio de algumas dessas variáveis, a produção por projetos inerente à construção civil torna cada empreendimento único, o que impossibilita que seja tomada uma decisão de qualidade sem antes um estudo de viabilidade.

Já os aspectos intangíveis podem ser explicados pela alta carga política contida nessas fases iniciais, isto é, as diferenças de visões, interesses e experiências que cada decisor agrega ao processo. Os aspectos políticos, assim como a racionalidade e a intuição, fazem parte do processo decisório e, ao invés de se excluírem, se complementam, aparecendo em maior ou menor grau dependendo do tipo de decisão. Dessa forma, o ambiente de incerteza e o número de atores envolvidos nessas duas primeiras fases potencializa a participação política nessa decisão e remete o processo à situação em que o “decisor vende a decisão”. Como em todas as empresas da amostra há mais de um sócio proprietário, inicialmente a decisão precisa de um forte componente de convencimento para continuar.

Já nas últimas duas fases, coleta de informações e análise dos dados, o grau de influência diminui. Isso deve-se à necessidade de troca de informação para as simulações de viabilidade do empreendimento. As informações se diferenciam por apresentarem um alto teor técnico, com dados que buscam representar as variáveis ambientais de forma neutra.

Proposição 8: Tanto para as médias quanto para as pequenas empresas, o grau de influência é maior nas duas primeiras fases do processo decisório, “início” da decisão e “escolha do terreno”, e menor nas fases de “coleta de informações” e “análise dos dados”.

Proposição 9: O ambiente de incerteza potencializa o aspecto político no começo da decisão, aumentando também o grau de influência.

Proposição 10: Nas fases intermediárias de coleta e análise dos dados prevalece a troca de informações técnicas, diminuindo o grau de influência.

4.2.2.3 Quarta Fase: Análise de Correlação – Uma visão relacional

Para esta análise foi utilizado o teste de correlação de Pearson com o apoio do software *SPSS Statistics.* também foram testadas as correlações entre as variáveis.

Para as pequenas empresas, tabela 5, foi encontrada correlação significante estatisticamente ao nível de 5% apenas entre as variáveis *fases do processo* e *influência* (p-valor = 0,010), entretanto, para os fins desta pesquisa, também consideraremos a correlação entre as variáveis *fases do processo* e *estruturação analítica* (p-valor = 0,051). Tal consideração foi feita devido ao tamanho reduzido da amostra e por entender que um nível de confiança de 5,1% é aceitável para os objetivos desse estudo

Tabela 5: Teste de correlação para as pequenas empresas

Correlações Pequenas Empresas					
		Código fase	Estruturação Analítica	Dependência Participativa	Influência
Código fase	r	1	,495	.[b]	-,684**
	p-valor		,051		,001
Estruturação Analítica	r	,495	1	.[b]	-,380
	p-valor	,051			,089
Dependência Participativa	r	.[b]	.[b]	.[b]	.[b]
	p-valor				
Influência	r	-,684**	-,380	.[b]	1
	p-valor	,001	,089		

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

b. Não é possível calcular porque pelo menos uma das variáveis é constante.

Fonte: Elaboração própria (2015)

A correlação significante entre a *estruturação analítica* e as *fases do processo* pode ser explicada levando-se em consideração as análises descritivas e interpretativas dos itens anteriores, de forma mais específica a proposição 1: o início da decisão começa de forma pouco estruturada (baixo grau de estruturação), geralmente motivada por alguma oportunidade, visão ou experiência. Ao longo do processo, à medida que as expectativas do decisor vão sendo atendidas, vai aumentando o grau de estruturação de cada fase.

A segunda correlação encontrada entre *fases do processo* e *influência* pode ser explicada por meio das proposições 8, 9 e 10: o grau de influência é maior nas duas primeiras fases, *início da decisão* e *escolha do terreno*, e menor nas fases intermediárias, *coleta* e *análise dos dados*. O ambiente de incerteza potencializa o aspecto político no começo da decisão (fases 1 e 2), aumentando também o grau de influência. Nas fases intermediárias (3 e 5) prevalece a troca de informações mais técnicas aumentando a neutralidade dos dados e diminuindo o grau de influência.

Tabela 6: Teste de correlação para as médias empresas

Correlações Médias Empresas					
		Código fase	Estruturação Analítica	Dependência Participativa	Influência
Código fase	r	1	-,703**	-,188	-,684**
	p-valor		,002	,487	,001
Estruturação Analítica	r	-,703**	1	,035	-,380
	p-valor	,002		,898	,089
Dependência Participativa	r	-,188	,035	1	,046
	p-valor	,487	,898		,843
Influência	r	-,684**	-,380	,046	1
	p-valor	,001	,089	,843	

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração própria (2015)

Para as médias empresas, tabela 6, as correlações encontradas foram as mesmas obtidas para as pequenas empresas – a mudança ocorreu apenas para o nível de confiança das correlações. Entretanto, o motivo pela qual a correlação entre a variável *fases do processo* e *estruturação analítica* pode ser explicada é diferente da que foi encontrada para as pequenas empresas. Com base na análise interpretativa realizada, apesar das médias empresas apresentarem grau de estruturação maior do que *semiestruturado alto* em todas as fases, a trajetória delineada pelo grau de estruturação decresce ao longo do processo – vide Figura 32. Uma explicação para essa trajetória descendente é que as médias empresas pesquisadas restringem sua atuação somente à região em que possuem suas sedes, assim, o aumento dos níveis de estruturação poderia acarretar aumento de custo, que não equivaleria aos benefícios gerados.

A correlação entre *fases do processo* e *influência* pode ser explicada da mesma forma que foi feito para as pequenas empresas.

4.2.2.4 Quinta Fase: Análise Final dos Resultados – Uma visão integrada do processo

A análise final dos resultados compreende a integração entre as três análises realizadas nesse estudo: descritiva, interpretativa e estatística. Para visualizar os pontos convergentes e divergentes de cada perspectiva foram desenvolvidas a Tabelas 7 e 8 e a Figura 35 e 36, separando os resultados de acordo com o tamanho das empresas. A integração dos resultados das pequenas empresas será realizada por meio da análise cruzada da Tabela 7 e Figura 35 e das médias empresas da Tabela 8 e Figura 36.

- Para as pequenas empresas:

A Tabela 7 apresenta os resultados resumidos da análise descritiva para as pequenas empresas, separadas de acordo com cada variável e cada fase do processo decisório estratégico. Foi adicionada à tabela os valores das correlações, das significâncias estatísticas e os *scores* médios obtidos para cada variável em relação às fases do processo.

A Figura 35 traz somente as proposições específicas para as pequenas empresas desenvolvidas na fase da análise interpretativa. As proposições 1 e 4 correspondem respectivamente às variáveis *estruturação analítica* e *dependência participativa,* as proposições 8, 9 e 10 correspondem a variável *influência*.

A proposição 1, “o processo de decisão de novos empreendimentos imobiliários começa de forma intuitiva e aumenta o grau de estruturação ao longo do processo”, pode ser visualizada pela média crescente de *scores* para a variável *estruturação analítica.* Vale destacar que há correlação positiva e significante entre as duas variáveis – quanto mais adiantada a fase do processo decisório, maior a estruturação da tomada de decisão.

Tabela 7: Resumo da análise descritiva e estatística – pequenas empresas

	Pequenas Empresas	Fases do Processo			
		1- Início da decisão	2- Escolha do terreno	3- Coleta de informações/pesquisa	5- Análise dos dados/financeira
Estruturação Analítica	**Nota (Média)**	**1,5**	**1,75**	**2**	**2,5**
	Correlação: 0,495 (0,051)				
	Resumo dos principais elementos citados nas entrevistas	Experiência e Intuição	Isomorfismo e, na maioria das empresas, análise estática	A maioria das informações são coletadas informalmente através dos stakeholders. Também são utilizados dados de livre acesso	Metade das empresas pesquisada fazem apenas análise estática e, a outra metade, faz a estática e dinâmica.
Dep. Participativa	**Nota (Média)**	**1**	**1**	**1**	**1**
	Correlação: Não há				
	Principais elementos citados nas entrevistas	sócios proprietários;	sócios proprietários;	sócios proprietários;	sócios proprietários;
Influência	**Nota (Média)**	**2,33**	**2,2**	**1,5**	**1**
	Correlação: -0,68 (0,001)				
	Principais elementos citados nas entrevistas	sócios proprietários, corretor	sócios proprietários, corretor	sócios proprietários, imobiliária, corretor, arquiteto, clientes, construtores, Sinduscon	sócios proprietários;

Nota:
Estruturação Analítica: 1- não estruturado; 2- semi-estrururado baixo; 3- semi-estruturado alto; 4- estruturado
Dep. Participativa: 1- só o(s) sócio(s) proprietário(s); 2- o(s) sócio(s) proprietário(s) e superiores hierárquicos; 3- o(s) sócio(s) proprietário(s), e/ou o superiores, e outras partes interessadas; 4- o(s) sócio(s) proprietário(s), o superior e equipe técnica
Influência: 0-sem interação; 1- troca de informação; 2- informação para convencer; 3- informação filtrada/ manipulada/ oportunística

Fonte: Elaboração própria (2015)

Figura 35: Proposições da análise interpretativa para as pequenas empresas

Proposição 1: Para as pequenas empresas, o processo de decisão de novos empreendimentos imobiliários começa de forma intuitiva e aumenta o grau de estruturação ao longo do processo.

Proposição 4: Para as pequenas empresas, a tomada a decisão dos novos empreendimentos imobiliários acontece de forma centralizada, sendo que os sócios proprietários participam sozinhos de todas as fases do processo.

