

5

**A REESTRUTURAÇÃO
PRODUTIVA**



A Terceira Ponte proporcionou a ligação imobiliária entre Vitória e Vila Velha (*Acervo do autor*).

A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA

Durante os anos 90 a construção busca reconquistar o mercado classe média, perdido desde 1982. Os empresários tomam consciência dos estreitos limites do mercado de imóveis luxuosos em que atuavam e de que muitas de suas propostas não encontram eco porque dependem de iniciativas do governo federal e de maior mobilização por parte dos atores interessados. Percebem que precisam tomar medidas que exigem a reestruturação do próprio setor.

O Plano Collor travou a construção no Estado. As vendas de imóveis de luxo nunca diminuíram tanto. O dinheiro bloqueado pelo plano impediu o desenvolvimento do mercado imobiliário. “As medidas econômicas do governo provocaram uma queda de 90% na venda de imóveis de luxo no mercado capixaba”, conforme avaliação do presidente do Sindicon-ES, Marcos Murad (*A Gazeta*, 04/06/90). Os efeitos do Plano Collor só não foram mais drásticos sobre o emprego porque os investimentos feitos pelo governo Max Mauro em seu último ano de mandato serviram para atenuar as dificuldades do setor. Mesmo assim, desde o momento da aplicação do citado plano até o mês de junho foram demitidos 2,5 mil trabalhadores da construção civil no Espírito Santo, representando 5% do pessoal empregado no setor. Os construtores previam desemprego ainda maior se o governo não liberasse financiamento para construção: “O baque vai ser muito grande”, declara o empresário Renato Sandri (*A Gazeta*, 09/08/90).

Nesse momento as alternativas apontavam para a possibilidade de a construção voltar-se para a classe média e para o atendimento à população de baixa renda: “De acordo com [os empresários] o setor está ‘paralisado’ e as construtoras estão se vendo obrigadas a investir em unidades para a classe média e para os trabalhadores de baixa renda”. E, na opinião do presidente do Sindicon, Sr. Marcos Murad, “ninguém tem mais dinheiro para comprar apartamentos luxuosos. Por uma questão de sobrevivência, o mercado está se voltando para o segmento composto pelos assalariados e profissionais liberais” (*A Gazeta*, 04/06/90). Também na avaliação do diretor de mercado imobiliário do Sindicon, Paulo Afonso Mendes Pinto, “a saída para o mercado é a construção de unidades popula-

res. [...]”. Muitas empresas estão adquirindo terrenos na periferia de Vitória para se inscrever no programa de governo de moradias populares”. O gerente de vendas da Blokos Engenharia raciocina na mesma direção, ao referir-se à situação que as empresas enfrentam para vender seus imóveis de luxo: “Estamos tendo dificuldades para vender as unidades. Daqui para frente sairemos deste segmento de mercado e vamos buscar a classe média e os moradores da periferia” (*A Gazeta*, 4/6/90).

Na opinião do superintendente regional da Encol, o governo não pretendia mais bancar o setor da construção:

Os financiamentos vão continuar suspensos e a alternativa do mercado será a redução dos custos das construções como forma de baratear o preço final das unidades [...] O SFH está falido, temos que investir com nossos próprios recursos em todos os segmentos do mercado (*A Gazeta*, 05/08/90).

Este, talvez, tenha sido o primeiro sinal de que as ditas mudanças internas à atividade estavam por vir, junto com o emprego de mais criatividade nas vendas.

Prazos de 36, 40 meses oferecidos pelas empresas não eram suficientes para atender o mercado da classe média. Fazia-se necessário empreender as mudanças. Segundo o diretor-superintendente da Metron Engenharia, Luiz Carlos Menezes, “as incorporadoras só podem oferecer aos consumidores um prazo de pagamento de até 48 meses devido à falta de financiamentos. ‘Isso limitou muito as nossas vendas porque as prestações ficaram maiores’” (*A Gazeta*, 05/08/90). A liberação de financiamentos (Plano Empresário) efetivou-se de forma tímida no final de 1991, sem, contudo, promover mudanças. E logo no ano seguinte os financiamentos foram fechados novamente.

O Banestes, desde março de 1990, com o confisco da caderneta de poupança, não financia construção. A CEF está agindo da mesma maneira desde outubro de 1992. Somente o Bemge vem financiando construções no Espírito Santo. No entanto, só realiza suas operações com empresas. Estas é que entram no circuito financeiro, bancando os mutuários, e, naturalmente, os que têm maior poder aquisitivo e, como visto, os que se situam num mercado em saturação (*A Gazeta*, 24/04/94).

As fugas temporárias deste mercado, como acontecia quando as oportunidades apresentavam-se ruins, tornaram-se mais difíceis. É que uma destas saídas, o refúgio em contratos para construir imóveis para a população de baixa renda, através de cooperativas, deixou de existir quando, em dezembro de 1991, a CEF fechou a linha de financiamento que atendia a população de menor renda.

Como persistissem as dificuldades de obter financiamentos e se mantinha o empobrecimento da classe média, as iniciativas de redução de custos das construções ganhavam força. A construção civil se propôs a promover o aperfeiçoamento de sua mão-de-obra para reduzir custo, aumentar a produtividade e baratear o preço final de seus bens. Ao tomar posse, o novo presidente do Sindicon se manifestou nesse sentido, anunciando como uma das principais metas de sua gestão

a instalação, no Espírito Santo, de um centro de treinamento para aperfeiçoar a qualidade da mão-de-obra disponível no mercado, responsável hoje por baixos índices de produtividade e altos índices de desperdício, o que contribuiu para encarecer o produto final da construção civil (*A Gazeta*, 09/02/92).

A construção civil “é um dos setores que tem a produtividade mais baixa”, admitia o presidente do Sindicon. E afirmou: “é preciso treinar para qualificar melhor a mão-de-obra” (*A Gazeta*, de 09/02/92).

Além da busca de redução de custo, no intuito de qualificar melhor o trabalho, as empresas estavam construindo estratégias comerciais para voltar a conquistar o mercado classe média: “O escambo está sendo bem aceito entre os clientes [...]. O sistema consiste no uso de mercadorias e outros bens como parte do pagamento do imóvel. Telefones, terrenos, carros, motos, imóveis de menor valor, armas, ouro e jóias são aceitos na hora de fechar negócio”. Na Sigma Engenharia o escambo, adotado havia dois anos, respondia então por pelo menos 30% dos negócios: “O escambo abre um leque maior de opções de compra para o cliente”, afirmou o gerente comercial, Roberto Puppim. Na Encol, o escambo respondia por cerca de 20% das vendas, segundo o gerente comercial Eduardo Moraes: “É uma forma de facilitar a aquisição do bem, diminuindo a quantidade de dinheiro que envolve a sua compra”, disse ele. E, “na Dacasa, 50% das vendas são feitas através do escambo. A informação é do sócio-proprietário, Carlos José Zamborlini. É um sistema que incentiva a compra” do imóvel, frisou ele (*A Tribuna*, 22/08/93).

As medidas adotadas, somadas à conjuntura favorável que acompanhou o setor, estimularam a construção. Com a liberação dos recursos bloqueados a partir de 1991 pelo governo, o setor começou a receber oxigênio e a incrementar-se, empurrado pelo pânico das decisões impopulares tomadas pelo governo no começo dos anos 90. O imóvel passou a ser visto como o único santuário capaz de abrigar poupanças.

O ano de 1992 foi bom para a construção; 1993, melhor ainda. A construção imobiliária investiu cerca de 77 milhões de dólares nesse ano e empregou cerca de 13 mil operários no Espírito Santo. Esses valores representam um crescimento de 40% no número de lançamentos imobiliários em relação a 1992 (*A Tribuna*, 22/08/93). Apesar de viverem um bom momento, os representantes do setor no Rio de Janeiro e em São Paulo pediram à então ministra do Planejamento, Yeda Crusius, o fim dos impostos que incidiam sobre a construção (ISS, Finsocial, PIS e encargos sociais). Dessa forma, admitiam eles, o custo da construção cairia significativamente (*Gazeta*, 11/02/93).

A partir de 1994 os empresários já se tinham convencido, em definitivo, de que para caminharem precisariam criar suas próprias soluções. Segundo o presidente da Ademi, “se não houver a retomada da linha de financiamento para moradias, o setor tem que ser mais agressivo na busca de alternativas próprias” (*A Gazeta*, 03/06/94). As oportunidades de fugas temporárias desse mercado, buscando refúgio em outras alternativas quando a situação do mercado se apresentasse desfavorável, tornavam-se então ainda mais inviáveis.