Proposição 8: Tanto para as médias quanto para as pequenas empresas, o grau de influência é maior nas duas primeiras fases do processo decisório, "início da decisão" e "escolha do terreno", e menor nas fases de "coleta de informações" e "análise dos dados".

Proposição 9: O ambiente de incerteza potencializa o aspecto político no começo da decisão, aumentando também o grau de influência.

Proposição 10: Nas fases intermediárias de coleta e análise dos dados prevalece a troca de informações técnicas, diminuindo o grau de influência.

Fonte: Elaboração própria (2015)

O(s) sócio(s) proprietário(s) inicia(m) a decisão com base em suas experiências e intuições, e, preferencialmente, opta(m) por tentar repetir projetos, bairros e regiões já testados, com demandas e vendas comprovadas, minimizando os riscos do negócio. À medida que as expectativas dos decisores vão sendo satisfeitas ao longo do processo, aumenta também o grau de estruturação das últimas fases. A proximidade com o compromisso final e, consequentemente, o compromisso financeiro, aumenta a responsabilidade da decisão e torna o uso de metodologias analíticas mais comuns nas últimas duas fases. Para esse contexto é possível observar que à medida que a procura por bairros específicos se intensifica, cresce também a competitividade pela procura de terrenos e, dada a oferta limitada de espaços disponíveis, pode-se gerar um estreitamento das margens das construtoras tanto pelo lado da oferta quanto pelo lado da demanda - aumento do valor monetário dos terrenos ou o aumento do número de produtos ofertados.

A proposição 4 está em consonância com a primeira proposição. Para as pequenas empresas, a mente da organização se confunde com a mente do(s) sócio(s) proprietário(s), assim, a decisão é tomada de forma centralizada, com base no conhecimento e visão dos decisores. Duas características particulares às pequenas empresas podem ajudar a entender a não presença de outros atores internos a organização no processo: a escassez de recursos e a onipresença do proprietário. A escassez de recursos financeiros inviabiliza a contratação de recursos humanos qualificados para o nível estratégico e, consequentemente, faz com que seja necessário o proprietário participar sozinho de todas as fases do processo estratégico.

Apesar de não haver atores internos e externos que participam da decisão, há diferentes graus de influência para cada fase do processo. Pela Tabela 7 a média dos *scores* é maior para as duas primeiras fases e menor para as duas últimas – vale destacar que há correlação negativa significante entre estas duas variáveis - quanto mais adiantada a fase do processo decisório, menor influência do decisor na tomada de decisão.

A explicação para essa trajetória descendente do grau de influência foi destacada nas proposições 8, 9 e 10. As duas primeiras fases podem ser caracterizadas inicialmente por um ambiente de incertezas, em que as variáveis são conhecidas apenas de forma superficial pela experiência dos decisores – a forma de produção por projetos inerente à construção civil torna cada empreendimento único. Assim, o conhecimento superficial no início da decisão cria o ambiente necessário para que as decisões sejam tomadas de forma política.

Além disso, é possível observar a presença de influência não benéfica (score 3), informação filtrada/ manipulada/ oportunística, para esse início de decisão. Acredita-se que o ambiente de incertezas iniciais pode tornar a empresa mais suscetível a essa categoria de influência. – citados pelos entrevistados na Tabela 7.

Já para as duas últimas fases analisadas, o grau de influência diminui devido ao teor técnico das informações processadas e do uso de metodologias

analíticas. As informações coletadas com outros atores possuem em sua maior parte conteúdo neutro, com o único intuito de alimentar o modelo de análise. Como um exemplo, apesar de possuir um maior número de atores envolvidos na fase de coleta de dados, a média dos *scores* para o grau de influência pode ser considerado baixo (1,5). Já na fase final, os dados de entrada e o processamento das informações são realizados de forma centralizada pelo(s) sócio(s) proprietário(s).

Portanto, quando se trata de pequenas empresas, o processo de tomada de decisão para novos empreendimentos imobiliários pode ser visto como um olhar dentro de uma caixa preta e a mente da organização pode ser confundida com a mente do(s) sócio(s) proprietário(s).

- Para as médias empresas:

Da mesma forma que foi desenvolvida para as pequenas empresas, a Tabela 8 representa o resumo da análise descritiva e estatística e a Figura 36 as proposições da análise interpretativa.

Quanto à estruturação analítica, as médias empresas possuem suas fases mais estruturadas que as pequenas – talvez esse seja um pré-requisito necessário ao crescimento. A proposição 3 destaca que o grau de estruturação só não é maior, pois essas empresas atuam apenas na região em que possuem suas sedes, não tornando-se necessárias contratações de pesquisas de demanda e departamentos específicos para o monitoramento de mercado, além de estudos mais complexos para a análise de riscos de cada empreendimento.

Há também a participação de diferentes atores envolvidos, tanto externos quanto internos a organização – proposição 5 e 6. Para o começo da decisão (fases 1 e 2), diferente do que foi observado nas pequenas empresas, foram citadas imobiliárias, arquitetos e superiores hierárquicos participando dessas fases. A participação de atores externos, ao contrário também dos resultados para as empresas de pequeno porte, não aumentou o grau de influência presente nessas fases, isto é, a participação desses atores externos teve como objetivo a troca de informações com maior neutralidade – dados estatísticos de

Tabela 8: Resumo da análise descritiva e estatística – médias empresas

	Médias Empresas	Fases do Processo			
		1- Início da decisão	2- Escolha do terreno	3- Coleta de informações/pesquisa	5- Análise dos dados/financeira
Estruturação Analítica	**Nota (Média)**	**4**	**3,5**	**3,25**	**3**
	Correlação: -0,70 (0,002)				
	Resumo	Planejamento estratégico	Isomorfismo, análise estática, cadastro de terrenos ofertados	A maioria das informações são coletadas formalmente.	Análise dinâmica; desenvolvimento de cenários; software de viabilidade
Dep. Participativa	**Nota (Média)**	**2**	**2,25**	**3,25**	**1,5**
	Correlação: -0,18 (0,487)				
	Principais elementos citados nas entrevistas	sócios proprietários, imobiliária, diretor comercial, gerente geral	sócios proprietários, imobiliária, diretor comercial, gerente geral, arquiteto	sócios proprietários; imobiliárias, arquiteto, clientes, corretor, construtoras, diretor comercial, equipe técnica , Sinduscon, gerente geral de vendas,	sócios proprietários, diretor comercial, gerente geral
Influência	**Nota (Média)**	**2**	**1,85**	**1,33**	**1**
	Correlação: -0,68 (0,001)				
	Principais elementos citados nas entrevistas	sócios proprietários, imobiliária, diretor comercial, gerente geral	sócios proprietários, imobiliária, diretor comercial, gerente geral, clientes, arquiteto	sócios proprietários, imobiliária, corretor, arquiteto, clientes, construtores, Sinduscon, diretor comercial, equipe técnica, gerente geral	sócios proprietários, diretor comercial, gerente geral

Nota:
Estruturação Analítica: 1- não estruturado; 2- semiestruturado baixo; 3- semiestruturado alto; 4- estruturado
Dep. Participativa: 1- só o(s) sócio(s) proprietário(s); 2- o(s) sócio(s) proprietário(s) e superiores hierárquicos; 3- o(s) sócio(s) proprietário(s), e/ou o superiores, e outras partes interessadas; 4- o(s) sócio(s) proprietário(s), o superior e equipe técnica
Influência: 0-sem interação; 1- troca de informação; 2- informação para convencer; 3- informação filtrada/ manipulada/ oportunística

Fonte: Elaboração própria (2015)

Figura 36: Proposições da análise interpretativa para as médias empresas

Proposição 2: O processo de decisão de novos empreendimentos imobiliários nas médias empresas acontece de forma estruturada.

Proposição 3: O grau de estruturação só não é maior nas médias empresas pelo fato delas construírem nas mesmas regiões em que possuem suas sedes.

Proposição 5: Nas médias empresas o processo é centralizado e os sócios proprietários participam de todas as fases do processo decisório.

Proposição 6: Nas médias empresas, além da participação dos sócios proprietários, há a participação de atores internos e externos a organização.

Proposição 7: Durante a fase de "coleta de informações" é observado um maior número de atores e uma maior diversidade de níveis hierárquicos envolvidos.

Fonte: Elaboração própria (2015)

vendas, lançamentos, estoques e mapeamento de terrenos para a definição do produto. Para as médias empresas, apesar do sócio proprietário também participar de todas as fases do processo, foi observada a presença de superiores hierárquicos fazendo parte das decisões estratégicas – a escassez de recursos presente nas pequenas empresas não parece ter sido um limitador para as médias empresas. Para as duas últimas fases analisadas (3 e 5), há um grande número de atores envolvidos, entretanto, a maior diferença em relação as pequena empresas é a participação de superiores hierárquicos na fase de análise dos dados. O que ratifica a afirmação de que nas médias empresas existe a presença de funcionários qualificados no nível estratégico.

Quanto à influência, mesmo apresentando *scores* mais baixos e, consequentemente, um menor grau de influência, é possível também identificar uma trajetória descendente no decorrer do processo (correlação negativa). A explicação para esse fenômeno é a mesma que foi desenvolvida para as pequenas empresas. As variáveis desconhecidas inicialmente induzem às decisões políticas e, assim, a um maior grau de influência inicial. Entretanto,

podendo contar com a participação de um maior número de atores, disponibilidade de recursos e com processos estruturados, a grande diferença acontece na qualidade das informações coletadas pelas médias empresas em todas as fases do processo. A qualidade dessas informações coletadas pode ser um dos motivos do menor grau de influência presente no processo: à medida que a organização coleta informações de qualidade, torna-se menos suscetível a informações filtradas/manipuladas/oportunísticas.