O obstáculo à comercialização criado pelos bancos, financiando apenas as empresas para a produção dos imóveis, e resistindo, portanto, a repassar recursos ao mutuário final, fez com que elas criassem suas próprias alternativas. “Nesse caso, a empresa construtora, para não perder o negócio, acaba funcionando como uma avalista do financiamento e assumindo o papel de um banco”, destacou o presidente da Ademi. Restava “como saída para o cliente recorrer ao financiamento com recurso próprio da construtora, que implica prazos mais curtos e juros mais altos”. E a situação no ano de 1994 podia ser vista assim: “Segundo os levantamentos da Ademi, em torno de 60% dos imóveis já comercializados são através de financiamentos de recursos próprios das construtoras e apenas 40% pelo SFH, referente aos contratos já assinados” (*A Gazeta*, 24/04/94).

Ainda no ano de 1994, a situação do mercado apresentou-se promissora, por conta da conjuntura econômica favorável ao setor. A preparação que antecedeu a implantação do Plano Real e o próprio plano estabilizaram a economia. Desse modo, criaram-se melhores condições para o comprador adquirir imóvel, porque ele pôde ter maior controle sobre sua contabilidade. Além disso, foi também um ano promissor porque o plano, atingindo o mercado financeiro, deslocou recursos dessa esfera para a órbita imobiliária.

O presidente do Sindicon, avaliando o setor, dava a seguinte indicação:

Os números exatos ainda não estão reunidos no Sindicon, mas é possível fazer uma previsão de 50% de crescimento em volume de lançamentos. A geração de novos empregos vai variar entre 8% e 10%. Estes números se referem às 250 empresas associadas ao sindicato (*A Tribuna*, 09/01/94).

Observando em particular os lançamentos no setor, constata-se que em Vitória o mercado de imóveis comerciais foi o que mais cresceu: “O mercado de imóveis comerciais, especialmente salas, deu um salto no período de um ano em Vitória, lançando e produzindo um volume quatro vezes maior em relação à quantidade de unidades lançadas nos últimos dez anos” (*A Gazeta*, 08/05/94). Outro ponto a registrar é que o crescimento de lançamentos se deu, também, em Vila Velha, fundamentalmente na faixa da orla: “Apesar da concorrência acirrada, a meta para puxar os negócios é única: transformar a Praia de Itaparica em uma Barra da Tijuca, como definem os construtores” (*A Gazeta*, 06/03/94). E prosseguiram: “Cerca de 50% dos empreendimentos do setor estão concentrados naquela região, principalmente nas Praias da Costa, Itapoã e Itaparica” (*A Tribuna*, 21/08/94). As empresas foram favorecidas pelo PDU implantado em 1990, que concedeu maior liberdade em termos de gabarito, permitindo erguer prédios mais altos e levando as construtoras a realizar um verdadeiro *boom* imobiliário em Itaparica: “São pelo menos 19 novos empreendimentos previstos para este ano, contra apenas 3 no ano passado, que resultarão em um investimento global que ultrapassa US\$ 107 milhões”. Estimava-se, portanto, o lançamento de 1.284 imóveis no ano (*A Gazeta*, 06/03/94).

Esse crescimento do setor se devia não só à conjuntura favorável, mas também às estratégias encontradas pelos empresários para facilitar as vendas. Dentre estas, destacava-se ainda o escambo:

A antiga forma de fazer comércio, o escambo (troca direta de mercadorias, sem o envolvimento de dinheiro) foi a grande estrela do setor imobiliário em 92 e 93 e promete continuar facilitando as operações de compra e venda de imóveis neste ano. [...]. Algumas empresas fornecedoras de matéria-prima para construção civil já aceitam a troca de mercadorias como prática comercial. O fornecedor troca os produtos por uma das unidades que estão sendo construídas; e, com isso, o construtor ganha por não ter que desembolsar uma quantia em dinheiro para pagar pelo material de construção que está sendo adquirido (*A Tribuna*, 09/01/94).