4.3 IDENTIFICAÇÃO DOS MOTORES DE CRESCIMENTO PARA AS PEQUENAS EMPRESAS

Esta seção da análise dos resultados teve como objetivo responder à terceira questão da pesquisa: quais são os motores do crescimento responsáveis pelo crescimento das pequenas empresas de construção civil?

Na seção 2.1 do referencial teórico, foi apresentada a estrutura geral de dois motores atuantes nos processos de crescimento da empresa, motor de crescimento contínuo e motor de co-evolução (FLECK, 2003). A partir dessa teoria, dois tipos de análise foram realizadas: primeiro, uma análise comparativa entre as pequenas e médias empresas específica para a decisão de novos empreendimentos; segundo, uma análise somente para o grupo das pequenas empresas utilizando os tipos de motores do crescimento corporativo e com foco nos aspectos gerais do processo de crescimento.

4.3.1 Análise do Crescimento Organizacional: Análise Comparativa

Tendo como base os resultados analisados para responder as duas primeiras questões de pesquisa, a análise comparativa está representada na Figura 37.

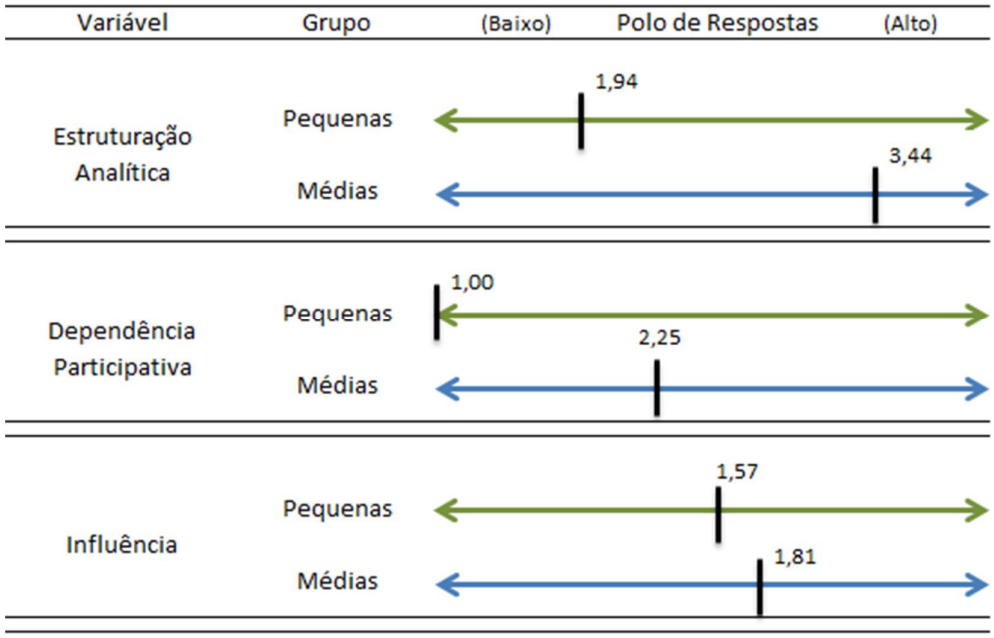
Para a Figura 37 alguns esclarecimentos são necessários: I) o *continuum* apresentado está igualmente dividido de acordo com o número de categorias que foram utilizadas para classificar as variáveis – vide Quadro 12; II) os

valores apresentados em cada *continuum* representam a média dos *scores* de cada grupo; III) a variável influência apresenta escala numérica diferente das outras variáveis, visto que suas categorias variam de zero a três.

Tendo como premissa que as médias empresas da amostra são empresas consideradas boas - por meio das referências positivas dos profissionais do mercado – a sua comparação com empresas de pequeno porte tem como objetivo explicitar as causas *necessárias* ao crescimento das pequenas empresas.

Portanto, tendo como objeto de análise somente o processo de decisão de novos empreendimentos para PME, é possível verificar na Figura 37 que são causas necessárias (necessárias ≠ causais, vide seção 2.1, p. 7) ao crescimento das pequenas empresas de construção civil o aumento da *estruturação analítica* e a *participação de outros atores* na decisão.

Figura 37: Polo de respostas ao processo de decisão de novos empreendimentos imobiliários para pequenas e médias empresas da construção civil



Nota:
Estruturação Analítica: 1- não estruturado; 2- semiestruturado baixo; 3- semiestruturado alto; 4- estruturado
Dep. Participativa: 1- só o(s) sócio(s) proprietário(s); 2- o(s) sócio(s) proprietário(s) e superiores hierárquicos; 3- o(s) sócio(s) proprietário(s), e/ou o superiores, e outras partes interessadas; 4- o(s) sócio(s) proprietário(s), o superior e equipe técnica
Influência: 0-sem interação; 1- troca de informação; 2- informação para convencer; 3- informação filtrada/ manipulada/ oportunística

Fonte: Elaboração própria (2015)

Apesar da resposta ser simplista e específica ao processo em questão, existe uma grande quantidade de elementos e fatores por trás de uma maior estruturação e do número de atores envolvidos no processo decisório.

Assim, é condição necessária ao crescimento o aumento da *estruturação analítica,* que está diretamente relacionado com rotinas de processos formalizados e o uso de metodologias analíticas. Já o aumento da variável dependência participativa está relacionado I) a quantidade de recursos humanos disponíveis no nível estratégico aptos a participar do processo e II) ao desenvolvimento de parcerias com os *stakeholders*, de forma que possa gerar informações de influência neutra.

4.3.2 Análise do Crescimento Organizacional: Análise Intragrupo

A segunda análise do crescimento organizacional foi específica ao grupo das pequenas empresas e teve como base a teoria dos dois motores de crescimento corporativo de Fleck (2003) – apresentados na seção 2.1.

Para esta seção, os resultados foram apresentados primeiro para o motor de crescimento continuo e depois para o motor de co-evolução.

4.3.2.1 Motor de Crescimento Contínuo

A tabela 1, seção 2.1, apresenta quatro tipos de motores responsáveis pelo crescimento continuo: inercial, inovação, horizontal e diversificação relacionada.

Com base nas entrevistas analisadas, três desses motores foram considerados relevantes e atuam no processo de crescimento das pequenas empresas da construção civil: inercial, inovação e diversificação relacionada. Apenas o motor de crescimento horizontal não foi citado nas entrevistas. Acredita-se que o crescimento das pequenas empresas através da compra de “rivais” não represente ganhos que possam ser justificados.

- *Motor Inercial*

O motor inercial tem como princípio “o crescimento quantitativo das mesmas coisas”. Assim, pode ser considerado o “padrão” de motor do crescimento, para o segmento de construção predial, o crescimento pelo aumento do número de m² produzidos.

Quanto ao início da decisão de novos empreendimentos, dois motivos relacionados ao motor inercial foram citados: I) crescimento forçado pelos recursos internos e II) crescimento para atender a demanda insatisfeita do mesmo produto.

Para o primeiro motivo, foram citados “a necessidade de se manter o quadro de funcionários”. As pequenas empresas pesquisadas possuem um longo tempo de mercado, variando de 10 a 25 anos de existência e ao longo desse tempo alguns funcionários acompanharam o crescimento da empresa e foram capacitados ao longo desse processo. Esse pequeno número de funcionários faz parte da história da empresa e pode ser considerado um ativo importante para a organização. Nesse caso, a máxima de “crescimento gera crescimento” pode ser causada pelo desequilíbrio forçado pelos recursos internos indispensáveis e pela sua indivisibilidade.

Assim, à medida que ganham importância para a empresa, cresce também a preocupação dos proprietários em lançar novos empreendimentos ou, pegar outros serviços de curto prazo para manter esses funcionários ocupados. Já o conceito de indivisibilidade caminha junto com a capacitação dos funcionários, ao passo que novas habilidades vão sendo incorporadas aos recursos da firma, a empresa pode reorganizá-los e tornar-se apta a oferecer outros tipos de serviços.

Para o segundo motivo, crescimento para atender a demanda insatisfeita do mesmo produto, seria o tipo básico de crescimento visto pelo mercado. Apesar do aumento da produção do mesmo produto ser comum em outros setores, a construção civil conta com especificidades como a produção por projetos, com produtos únicos, altas barreiras de saída, longo períodos de implantação e altos valores de investimentos. Entretanto, o modelo pode ser entendido para o

segmento como o aumento de m² produzidos, mesmo que não seja exatamente o aumento do mesmo produto.

- *Motor da Inovação*

Apesar da construção civil carregar um viés de setor conservador, no sentindo de ser resistente a mudanças e novas tecnologias, na prática, a industrialização é realidade e faz parte do senso comum entre os atores desse setor. Alguns fatores aceleraram esta percepção, como a escassez e o aumento do custo da mão de obra, o aumento significativo da demanda no curto prazo, necessidade de adequar os produtos a normas de desempenho, entre outros.

Dessa forma, o avanço da industrialização e consequentemente do uso de novas tecnologias pode ser visto como uma oportunidade para as pequenas empresas. Características como estrutura flexível e leve, assim como o pequeno número de empreendimentos facilita a introdução de novas tecnologias na parte operacional. Os ganhos podem ser diversos, desde a diminuição do número de funcionários, ganhos logísticos, maior velocidade de execução e retornos financeiros mais rápidos. Em resumo, a inovação operacional gera um aumento de competitividade para as pequenas empresas. O entrevistado da empresa A_PEQ ratifica essa afirmação:

> Onde que entra a inovação? A inovação existe demais dentro de nossa empresa, mas onde não existe risco financeiro. Inovação é você falar assim: não quero ficar chumbando contramarco com argamassa, é poliuretano com espuma expandido e acabou. Isso vai levar minha empresa à falência? Jamais. Se der errado, poxa, coloquei lá 200 portas e 30 estão soltando, paciência, eu vou lá e corrijo. É um prejuizinho pequeninho, não faz nem cócegas na gente. Agora, vamos fazer um sistema de balanços sucessivos com 4 metros, com não sei quê... Você entendeu? Aí no final a estrutura custou 3 vezes mais. Então a inovação tecnológica numa escala que não nos comprometa, essa ousadia nós temos de sobra.

Portanto, o elemento de desequilíbrio do motor do crescimento contínuo pode ser visto aqui como o ganho de produtividade e o aumento das habilidades dos recursos da empresa, tornando-a hábil a expandir sua capacidade de produção e realizar outras atividades relacionadas (diversificação).

- *Motor de diversificação relacionada*

A diversificação faz parte do universo das pequenas empresas do setor de construção civil, principalmente nos seus primeiros anos de vida. Das empresas pesquisadas, somente uma trabalha exclusivamente com obras prediais, as outras três diversificam ou estão buscando diversificar suas atividades dentro do setor. A escassez de recursos financeiros, os recursos subutilizados e a alta barreira de entrada para os empreendimentos prediais fazem com que os pequenos empresários busquem essa diversificação relacionada. Isto é, o alto custo financeiro necessário para a implantação de um empreendimento imobiliário obriga o pequeno empresário a investir boa parte dos seus recursos no empreendimento.

Mesmo contando com recursos de terceiros, o tempo de *payback* é longo, o empreendimento demora a apresentar fluxos de caixa positivos e como consequência o empresário precisa encontrar outras formas de gerar receitas no curto prazo para sustentar a empresa.

O elemento de desequilíbrio do motor do crescimento contínuo pode ser visto para a diversificação como os recursos e habilidades subutilizados e a necessidade de ganhos financeiros de curto prazo.

- Resumo dos motores de crescimento contínuo

A Tabela 9 apresenta o resumo de como os motores de crescimento continuo são utilizados nas pequenas empresas e o motivo de sua utilização.

O motor de crescimento inercial nas pequenas empresas se inicia a partir da experiência e intuição do sócio proprietário em compreender o mercado. Foram citados como impulsionadores para expansão da produção o “mercado aquecido” e a leitura dos indicadores macroeconômicos. E, de forma a minimizar os riscos, o pequeno empresário opta por fazer seus investimentos em bairros e regiões com demanda comprovada e projetos também já testados no mercado.

Tabela 9: Resumo dos motores de crescimento contínuo

Motores de Crescimento Contínuo	Como é utilizado nas pequenas empresas...	Motivação
Inercial	De forma a minimizar os riscos, o crescimento do volume de m² em produção acontece através de bairros e projetos já testados, com demanda comprovada para o produto alvo.	◦ "Mercado aquecido" ◦ Indicadores macroeconômicos favoráveis
Inovação	A inovação acontece apenas por meio de serviços que o insucesso não cause grande prejuízo financeiro.	◦ Ganhar competitividade sem comprometer a sobrevivência da empresa
Diversificação Relacionada	A diversificação é realizada por meio de serviços que apresentam retorno no curto prazo. Ex: Obras corporativas (como lojas de departamento), obras industriais, pequenas reformas, etc.	◦ Necessidade de capital de giro; ◦ Crescimento forçado pelos recursos internos; ◦ Necessidade de ganho de capital sem comprometer investimentos de longo prazo.

Fonte: Elaboração própria (2015)

O motor de inovação acontece em serviços e materiais em que, caso ocorra algum insucesso, o prejuízo não cause grande prejuízo financeiro a ponto de comprometer a empresa. O ganho de competitividade é o principal motivo destacado pelos entrevistados.

A diversificação relacionada acontece devida a necessidade das pequenas empresas em I) gerar receitas no curto prazo II) sem comprometer seus investimentos de longo prazo, além de III) reter seus talentos. Assim, as pequenas empresas buscam atividades produtivas que possam coexistir sem interferir em suas atividades principais. Foram citados como exemplos a diversificação em obras corporativas, industriais, pequenas reformas, pequenas obras por administração.

4.3.2.2 Motor de coevolução

Para esta seção o motor de coevolução será analisado por uma perspectiva geral do crescimento da indústria.

O motor de coevolução tem sua dinâmica associada à capacidade de crescimento de um todo com suas partes. A sua validade é indiscutível para o

setor da construção civil, o crescimento do setor gera oportunidades tanto para grandes empresas quanto para pequenas e médias. O que merece destaque é como as pequenas empresas são beneficiadas com esse crescimento.

Penrose (1959, p.329) explica por meio do conceito de *interstícios* como se dá essa distribuição de oportunidades entre as empresas de diferentes tamanhos dentro do mesmo setor:

> Suponhamos que as grandes firmas já existentes desfrutem de uma vantagem competitiva em relação às menores e mais novas em qualquer campo no qual queiram entrar e que não estejam sofrendo pressões legais ou morais para permitir a sobrevivência de firmas pequenas. Sob estas circunstâncias extremas, quais seriam as perspectivas das firmas menores? Como já vimos, mesmo sob condições externas mais favoráveis, a taxa de crescimento de uma firma tem seus limites e nenhuma firma pode tirar proveito de todas as oportunidades lucrativas possíveis para sua expansão. Disso se segue que o fato de as grandes firmas desfrutarem de vantagens competitivas em relação às pequenas em qualquer tipo de produção não ser suficiente para assegurar que elas de fato sempre estarão em condições de tirar proveito de todas as vantagens. Se, portanto, as oportunidades de expansão na economia estiverem crescendo em ritmo mais rápido do que o passível de ser aproveitado plenamente pelas grandes firmas, e se estas não puderem impedir o ingresso de firmas menores, haverá condições para o continuado aumento do tamanho e do número de pequenas firmas mais dotadas, algumas das quais poderão com o tempo vir a ingressar na categoria das “maiores”. Proponho chamar essas atividades de interstícios da economia”.

Segundo a autora, os interstícios vão sendo criados porque há limites de expansão de qualquer firma e as oportunidades de expansão para as pequenas empresas se dá onde não há interesse das grandes empresas do setor. Para a construção civil, poderíamos citar obras de menor valor de valor global de venda (VGV), margens mais apertadas, necessidade de uma intensa atenção pessoal a detalhes (reformas), etc.

Os tipos de motores de crescimento contínuo explicados no começo da seção também são casos específicos de como as pequenas empresas tiram proveito dos interstícios da economia.

5 CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES

Esta dissertação foi desenvolvida com o objetivo de compreender como se desenvolve o processo de decisão de novos empreendimentos imobiliários para as pequenas e médias empresas da construção civil. As conclusões estão divididas em três seções: na primeira são examinadas as questões específicas do estudo, com base na análise dos resultados. Na segunda é respondido o problema central de pesquisa. Por fim, são apresentadas as implicações para a teoria, as implicações para a prática e as recomendações para novos estudos.

5.1 QUESTÕES ESPECÍFICAS DA PESQUISA

1) Quais são as fases do processo de decisão de novos empreendimentos imobiliários para as pequenas e médias empresas da construção civil?

Por meio de técnicas de análise da narrativa e mapas visuais foi desenvolvido o modelo de decisão de novos empreendimentos imobiliários para pequenas e médias empresas – Figura 25.

O modelo está dividido em seis fases e destaca-se a flexibilidade e o dinamismo que acontece durante o processo de decisão. A flexibilidade é consequência tanto da “estrutura leve” inerente às pequenas empresas quanto das particularidades do processo, permitindo que os decisores testem diferentes tipos de produtos para um mesmo terreno, ou diferentes terrenos para os objetivos pré-estabelecidos. Já o dinamismo é consequência da urgência da decisão e também do número de atores envolvidos diretamente e indiretamente no processo.

Dessa forma, faz parte da estrutura do processo um ciclo que envolve três fases: *coleta de informações/pesquisa*, *considerações internas relevantes* e *análise dos dados/financeira*. De forma a representar as decisões que muitas vezes acontecem informalmente, esse ciclo não obedece a uma ordem sequencial e também não apresenta limites claros em cada fase. Assim, como

um exemplo, para muitos decisores a fase de *coleta de informações* pode acontecer tanto antes da *análise de informações* como pode acontecer também durante a fase de *análise de informações*.

O modelo também apresenta um grande número de setas duplas, que dá a possibilidade do decisor “ir” e “voltar” em cada fase para fazer os ajustes necessários ou testar novos tipos de produtos e/ou novos terrenos.

Sendo assim, com base nas entrevistas e em outros modelos do referencial teórico, essa primeira fase teve como objetivo identificar as fases do processo e sua dinâmica para que elas pudessem ser analisadas nas próximas fases.

2) Para cada fase do processo, qual é o nível de estruturação analítica, dependência participativa e o grau de influência de cada ator?

Para responder a essa questão de pesquisa foram utilizadas técnicas de análise de conteúdo e análise de correlação estatística.