Assim, as empresas abriram seus próprios espaços dentro da perspectiva, anteriormente citada, de que precisariam criar suas próprias alternativas para dar conta da nova situação do mercado, sem financiamentos e com a classe média empobrecida. No processo produtivo lidaram não só com a incorporação, condomínio fechado, como também com a construção a preço de custo. Consideraram também a oportunidade de investir em imóveis comerciais em Vitória. Da mesma forma, investiram em locais onde o PDU, depois de modificado (a modificação ocorreu em dezembro de 1994), tornou-se mais generoso, como foi o caso dos bairros de Jardim Camburi, Barro Vermelho e Enseada do Suá, que apareceram como alternativas promissoras. “Vender imóvel a preço de custo é uma alternativa de oferecer o produto no mercado e, apesar da construtora ter uma margem de lucro mais estreita, tem uma segurança maior” (*A Gazeta*, 08/05/94).

O setor buscava ainda diversas alternativas para se estabelecer em bases mais sólidas. Assim, vinha procurando implantar o consórcio de habitação:

O setor, independente do Governo, tem que buscar soluções para permitir que o mercado seja acessível ao pequeno investidor. Neste sentido, uma das medidas apontadas pelo presidente da Ademi foi o consórcio imobiliário, cujo imóvel fica mais barato à medida que o comprador banca desde o início a sua produção (A *Gazeta*, 03/06/94).

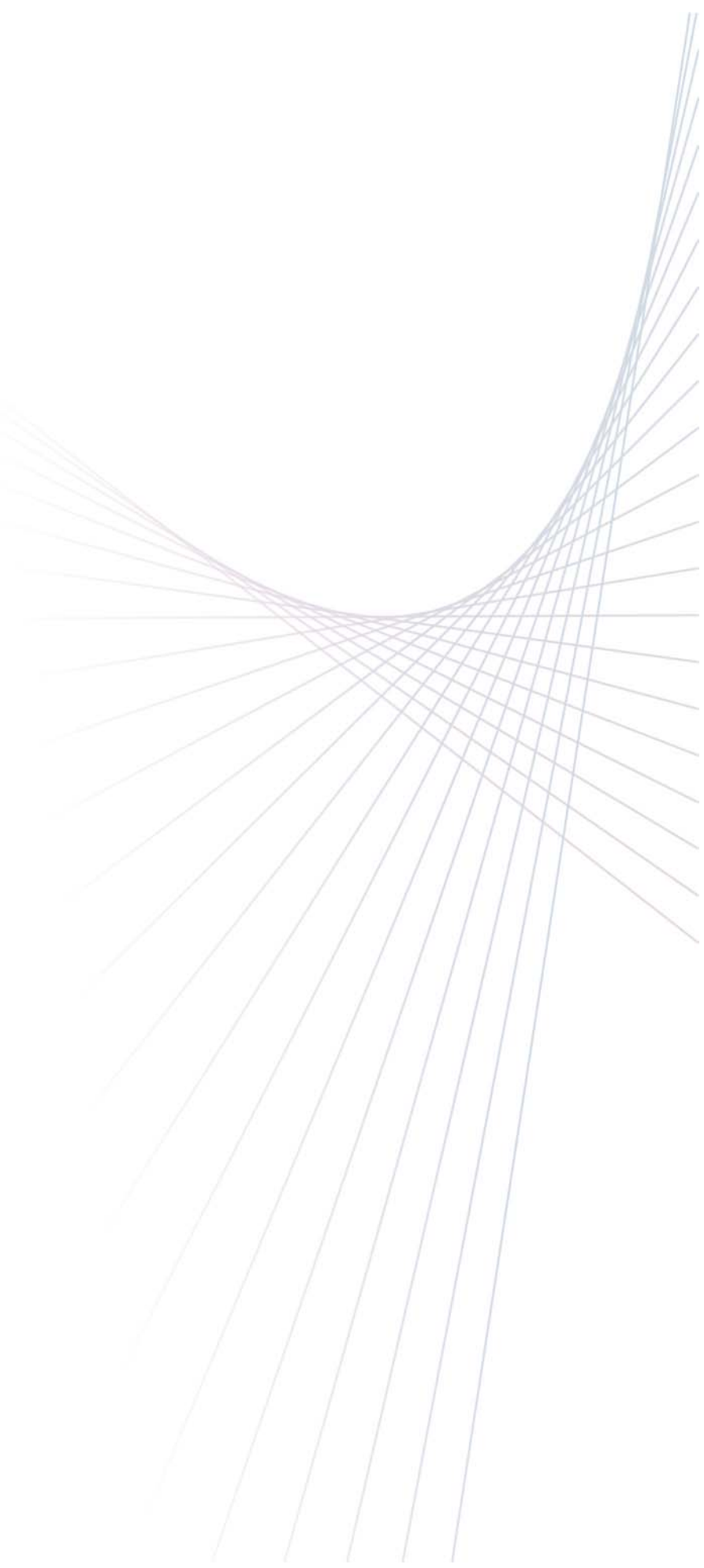
Além das alternativas que já vinham sendo testadas, o setor apresentava um elenco de propostas para se fortalecer. O fundo de investimento imobiliário era uma delas (A *Gazeta*, 03/06/94). O 61º Encontro Nacional da Construção Civil (Enic) propôs uma “viagem” rumo à qualidade total como alternativa para atender o mercado mais exigente e conseguir redução de custo, racionalizando o processo produtivo e eliminando o desperdício. O argumento apresentado para que o setor caminhasse nesta direção foi o seguinte: “Com a abertura da economia, o preço do imóvel passa a ser estabelecido pelo mercado e a lucratividade vem da diferença entre o que o mercado paga e os custos. A ordem então é reduzir custos” (A *Gazeta*, 30/11/94).