- Para as *pequenas empresas:*

O processo de decisão de novos empreendimentos para as pequenas empresas começa de forma intuitiva e aumenta o grau de estruturação ao longo do processo. A decisão se inicia a partir das experiências e intuições do(s) sócio(s) proprietário(s), optando por repetir projetos e bairros já consolidados de forma a minimizar o risco. À medida que o processo caminha para o compromisso final e as expectativas dos decisores vão sendo satisfeitas, aumenta também a responsabilidade e o uso de metodologias analíticas – aumentando assim o grau de *estruturação analítica*. Quanto à *dependência participativa*, o(s) sócio(s) proprietário(s) toma a decisão sobre os novos empreendimentos de forma centralizada. A mente da organização se confunde com a mente do proprietário e as estratégias são formuladas a partir de suas visões. Apesar de somente o(s) sócio(s) proprietário(s) participar de forma direta processo, há influência de diversos atores que também participam indiretamente. O grau de *influência* é maior no início da decisão (início da decisão e escolha do terreno) e menor no final da decisão (coleta de informações e análise dos dados). As duas primeiras fases podem ser

caracterizadas inicialmente por um ambiente de incertezas, onde as variáveis são conhecidas apenas de forma superficial por meio da experiência dos decisores – a forma cíclica de produção por projetos inerente a construção civil torna cada empreendimento único. Assim, o conhecimento superficial no início da decisão cria o ambiente necessário para que as decisões sejam tomadas de forma política. Já para as duas últimas fases, o grau de influência diminui devido ao teor técnico e uso de metodologias analíticas utilizadas. As informações coletadas com outros atores possuem em sua maior parte conteúdo neutro, com o único intuito de alimentar o modelo de análise.

Quanto a análise estatística, foi encontrada correlação entre as variáveis I) *fases do processo* e *estruturação analítica* e II) *fases do processo* e *influência.*

- Para as médias empresas:

O processo de decisão de novos empreendimentos para as médias empresas acontece de forma estruturada. Apesar do grau de *estruturação analítica* apresentar trajetória descendente ao longo do processo, todas as fases apresentaram alto nível de estruturação (*semiestruturado alto* e *estruturado*). Como explicação, o aumento do nível de estruturação seria acompanhado do aumento dos custos diretos e, os benefícios gerados por esse aumento de custos, não seria equivalente para justifica-los. Como um exemplo, para que houvesse um aumento do nível de estruturação da fase de coleta de informações seria necessário o monitoramento ativo do mercado. Como as médias empresas pesquisadas somente atuam no mesmo estado em que possuem suas sedes, o aumento desse custo não traria os benefícios necessários que os justificassem. Quanto à *dependência participativa*, participam atores externos e internos à organização. A escassez de recursos humanos no nível estratégico identificado para as pequenas empresas não afeta as médias da mesma forma - participam da decisão superiores hierárquicos como gerentes gerais e gerente de vendas. Quanto à *influência, o* mesmo fenômeno encontrado para as pequenas empresas pode ser citado para as médias empresas. As decisões com maior teor político encontram-se no início do processo e vai decrescendo no seu decorrer. Apesar de apresentarem resultados bastante parecidos, as médias empresas estão

menos expostas a informações com maior grau de influência e, assim, as informações coletas nessas empresas maiores são de maior qualidade do que nas pequenas.

Quanto a análise estatística, foi encontrada correlação entre as variáveis I) *fases do processo* e *estruturação analítica* e II) *fases do processo* e *influência.*

3) Quais são os motores do crescimento responsáveis pelo crescimento das pequenas empresas de construção civil?

A primeira análise dos motores responsáveis pelo crescimento foi realizada por meio de análise comparativa entre os grupos das pequenas e médias empresas, com foco no processo de decisão de novos empreendimentos imobiliários. Foi observado que as pequenas empresas apresentam resultados expressivamente mais baixos para as variáveis *estruturação analítica* e *dependência participativa*.

Assim, é condição necessária ao crescimento o aumento da *estruturação analítica,* que está diretamente relacionado com rotinas de processos formalizadas e o uso de metodologias analíticas. Já o aumento da variável dependência participativa está relacionado I) a quantidade de recursos humanos disponíveis no nível estratégico aptos a participar do processo e II) ao desenvolvimento de parcerias com os *stakeholders*, de forma que possa gerar informações de influência neutra.

A segunda análise avaliou as pequenas empresas de acordo com os tipos de motores de crescimento (FLECK, 2003). Para o motor de crescimento contínuo foram identificados os tipos: *inercial*, de *inovação* e de *diversificação relacionada* que atuam no processo de crescimento das pequenas empresas entrevistadas. O motor inercial é consequência do crescimento forçado pelos recursos internos e do aumento da demanda pelos produtos oferecidos; o motor de inovação é impulsionado pela busca por competitividade; e o motor de diversificação relacionada é fruto da necessidade de adquirir recursos no curto prazo (sobrevivência).

Para o motor de coevolução, a sua validade é indiscutível para o setor da construção civil, o crescimento do setor como um todo gera oportunidades tanto para grandes empresas quanto para pequenas e médias. A diferença se encontra na forma como cada uma aproveita as oportunidades geradas nesses momentos de aceleração do setor. Para explicar esse fenômeno foi utilizado o conceito de *interstícios* de Penrose (1959), em que parte-se do princípio que mesmo sob condições externas mais favoráveis, a taxa de crescimento de uma firma tem seus limites, e nenhuma firma pode tirar proveito de todas as oportunidades lucrativas possíveis para sua expansão. Assim, se as oportunidades de expansão na economia estiverem crescendo em ritmo mais rápido do que o passível de ser aproveitado plenamente pelas grandes firmas, e se estas não puderem impedir o ingresso de firmas menores, haverá condições para o continuado aumento do tamanho e do número de pequenas firmas mais aptas. Os tipos de motores de crescimento continuo, citados como relevantes ao processo de crescimento, também são casos específicos de como as pequenas empresas tiram proveito dos interstícios da economia

5.2 PROBLEMA CENTRAL DE PESQUISA

O problema central de pesquisa foi compreender como se desenvolve o processo de decisão de novos empreendimentos imobiliários para as pequenas e médias empresas da construção civil.

Primeiro, apesar de apresentar pontos em comum, o “modelo de decisão de novos empreendimentos imobiliários para as pequenas e médias empresas” identificado na pesquisa é diferente do encontrado na bibliografia para as grandes empresas. De forma geral, essa diferença é motivada principalmente por uma gestão centralizada e por essas empresas atuarem na própria cidade em que possuem suas sedes. A gestão pode ser considerada centralizada porque os sócios proprietários participam integralmente de todas as fases do processo e, além disso, possuem autonomia para decidir e não precisam justificar suas decisões para conselhos e acionistas. O fato de construírem na mesma cidade em que “vivem” potencializa o uso da experiência e intuição,

criando uma maior proximidade com a decisão. O entrevistado da empresa A_PEQ fez a seguinte citação:

> "Como a gente respira na cidade em que a gente vive, a gente respira na cidade e respira também a cidade. Eu acho que é muito importante pra um pequeno empresário ele não apenas quando está andando de carro estar olhando as borboletas. É legal ver as borboletas e tal, muito bacana. Mas ele tem que ter o cérebro dele atento a tudo, o tempo inteiro. Chega ao ponto assim, eu falo o que eu converso com outros empresários amigos da gente também, de um porte parecido, o cara fala: o edifício tal, fazendo a sétima laje; e não é obra dele nem nada. Então é muito importante você olhar e enxergar. Não apenas olhar. A melhor consultoria do mundo é você ter um olhar seletivo pra cidade, pro meio em que você está atuando. Você entender como que foram as transformações do crescimento urbano, como que foram as transformações de tendência arquitetônicas, como estão sendo as transformações sociais que a gente já abordou. Então é claro que isso aí vai formar conceitos."

Dessa forma, o pequeno e o médio empresário vivem a cidade e, assim, possuem maior conhecimento sobre sua história e sua dinâmica, criando maior proximidade com a decisão a ser tomada.

Segundo, foi possível identificar o grau de estruturação, quem participa e a influência dos seus atores para cada fase do processo. Por meio de uma análise micro e outra análise macro, foi possível obter uma visão detalhada e uma visão interpretativa de como funciona a dinâmica do processo. Por meio das metodologias de análise utilizadas, foi possível verificar que, em relação às médias empresas, as pequenas apresentaram: I) maior uso da intuição e visão do sócio proprietário no início da decisão; II) maior centralização e escassez de recursos no nível estratégico; III) maior suscetibilidade a informações de pior qualidade.

Além dos resultados específicos às pequenas e médias empresas, também foi possível compreender como funciona as interações entre as variáveis do processo. Por meio da análise estatística foi verificada a correlação positiva entre as variáveis *fases do processo x estruturação analítica* e correlação negativa entre as variáveis *fases do processo x influência*.

Terceiro, foi identificada a diferença entre as pequenas e médias empresas em relação ao processo em questão. Foram apresentados como requisitos

necessários ao crescimento das pequenas empresas o aumento do grau de estruturação e o aumento do número de atores envolvidos no processo.

Também foram identificados os tipos de motores do crescimento continuo (FLECK, 2003) que atuam no processo de crescimento das pequenas empresas: inercial, de inovação e diversificação relacionada. Além de explicar por meio do conceito de interstício (PENROSE, 1959) como o motor de coevolução funciona na prática, isto é, como as pequenas empresas se beneficiam do crescimento do setor.