Nesse sentido, por solicitação do Sindicon, o Sebrae já vinha treinando construtores no Programa de Qualidade Total, nos mesmos moldes dos outros sindicatos da construção no país (A *Gazeta*, 30/11/94).

Os empresários no Espírito Santo propunham que as prefeituras estimulassem os investimentos na construção de habitações populares: “O que se pode fazer para estimular o mercado, conforme Luís Carlos Menezes, seria a adoção, por parte do Governo estadual ou prefeituras, de medidas de incentivo à construção de casas populares”. Uma maneira de fazer isso seria adotar “medidas como se tem em São Paulo, onde se determina que 1% do ICMS, que é um imposto estadual, seja destinado para construção de casas populares” (A *Gazeta*, 30/11/94). Pode-se entender que tal proposta poderia beneficiar o setor quando em dificuldade.

Registrou-se a partir dessa data uma recuperação no setor, o que fez com que “o mercado [fechasse] o ano de 1995 com uma queda [apenas] de 20% no volume de vendas em relação ao ano passado” (A *Gazeta*, 14/12/95).

A construção nesse período trabalhava com recursos próprios porque o financiamento de imóveis pela CEF, “com recursos do FGTS, destinado à moradia popular está suspenso desde dezembro de 1991. Já o crédito para moradia com recursos da caderneta de poupança, para classe média, foi fechado em setembro de 1992” (A *Gazeta*, 16/02/95).



Reafirmando o que foi dito anteriormente,

Hoje, segundo o presidente do Sindicon, César Villar de Mello, não existe praticamente nenhuma instituição financeira, privada ou estadual, financiando a compra de imóveis no Espírito Santo. “A saída encontrada pelas empresas do setor da construção de imóveis foi a do autofinanciamento, com prazos de financiamento que variam de 60 a 80 meses, já que não existe um sistema oficial de financiamento e os agentes financeiros, como os bancos, não estão tendo este tipo de linha de crédito para o comprador”, disse Villar de Mello [...] “...esta nova prática implicou em algumas mudanças nos cronogramas de obras. Quando havia algum tipo de financiamento para o pagamento do imóvel, um prédio era construído em média entre 20 e 24 meses. Com o autofinanciamento esse prazo subiu para 36 meses. “O mercado teve que se adequar a essa realidade, ou seja, dilatou o prazo para que as pessoas pudessem arcar com as prestações” (*A Gazeta*, 26/01/95).

No ano de 1995 percebe-se maior preocupação do setor em buscar processos produtivos mais racionais. Nesse sentido a entidade de classe dos construtores buscou novas formas de organização do trabalho para o setor. Isso fica evidente na contratação de consultores para tratar da questão. “A falência do SFH e o advento da competitividade”, segundo Nilton Vargas (consultor contratado), está requerendo mudanças na empresa:

Só a partir daí é que as empresas deram conta da necessidade de se adotar uma nova organização do trabalho.

Na opinião de Vargas, o começo para uma nova organização do trabalho é no investimento das bases e da estrutura, naquele que é responsável pelas edificações: “os peões”. Aliás, a terminologia já é não-grata, o que evidencia que as mudanças podem ser iniciadas pela forma de tratamento a este profissional, que acima de tudo merece respeito.

“Esquecer que o homem é dotado apenas de mãos que se colocam à obra dos mandos e desmandos de uma infinita hierarquia é o primeiro passo a ser dado pelos que desejam mudar. O segundo é tratar o operário como alguém que pensa, que pode sugerir idéias, promover soluções e até resolver problemas, como por exemplo, o desperdício”, diz Vargas (*A Gazeta*, 16/02/95).

Apesar da situação vivida pelo setor já desde a segunda metade dos anos 80, as iniciativas destinadas a melhorar a organização do trabalho nas empresas tinham acontecido recentemente. Cursos para trabalhadores e mestres da construção civil vinham sendo oferecidos pelo Senai e pelo Sindicon (*A Gazeta*, 16/02/95).

Os investimentos de iniciativa de muitas empresas para melhorar a qualidade, de modo geral, começaram com o programa de Qualidade Total a partir de 1993. A Sigma, em 1992, e a Encol, antes:

A Encol tem aplicado investimentos maciços em treinamento e constante aumento da capacidade técnica dos recursos humanos. Estas medidas têm resultado em aumento da produtividade global e redução da rotatividade da mão-de-obra. Quando termina um determinado serviço, a mesma equipe, que é especializada, é transferida para outro canteiro de obras da empresa, onde executará as mesmas tarefas (*A Gazeta*, 27/07/95).

A Metron e a Lorenge também anunciaram resultados com o programa de qualidade. Luís Carlos Menezes, da Metron, disse que uma das ações de sua empresa era a implantação de cinco sentidos: “ordenamento, asseio, segurança, higiene e saúde. Nos canteiros cada item é implementado em etapas, reduzindo os índices de acidentes, aumentando a organização, a limpeza”, explica o diretor (*A Gazeta*, 27/07/95). A Lorenge informava: “Fazemos um minuto de segurança, todas as manhãs. A padronização dos procedimentos nas diversas etapas das obras também fez cair o índice de acidentes”, segundo informação de José Elcio Lorençon (*A Gazeta*, 27/07/95).

Outra iniciativa do Sindicon, juntamente com o Senai, dentro do programa de qualidade, foi planejar a formação de profissionais polivalentes: “A profissionalização fará com que os trabalhadores da construção sejam preparados para [atuar] do início ao final de uma obra. Em linhas gerais deixa de existir a especialização. Um mesmo homem estará apto a atuar como armador, carpinteiro, etc.” (*A Gazeta*, 27/07/95).

A construção em novo patamar

A experiência da crise dos anos 80 e a reestruturação verificada no início da década de 1990 requalificaram a indústria da construção, que, quando emergiu na segunda metade dos anos 90, se apresentou num patamar tecnológico bem mais avançado.

As empresas que atravessaram esse período ou que nasceram nele passaram a lidar com toda sorte de adversidades. O lugar enquanto espaço diferenciado já não era o principal componente na criação do produto imobiliário distinguido. Os financiamentos do BNH, nos mais diversos programas, de que se valiam as empresas para construção de infraestrutura, de moradias e de empreendimentos comerciais, acabaram. A classe média, expressiva e com poder aquisitivo elevado, nascida com o “milagre brasileiro”, empobreceu. Os terrenos, considerados como bens naturais não produzidos, tornaram-se escassos, com o aumento de sua procura por pressão dos contingentes populacionais que vieram para as cidades, e tornaram mais atrativos os negócios imobiliários. Seus preços, em consequência, elevaram-se. A concorrência cresceu muito. A construção teve de lidar com todos esses fatores.

Assim, passou por um processo de reestruturação. Buscou os mais diferentes caminhos: do mercado imobiliário derivou para as obras públicas; retornou ao imobiliário; lutou pela democratização dos espaços de concorrência na competição com empresas de fora; voltou a construir a preço de custo, efetuou parcerias e foi voz constante e firme, como nunca antes, nos embates do desenvolvimento travados em prol dos interesses da classe.