5.3 IMPLICAÇÕES PARA A TEORIA

As contribuições para a teoria foram:

a) O fluxograma representando o “modelo de decisão para novos empreendimentos imobiliários” específico para pequenas e médias empresas.
b) O estudo detalhado de cada fase do processo quanto ao grau de estruturação, os atores que participam e suas influências.
c) A correlação estatística entre as variáveis e sua interpretação para o contexto da construção civil.
d) As proposições desenvolvidas que podem ser testadas em trabalhos futuros.
e) A identificação dos tipos de motores necessários ao crescimento e como eles atuam nas pequenas empresas do setor da construção civil.
f) Como o pequeno e médio empresário da construção civil formulam suas estratégias.

5.4 IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA

Partindo da máxima de Kurt Lewin que “Não há nada é mais prático do que uma boa teoria”, a contribuição central do estudo para o decisor chave da

construção civil é a compreensão de como se desenvolve todo o processo, como as fases podem ser delimitadas e como as suas variáveis interagem. Pontualmente, as contribuições foram:

a) Sobre o processo em si: a visão geral do processo e suas fases específicas;
b) As variáveis que fazem parte de cada fase e como elas atuam: I) em qual fase que as decisões são mais intuitivas e em quais são mais estruturadas e o porquê; II) quais atores e como eles participam do processo; III) como é o processo de influência desses atores: troca de informações? Convencimento? Informações filtradas e manipuladas? IV) em quais fases prevalecem as decisões políticas e quais prevalecem as decisões analíticas; etc.
c) A comparação entre as empresas do mesmo setor: I) o que pode e o compensa ser melhorado; II) o grau de maturidade desse processo
d) Os fatores necessários ao crescimento em relação ao processo de decisão de novos empreendimentos imobiliários: como as médias empresas do segmento tomam essa decisão e o que as diferencia.

5.5 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

No decorrer deste estudo foram identificados temas que poderão merecer maior aprofundamento e estudo especifico. Para pesquisas futuras, apresentam-se as seguintes sugestões:

a) Um estudo quantitativo com amplo número de amostras que possa testar as proposições desenvolvidas nesta pesquisa.
b) A ênfase desta pesquisa foi no processo em si, deixando ainda a serem estudadas as variáveis de entrada (conhecimento inicial sobre o conteúdo, formação do decisor, predisposição ao risco, pressão, disponibilidade de tempo, características organizacionais), as variáveis de processo quanto ao seu conteúdo e as variáveis de saída (satisfação, novidade da solução, duração do processo decisório, etc).

c) Quanto ao crescimento das pequenas empresas, o estudo pode ser continuado por meio do “modelo dos requisitos para o desenvolvimento da propensão à autoperpetuação organizacional (FLECK, 2006)” analisando em profundidade e individualmente pequenas empresas de acordo com os desafios do crescimento;

6 CAPÍTULO 6 - REFERÊNCIAS

ADLER, P.S. e BORYS, B. Two types of bureaucracy: enabling vs. coercive **Administrative Science Quarterly**, March: 61-89, 1996.

AGUILAR, E. Análise de risco e tomada de decisão na construção de empreendimentos habitacionais. 14 Conferência Internacional da LARES. Setembro, 2014.

ALBUQUERQUE, A.F. **Gestão estratégica das informações internas na pequena empresa: estudo multicasos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas-SP**. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2004.

ALDRICH, H.E. **Organizations and environments**. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ, 1979.

ALENCAR, E. **Métodos de pesquisa nas organizações**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2000.

ANDRIOTTI, F.K. **A intuição no processo de tomada de decisão instantânea**. 2012. Tese (Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

ANSOFF, H.J. **Corporate Strategy**, McGraw-Hill, New Tork, NY.1965.

ARAUJO SOUZA, F.F.; ALENCAR, C.T. As estratégias de crescimento e diversificação das empresas brasileiras de incorporação residencial: uma análise do período de 2005-2008. 9ª Conferência Internacional da LARES, São Paulo, 2009.

BANTEL, K.A. “Technology-based, adolescent firm configurations: strategy identification, context, and performance. **Jounal of Business Venturing** 13: 205-230, 1998.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNEY, J.B. “Firm resources and sustained competitive advantage”, **Journal of Management**, Vol.17, pp. 99-120.1991.

BARNEY, J.R; ARIKAN, A.M. **“The resources-based view: origins and implications”**, em Hitt, M.A., Freeman, R.E. e Harrison, J.S. (Eds), The Blackwell Handbook of Strategic Management, Blackwell Publishers Inc., Malden, MA, pp.124-88. 2001.

BAUM, J.R; WALLY, S. “Strategic decision speed and firm performance”, **Strategic Management Journal**, Vol.24, pp. 1107-29, 2003.

BAZERMAN, M.H; MOORE, D. **Judgement in managerial decision making**. 7a edição. Ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 2009.

BAZERMAN, M.H; MOORE, D. **Processo Decisório**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BEARD, D.W; DESS, G.G. Corporate-level strategy, business-level strategy and firm performance. **Academy of Management Journal**, 24: 663-688, 1981.

BEIGLER, I.; DIAS, W.L. Renda dos domicilios versus velocidade de vendas: o impacto no desempenho de comercialização nos diferentes bairros da cidade de São Paulo. **9ª Conferência Internacional da LARES**, São Paulo, 2009.

BENZE, R.P.; CÊRA, K.; ESCRIVÃO FILHO, E. (2003). As especificidades contextuais, estruturais e comportamentais da pequena empresa: a importância de uma abordagem que integre os três conjuntos de características que influencia a gestão. In: SIMPÓSIO INTERINSTITUCIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO BOLSO MATOGROSSENSE E NOROESTE PAULISTA, 2., 2003, Três Lagoas. **Anais...**1CD-ROM, 2003.

BOLMAN, L. G.; DEAL, T. E. **Reframing organizations: Artistry, choice and leadership**. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc., Publishers, 1997.

BORTOLI NETO A. **Elas não sabem ganhar a guerra**. HSM Management, v.9 n.50, mai./jun, 2005.

BRUYNE, P.; HERMAN,J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. 5ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

BUCHANAN, L.; O'CONNELL, A. Uma breve história da tomada de decisões. **Harvard Business Review Brasil**, v.84, n.1, agosto, 2006.

CAMARGO-GHIU, D. Aplicação da inteligência de mercado no mercado imobiliário. **10ª Conferência Internacional da LARES**, São Paulo, 2010

CAMARGO, C.B.; MONETTI, E.; ALENCAR, C.T.; MORAES, R.O. A inteligência competitive como ferramenta de apoio à decisão em empresas de médio porte: estudo de caso no setor do *real estate*. **14ª Conferência Internacional da LARES**, Rio de Janeiro, 2014.

CBIC – Câmara Brasileira da Indústria da Construção. **Banco de dados**. 2015. Disponível em: http://www.cbicdados.com.br/menu/pib-e-investimento/pib-brasil-e-construcao-civil. Acesso em 08 maio 2015.

CHANDLER, A.D. **The visible hand**. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press, 1977.

CHILD, J. "Organizations structure, environment, and performance: the role strategic choice. **Sociology** 6:1-22,1972.

COLLINS, J; PORRAS, J.I. **Build to Last: Sucessful Habits of Visionary Companies**. Harper Business. New York, 1994.

CRUZ, R.B. Modelo de decisão multicritério para apoio à tomada de decisão na compra de terrenos. **14ª Conferência Internacional da LARES**, Rio de Janeiro, 2014

DACORSO, A.L.R. **Análise experimental da geração de alternativas em decisões estratégicas não estruturadas**. 2004. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo. São Paulo. 2004.

DANDRIGE, T.C. **Children are not "little grown-ups": small business needs its own organizational theory**. Journal of small business management. V.17, n.2, p.53-53, apr,1979.

DAY, J. **The value and importance of the small firm to the world economy.** European Journal of Marketing, Bradford, v.34, n.9/10, p.1033, 2000.

DEAN, J.W.JR;. SHARFMAN, M.P. Procedural rationality in strategic decision making process. **Journal of Management Studies**, 30, 587-610, 1993.

DEAN, J.W.JR; SHARFMAN, M.P. “Does decision process matters? A study of strategic decision-making effectiveness”, **Academy of Management Journal**, Vol.39 No.2, pp.369-96,1996.

DENIS, J.L.; LANGLEY, A.; ROULEAU, L. The power of numbers in strategizing. **Strategic Organization**, vol.4, p. 349-377, 2006.

DESS, G.D; BEARD, D.W. “Dimension of organizational task environments. **Administrative Science Quarterly** 30:52-73,1984.

DRUCKER, P. **The practice of management**, New York: Harper & Row, 1954.

EISENHARDT, K.M. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. **Academy of Management Journal** 31:488-511, 1989.

EISENHARDT, K.M; BOURGEOIS, L.J.I. Politics of strategic decision making in high-velocity environments: toward a midrange theory. **Academic of Management Journal**, 31,737-770, 1988.

EISENHARDT, K.M; ZBARACKI, M.J. “Strategic decision making”, **Strategic Management Journal,** Vol.13, pp.17-37,1992.

ELBANNA, S. “Strategic decision-making: process perspective”. **International Journal of Management Review**, Vol.8, No.1, pp.1-20, 2006.

ELBANNA, S; CHILD, J. Influences on strategic decision effectiveness: development and test of an integrative model. **Strategic Management Journal**, 28, 431-453, 2007.

ELBANNA, S; YOUNIES, H. “The relationship between the characteristics of the strategy process: evidence from Egypt. **Management Decisions**, Vol.46, No.4, pp.626-639, 2008.

ERIKSSON, P.; KOVALAINEN, A. **Qualitative methods in business research.** London: Sage Publications Ltd, 2008.

FAÇANHA, S.L.O.**Contribuições para o processo decisório estratégico de fazer ou comprar**: um estudo exploratório de casos no context químico brasileiro. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

FLECK, D.L. **Dois motores do crescimento corporativo**. ERA, vol.43, n.4, p.10-24, 2003.