A construção se superou, percebendo que seus problemas teriam de ser resolvidos por ela mesma. Nesse sentido promoveu importantes mudanças internas a seu processo produtivo. Reduziu desperdícios, melhorou a qualidade do produto, implementou processos de trabalho mais racionais com o uso de novas tecnologias.

Para lidar com a falta de financiamentos e com as restrições ao crédito – quando este existia – a construção dilatou os prazos para realização de suas obras. Fez papel de banco, no financiamento dos compradores, e até praticou escambo, na venda de seu produto.

O Sindicon teve papel fundamental nisso tudo. Nos anos 80, especialmente como ator social, com importante atuação política, procurou abrir novos espaços e criar alternativas, dentro dos limites regionais, para a atuação do segmento produtivo da construção, que atravessava uma grande crise. Em 1990, contribuiu para a reestruturação das empresas. Mostrou que a construção já não podia depender do Estado como dependia nem continuar presa às práticas anteriormente promovidas pelo BNH, porque o banco estava extinto e tudo indicava que a atuação do Estado encolheria na promoção de política pública, que afetaria, em particular, os investimentos em moradias. Nesse caso, a construção precisaria criar suas próprias alternativas para depender cada vez menos do Estado.

O Sindicon começou a debater o desperdício na construção e as formas de combatê-lo. Rediscutiu o processo produtivo da construção e encontrou um novo papel para o trabalhador, estabelecido com o rompimento da hierarquia funcional pretérita, que o considerava uma força motriz, que, ao ser acionada, cumpria determinadas tarefas. Buscou-se utilizar a faculdade do trabalhador de pensar antes de realizar tarefas. Isso foi fundamental, porque deu-se ao trabalhador a oportunidade de contribuir para o aperfeiçoamento de novos processos de trabalho e condições de participar da obra em diferentes etapas de sua realização, com resultados positivos de produtividade na construção.

Das novas relações de trabalho fez parte, igualmente, a utilização no processo produtivo de novas tecnologias, que, a partir do final dos anos 90, estavam generalizadas por todo o segmento da construção, constituindo o patamar nivelador para a permanência das empresas no mercado.

Outro traço marcante que caracterizou a atuação do Sindicon entre o final da década de 1990 e o começo da de 2000 foi preparar-se para a auto-suficiência financeira, com vistas à reforma sindical, que, segundo as expectativas, desatrelaria do Estado os sindicatos;

estes teriam de criar suas próprias receitas. Nesse sentido, o Sindicon passou a gerenciar e a promover cursos de interesse dos empresários da área, dentre eles alguns cursos de aperfeiçoamento das empresas em programas de qualidade.

Hoje o Sindicon procura preparar as empresas para que possam acompanhar o novo *boom* imobiliário, deslanchado pela descoberta de petróleo no mar territorial capixaba e pela expansão das grandes empresas, juntamente com o aumento de recursos liberados pelos bancos para financiamento imobiliário.

Tem tido prosseguimento o programa de certificação das empresas, em curso desde a década anterior, e atualmente condição indispensável para as empresas poderem participar da concorrência de grandes obras. Nesse sentido, já se manifesta a disposição das grandes empresas no sentido de destinar parte das obras civis de sua expansão à subcontratação de construtoras locais. Este tem sido um esforço da entidade de classe para abrir espaço à participação das empresas locais na apropriação da riqueza em expansão no Espírito Santo. (Depoimento do engenheiro Aristóteles Passos Neto, atual presidente do Sindicon.)

Formas de produção mais evidentes que emergem após a crise

As empresas de construção, em geral, possuem vida curta. Em média, as mais antigas que se encontram, hoje, no mercado, têm 25 anos de idade. Nasceram no período de crise. Por conta disso tiveram de criar suas próprias alternativas nos estreitos limites dos espaços que lhes sobraram.

As alternativas serviram, naquele momento, para as empresas amadurecerem e, na década de 1990, consolidarem-se, criando suas próprias formas de reprodução. Essas formas ajudam a revelar as empresas hoje com maior atuação no mercado, através de um conjunto de elementos que desenham suas características específicas.

Os investimentos em progresso técnico difundiram-se entre as empresas, como condição de sobrevivência, no mercado competitivo instalado a partir dos anos 90. No entanto, cada empresa escolheu seu caminho para se diferenciar das demais. O condomínio fechado, que ganhou notoriedade na década de 1980 como alternativa à crise, utilizado pelo empresário para se proteger dos riscos provenientes dos altos custos inflacionários, apesar de menos lucrativo do que a incorporação, serviu para definir um nicho de atuação importante, que hoje é explorado com grande sucesso por algumas empresas. Particularmente destaca-se, nesse segmento, a Galwan, fundada em 1980, com tradicional atuação em Vila Velha, mas que já se encontra hoje em Vitória, Guarapari e, desde anos mais recentes, no Rio de Janeiro.



A diversificação caracterizou a atuação de algumas empresas. Possibilitou uma flexibilidade que lhes permitiu ora realizar obras públicas, ora fazer empreitadas privadas e ao mesmo tempo construir por incorporação. A Acta Engenharia e a Metron, a primeira fundada em 1974 e a segunda em 1977, conseguiram atravessar o período de crise e se tornaram empresas “flexíveis” em condições de atuar, hoje, de forma diversificada, em diferentes frentes, no mercado.

A forma de construção por incorporação atravessou a crise e emergiu nos anos 90 reestruturada, com uma evidente “face” de racionalidade, conferida pelas características do produto que oferece e pelo processo construtivo que emprega. Seus produtos trazem a prevalência da standardização sobre a forma livre; são criados por projetos de arquitetura empresarial para facilitar a racionalização do processo construtivo. São produtos mais compactos do que os de antigamente e realistas em relação às demandas de uma população empobrecida, que não dispõe das facilidades de financiamento com as quais já fora antes contemplada.

Há, contudo, o restrito mercado de alta renda, que garantiu, mesmo no período de crise, a permanência, nesse nicho, de empresas incorporadoras que foram identificadas com algo semelhante a grifes, que oferecem produtos distintos.

O Inocoop-ES teve uma saída interessante no contexto da crise dos anos 80 e empreendeu uma estratégia que se notabilizou quando houve a reestruturação da construção na década de 1990. O citado instituto talvez tenha sido a empresa que melhor entendeu – e com isso saiu na frente – a máxima cunhada pelos próprios construtores, diante do período de crise: “Os problemas da construção terão que ser resolvidos pela própria construção, sem depender do Estado como dependiam antes”.⁴³

O Inocoop-ES criou o sistema de cooperativas autofinanciadas e foi buscar o mercado da classe média que se encontrava esquecido e inacessível nas condições dadas – de ausência de financiamentos e do próprio empobrecimento dessa classe de renda. O autofinanciamento constituiu uma forma, naquele momento, de obter acesso aos recursos para financiar as construções e sem custos financeiros. Desse modo foi possível dispensar a cobrança de juros dos compradores, contribuindo, assim, para a construção de um produto imobiliário mais barato, com o intuito de torná-lo acessível à classe média empobrecida. A aquisição de terrenos em áreas menos valorizadas, porém com infra-estrutura, feita parceladamente em sete anos, conforme os pagamentos efetuados pelos compradores, ou por permuta, com unidades a serem entregues no local, constituiu estratégia que também contribuiu para gerar um produto imobiliário de custo mais baixo. A padronização dos projetos, a produção de um grande volume de obras em cada empreendimento e a racionalização dos processos construtivos proporcionaram maior produtividade à construção, permitindo, desse modo, o estabelecimento de taxas administrativas menores para os contratos de construção, com conseqüente rebatimento nos custos dos empreendimentos.

⁴³ A referência feita ao período de prosperidade e de recursos fartos oferecidos pelo BNH, especialmente entre 1975 e 1982, que não voltará mais, serve como advertência de que a construção não pode mais esperar pelo Estado para solucionar seus problemas.

Essa forma de produção do bem imobiliário apresenta-se como uma das mais modernas, capaz de superar o modelo fordista de produção e adotar a produção “flexível”, tão usual nas grandes empresas, à semelhança de uma montadora. O Inocoop-ES não compra nada, não vende nada, não constrói nada. Concebe e controla todo o processo. E para isso faz uso de sua história de 36 anos e de sua marca – *Inocoop-ES*. O sucesso do instituto transformou-o numa das mais importantes incorporadoras do Estado.

Vista noturna da Terceira Ponte (foto de Vitor Nogueira).