FLECK, D.L. Archetypes of Organizational Sucess and Failure. **Relatórios Coppead**, vol.376, p.38, 2006.

FLECK, D.L. **The route of long-term success of technology companies**. International Journal of Innovation Management, vol.11, n.1, p.165-190, 2007.

FLORENCIO, L.A.; ALENCAR, C.T. Decisão comportamental aplicada à análise de investimentos em *Real estate*. **13 Conferência Internacional da LARES,** Setembro, 2013.

FORBES, SP. "The performance implications of strategic decision-making:evidence from a new venture context. Presented at 2001 **Academy of Management Meeting**, Washington DC, 2001.

FREDRICKSON, J.W; IAQUINTO, A.L. Inertia and creeping rationality in strategic decision processes. **Academy of Management Journal**, 32, 516-542, 1989.

GIBCUS, P; VERMEULEN, P.A.M; DE JONG, J.P.J. Strategic decision making in small firms: towards a typology of entrepreneurial decision-makers. 2004. Disponível em : www.eim.nl/smes-and-entrepreneurship (acessado em maio, 2006).

GOLDMAN, P. **Viabilidade de empreendimentos imobiliários**: modelagem técnica, orçamento e riscos de incorporação. São Paulo: Pini, 2015.

GOLL, I. E RASHEED, A.M.A. “Rational decision and firm performance: the moderating role of environment. **Strategic Management Journal**, 18, 583-591, 1997.

GOMES, L.F.A.M. (2007).. São Paulo: Thomson Learning.

HARRISON,E.F. **The managerial decision-making process**. Boston: Houghton Mifflin Company, 1975.

HODGKINSON, G.P. et al. Intuition in Organizations: Implications for Strategic Management. **Long Range Planning**, v.42, p.277-297, 2009.

HUANG, X. “Strategic decision making in Chinese SMEs”. **Chinese Management Studies**, Vol.3, No.2,pp.87-101, 2009.

JOCUMSEN, G. “How do small business managers make strategic marketing decisions”. **European Journal of Marketing**, Vol.38, Nos.5/6, pp.659-74. 2002.

JULIEN, P.A. **The state of the art in small business and entrepreneurship**. Aldershot, England: Ashgate, 1998.

KEATS, B.W; HITT, M.A. “A causal model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics, and performance. **Academy of Management Journal** 31:570-598, 1988.

KEENY, R.L.; RAIFFA, H. **Decision with multiple objectives: preferences and values tradeoffs**. 1971. New York:John Wiley.

KHATRI, N. **Strategic Decision Processes and Organizational Performance**. Buffalo: State University of New York, 1994.

KHATRI, N; NG, H.A. The role of intuition in strategic decision making. **Human Relations**, 53, 57-86, 2000.

KLEIN, G. **The power of intuition**: how to use your gut feelings to make better decisions at work. USA: Doubleday, 2004.

LANGLEY, A. In search of rationality: the purposes behind the use of formal analysis in organizations. **Administrative Science Quarterly**, 34, 598-631, 1989.

LANGLEY, A. Between “paralysis by analysis” and “extinction by instinct”. **Sloan management review**, p.63-76, Spring, 1995.

LANGLEY, A. Strategies for theorizing from process data. **The academy of management review**. [S.l.], v.24, n.4, p.691-710, Oct 1999.

LEHRER, J. **How we decide**. New York: HMH, 2009.

LEONE, N.M.C.P.G. **As especificidades das pequenas e medias empresas.** Revista de Administração, São Paulo, v.34, n.2, p.91-94, abr./jun, 1999.

LIMA, F.; LIMA, G. Modelagem CUG coletiva: o principio colaborativo como um caminho para estimativas de custos de obras precisas, ágeis e rastreáveis ainda na fases iniciais do desenvolvimento dos projetos. **14 Conferência Internacional da LARES**. Setembro, 2014.

LINDBLON, C.E**. O processo de decisão política**. Brasília, Ed. UNB, 1981.

LONGENECKER, J.G; MOORE, C.W; PETTY, J.W. **Administração de Pequenas Empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.

LUDKIEWICZ, H.F.F. **Processo para a tomada de decisão estratégica**: um estudo de caso na parceria banco e varejista. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

MANNING, P.; CULLUM-SWAN, B. Narrative, content, and semiotic analysis.In: Denzin, N.; Lincoln, Y. (ed). **Handbook of qualitative research**. California: Sage, pp. 463-477, 1994.

MARCH, J.G.; CYERT, R. **A behavioral theory of the firm.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1963**.**

MATHESON, D.; MATHESON, J. **The smart organization**: creating value through strategic R&D. Boston: HBS. 1998.

MILES,M.; HUBERMAN, A.M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. 2 ed. Thousand Oaks: Sage, 1994.

MILES, R.E; SNOW, C.C. **Organizational Strategy, Structure and Process**. McGraw-Hill, New York, NY.1978.

MINTZBERG, H.,RAISINGHANI, D.,THÉORÊT, A. The Structure of "unstructured" decision processes. **Administrative Science Quarterly**.Vol.21, June, p.246-249, 1976.

MINTZBERG, H. The organization as political arena. **Journal of Management Studies**, v.22, n.2, p. 133-154, 1985.

MINTZBERG, H.; WESTLEY, F. It's not what you think. **MIT Sloan Management Review**. [S.1}, p.85-93, 2001.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NETTO, C.R.; RIVA, E.D. A influência do crédito imobiliário e do nível de renda das pessoas nos preços dos imóveis residenciais no município de São Paulo. **12ª Conferência Internacional da LARES**, São Paulo, 2012.

NONOHAY, R.G. **Tomada de decisão e os sistemas cerebrais**: primeiros diálogos entre a administração, psicologia e neurofisiologia. 2012. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012

NOORAIE, M. "Decision magnitude of impact and strategic decision-making process output", **Management Decisions**, Vol.46, No.4, pp.640-655, 2008.

NORMANN, R. **Management for growth**. Nova York: John Wiley & Sons, 1977.

NUTT, P.C. “Expanding the search for alternatives during strategic decision-making”, **The Academy of Management Executive**, Vol.18, No.4, p.13, 2004.

NUTT, P.C. “Investigating the Success of Decision Making Processes”, **Journal of Management Studies**, 45:2, 2008.

PAIVA, H.B.; LEDI, S. As diferentes condições do Programa Minha Casa Minha Vida para as regiões metropolitanas brasileiras e os seus impactos… **10ª Conferência Internacional da LARES**, São Paulo, 2010

PAPADAKIS, V.M. Strategic investment decision process and organizational performance: an empirical examination. **British Journal of Management**, 9, 115-132, 1998.

PAPADAKIS, V;. BARWISE, P. Strategic decisions: an introduction”, in Papadakis, V. e Barwise, P. (Eds), **Strategic Decisions**, Kluwer Academic Publishers, London, pp.1-15, 1998.

PAPADAKIS, V.M; LIOUKAS, S; CHAMBERS, D. Strategic decision-making: the role of management and context. **Strategic Management Journal**, 19, 115-147,1998.

PENROSE, E.T. **The theory of the growth of the firm**. White Plains: E.M. Sharpe, 1959.

PHAN, P.H. **Taking back the boardroom: Better directing for the millennium**. McGraw-Hill: Singapore, 2000.

PORTER, M.E. **Competitive Strategy**, The Free Press, New York, NY.1980.

PORTER, M.E. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, The Free Press, New York, NY. 1985

PRAHALAD, C.K; HAMEL, G. “The core competence of the corporation”, **Harvard Business Review**, May/June, PP. 79-91,1990.

PRIEM, R.L; RASHEED, A.M; KOTULIC, A.G. “Rationality in strategic decision processes, environmental dynamism and firm performance. **Journal of Management** 21:913-929,1995.

PUNG, D.S.; HICKSON, D.J (Org). **Os teóricos da organização**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2004.

RAIFFA, H. **Teoria da Decisão**. Petrópolis/São Paulo: Vozes/Edusp, 1977.

RAJAGOPALAN, N., RASHEED, A.M.A; DATTA, D.K. Strategic decision process:critical review and future directions”. **Journal of Management**, Vol.19 No.1, pp. 349-84.1993

RESENDE, J.F.; ROSENDO, R. Tendências imobiliárias: análise da demanda e da oferta por imóveis residenciais em São Paulo utilizando survey e dados secundários. **9ª Conferência Internacional da LARES**, São Paulo, 2009.

RICHARDSON, R. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

ROCHA, S.A.C. O deficit habitacional e a sustentabilidade econômica e financeira das empresas vinculadas ao segment imobiliário brasileiro. **9ª Conferência Internacional da LARES**, São Paulo, 2009.

ROCHA LIMA JR, J. Razões para o comportamento de preços de imóveis na conjuntura brasileira do ciclo 2008-2010. 2011

ROCHA LIMA JR, J.; MONETTI E.; ALENCAR, C.T. ***Real estate*: Fundamentos para análise de investimentos**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

RODRIGUES, F. Dinâmica do processo decisório em equipe: análise temporal-ambiental. 2009. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

SANTANA, K.A.; BLUMENSCHEIN, R.N.Avaliação do processo de projeto em construtoras e incorporadoras - concepção e definição do produto. **9ª Conferência Internacional da LARES**, São Paulo, 2009.

SCHMINK, M; AMBROSE, M.L; CROPANZANO, R.S. The effect of organizational structure on perceptions of procedural fairness. **Journal of Applied Psychology**, 85:294-304, 2000.

SCHNEIDER, S.C. “Strategy formulation: the impact of national culture”, **Organization Studies**, Vol.10, No.2, pp. 149-68, 1989.

SCHWENK, C.R. “Strategic decision making”, **Journal of Management**, Vol.21, No.3, pp.471-93, 1995

SCHWENK, C.R; SHRADER, C.B. Effects of formal strategic planning on financial performance in small firms: a meta-analysis. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 17(3):53-64, 1993.

SEBRAE. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. 2014. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf. Acesso em 04 maio 2015.

SEBRAE. **As características de negócios familiares**. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Conhe%C3%A7a-as-caracter%C3%ADsticas-de-neg%C3%B3cios-familiares. Acesso em 04 maio 2015.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S.W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**.5 ed. São Paulo: EPU e EDUSP, 1975.

SIMON, H. A. A behavioral model of rational choice. T**he Quarterly Journal of Economics** 69(1): p.99-118,1955.

SIMON, H. A. **The new science of management decision**. New York: Harper & Brothers Publishers, 1960.

SIMON, H. Making Management Decisions: The role of Intuition and Emotion. **Academy of Management Executive**, v.1, n.1, p.57-64, Fevereiro 1987.

SLEVIN, D.P; CONVIN, J.G. **Entrepreneurship as firm behavior**. In advances in entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth, Vol.2 JAI Press: Greenwich, CT; 175-224, 1995.

SOUSA, Willy Hoppe de. **Decidindo como decidir: desenvolvimento de uma estrutura conceitual através de estudos de casos**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

STARBUCK, W.H. Organizational growth and development. In: Starbuck, W.H. (Ed). Organizational growth and development: selected readings. Harmonds worth: Penguin Books, p.11-141, 1971.

STONE, D. **Policy paradox: the art of political decision making**. New York: W.W. Norton & company, Inc, 2002.

TERENCE, A.C.F. **Planejamento estratégico na pequena empresa como ferramenta de competitividade: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. Dissertação (Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. **Judgement under uncertainty: Heuristics and biasis**. Science, 185, 1124-1131, 1974.

VARANDAS JR, J.E.; ALENCAR, C.T. Modelos de projeção de demanda aplicados ao mercado imobiliário. **9ª Conferência Internacional da LARES**, São Paulo, 2009

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, F.H.C. **Análise da Trajetória de Crescimento do Grupo Gerdau**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Instituto COPPEAD de Administração, 2007.

VON NEUMANN, J.; MORGENTERM, O. **Theory of games and economy behavior**. Princeton: Princeton University Press, 1944.

WANG, Z. Meta-decision making: concepts and paradigm. **Systemic practice and action research**. [S.l.], v.13, n.1, p.111-115, 2000.

WELSH, J.A; WHITE, J.F. **A small business is not a big business**. Harvard Business Review, p. 18-32, jul/aug, 1981.

WERNERFELT, B. “A resource-based view of the firm”, **Strategic Management Journal**, Vol.5, pp.171-80.1984.

WISSENBACH, T.C. A cidade e o mercado imobiliário: uma análise da incorporação residencial paulistana entre 1992 e 2007**. 9ª Conferência Internacional da LARES,** São Paulo, 2009

YIN, R. **Case study research: design and methods**. Beverly Hulls: Sage Publications, 1987.

YU, A.S.O. (Coord.).Tomada de decisão nas organizações: uma visão multidisciplinar. São Paulo: Saraiva, 2011.

ZAMARIOLI, R. **Participação e tomada de decisão na pequena empresa**: estudo multi-casos em três empresas industriais do ramo metalúrgico de Ribeirão Preto- SP. 2003. Dissertação (Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2003.

7 CAPÍTULO 7 - APÊNDICE

7.1 APÊNDICE A – ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO

1- Como surgiu a ideia de montar a empresa? Como a empresa começou? (empresário produtivista x construtores de império), (A - Decisão deliberada x B - Decisão emergente), (Despertar profunda paixão; poder ser o melhor naquilo que faz; motor econômico)

2 - Como a empresa foi crescendo? (Como conseguiram deixar de ser pequenos) Existia alguma meta inicial explicita (visão ou sonho)? (A - Planejamento Estratégico x B - Experiências, tentativas e erros), (Metas audaciosas)

3- Principais dificuldades; momentos mais difíceis; e como a empresa enfrentou? Como a empresa se comportou nos momentos de crescimento acelerado da economia? (Crescimento linear- expansão x manutenção da eficiência), (Reservas Financeiras: - Conservadorismo x Arrojado)

4 - Pegar um exemplo de empreendimento e perguntar sobre como foi feita a escolha de empreendê-lo. Sempre foi assim? (Como foram tomadas essas decisões de lançamento de novos empreendimentos ao longo tempo?) E no caso de outros empreendimentos? (Existe uma rotina estruturada ou é feita caso a caso? Houve algum momento de mudança nos processos?) (Hipervigilância - Coleta e monitoramento do mercado), (Análise das informações), (Bala de revolver, depois bala de canhão)

5 - Como é feita a captação de recursos financeiros para os novos empreendimentos? Como é feita a escolha do percentual de recursos de terceiros x percentual de recursos próprios usados em cada empreendimento? Como foi essa mudança ao longo do tempo, de acordo

com o tamanho da empresa? (Capacidade em mobilizar recursos financeiros), (Reservas Financeiras Conservadorismo x Arrojados)

6 - Um dos gargalos brasileiros é a escassez de mão de obra qualificada, como você lida com isso na sua empresa? Existe uma grande rotatividade, equipe de obra e escritório? Os gerentes são promovidos internamente ou contratados externamente? Existe alguma folga desses recursos? Você destacaria alguma etapa do processo de formação, retenção e desenvolvimento de funcionários. (Crescimento forçado pelos recursos internos), (Primeiro Estrutura, depois a Estratégia; ou o contrário), (Folga de Recursos)

7 - Gancho para tirar duvidas sobre o crescimento. Já pensaram em diversificar? Entrar em um novo mercado ou fazer uma integração vertical? (Crescimento limitado pela demanda? Mudança de mercado?), (Fusões, aquisições, expansão física - integração vertical)

8 - Você considera sua empresa pequena, média ou grande? Por quê?

7.2 APÊNDICE B – ROTEIRO ESTRUTURADO

1- Como funciona o **processo** de decisão para escolha de novos empreendimentos na sua empresa? Ele é um processo mais rígido e **formalizado** (no papel) ou é mais flexível e **informal**?

2 - **Quem participa** desse processo de escolha de novos empreendimentos?

3 - Normalmente vocês escolhem primeiro o **tipo de edificação** (tipologia e faixa de renda) ou primeiro o **terreno**? O que vem antes?

4 - Como vocês coletam as informações para a escolha dos novos empreendimentos?

5 - De acordo com a análise dos dados, por favor marque as alternativas que vocês utilizam - lembrando que não existe resposta certa ou errada, o importante é saber como de fato essa análise é feita **na prática**

- ☐ Análise Rápida: Receita, Despesas e Lucro
- ☐ Desenvolvimento de Cenários
- ☐ Indicadores Financeiros e Econômicos (TIR, VPL, VGV, etc)
- ☐ Indicadores Macroeconômicos (Desemprego, Selic, Inflação, Prev. de Cresc.)
- ☐ Utiliza dados de outros empreendimentos
- ☐ Financiamento Próprio
- ☐ Financiamento Terceiros (Bancos e Investidores)
- ☐ Velocidade de Vendas
- ☐ Análise de Riscos
- ☐ Políticas Públicas (Ex: Minha Casa Minha Vida)
- ☐ Perfil Demográfico da Região
- ☐ Déficit Habitacional
- ☐ Nível de Estoques
- ☐ Capacidade Interna Administrativa
- ☐ Capacidade Interna Operacional

8 CAPÍTULO 8 - ANEXOS

8.1 ANEXO A

Eram seis homens do Hindustão
Inclinados para aprender muito,
Que foram ver o elefante
(Embora todos fossem cegos)
Que cada um por, observação,
Poderia satisfazer sua mente.

O Primeiro aproximou-se do Elefante,
E aconteceu de chocar-se
Contra seu amplo e forte lado
Imediatamente começou a gritar:
"Deus me abençoe, mas o Elefante
E´semelhante a um muro".

O Segundo, pegando na presa,
Gritou, " Oh! O que temos aqui
Tão redondo, liso e pontiagudo?
Para mim isto é muito claro
Esta maravilha de Elefante
é muito semelhante a uma lança!"

O Terceiro aproximou-se do animal
E aconteceu de pegar
A sinuosa tromba com suas mãos.
Assim, falou em voz alta:
"Vejo", disse ele " o Elefante
É muito parecido com uma cobra!"

O Quarto esticou a mão, ansioso
E apalpou em torno do joelho.
" Com o que este maravilhoso animal
Se parece é muito fácil", disse ele:
"Está bem claro que o Elefante
É muito semelhante a uma árvore!"

O Quinto, por acaso, tocou a orelha,
E disse: " Até um cego
Pode dizer com o que ele se parece:
Negue quem puder,
Esta maravilha de Elefante
É muito parecido com um leque!"

O Sexto, mal havia começado
A apalpar o animal,
Pegou na calda que balançava
E veio ao seu alcance.
"Vejo", disse ele, " o Elefante
é muito semelhante a uma corda!"

E assim esses homens do Hindustão
Discutiram por muito tempo,
Cada um com sua opinião,
Excessivamente rigida e forte.
Embora cada um estivesse, em parte, certo,
Todos estavam errados!