



Nota da Reunião de 24 de Maio de 2012 na qual foi debatido o tema:

NO CENÁRIO ATUAL DO MERCADO DE REAL ESTATE QUAIS SÃO AS COMPETÊNCIAS-CHAVE PARA AS INCORPORADORAS? AS ATIVIDADES DE PRODUÇÃO SÃO ESSENCIAIS?

Algumas incorporadoras tiveram origem a partir de construtoras e mantiveram sua vocação original aliada a novas competências na área de incorporação.

Já outras, desde seu início, atuaram como incorporadoras e, ao longo do tempo, fizeram a opção de produzir todo ou parte de seu portfolio de empreendimentos.

O fato é que, nos últimos anos observou-se um perfil de atuação cada vez mais integrado por parte das incorporadoras, isto é, passaram cada vez mais a construir seus lançamentos e não só incorporá-los.

A questão que se coloca em debate, face ao desempenho recente do mercado, quando prejuízos de vulto tiveram que figurar em balanços inclusive das maiores empresas do mercado, é se as incorporadoras devem persistir nesta atuação verticalizada, aliando incorporação e construção, ou devem se concentrar na sua atuação básica: formatando, desenvolvendo e incorporando empreendimentos.

Nesta reunião do Comitê, enfocando a questão, o debate foi organizado para responder:

- quais as competências essenciais de uma incorporadora?
- quais as competências adicionais que ela deve agregar, pretendendo atuar de forma verticalizada?
- quais as vantagens e desvantagens da atuação verticalizada?
- a atuação verticalizada provê melhor condição para obtenção do resultado esperado de cada empreendimento?
- quais desdobramentos se esperam para atuação das incorporadoras no cenário atual: verticalizado ou especializado?

Como apoio ao primeiro ponto foi feita uma rápida revisão do estado da arte na formação voltada para posições executivas em empresas que atuam na área de negócios de Real Estate.

Para o suporte ao debate dos demais pontos questionados foi feita uma enquete junto aos integrantes do Comitê de Mercado.



Contexto Geral

Como comentado na introdução desta Nota, observa-se um perfil de atuação cada vez mais integrado por parte das incorporadoras, isto é passaram cada vez mais a construir seus lançamentos e não só incorporá-los.

Pode-se, então, verificar dois eixos básicos de atuação para estas empresas, a princípio, complementares: as atividades de incorporação e as atividades de implantação/construção. Cada um destes eixos de atuação requer um conjunto de competências específicas.

Referências internacionais¹ que tratam da formação de executivos corporativos para empresas que atuam na área de negócios de Real Estate indicam que existe um conjunto de competências e habilidades que são consideradas básicas, tais como:

- avaliar a qualidade de investimentos em negócios de Real Estate;
- avaliar e acompanhar o desempenho de negócios em Real Estate;
- conduzir análises e a gestão econômica e financeira de seus negócios;
- conduzir análises e gestão de riscos de negócios – potenciais ou em curso;
- ter extenso conhecimento sobre a legislação aplicável a negócios de Real Estate;
- formular e analisar cenários de mercado ou de planos de investimentos;
- operar sistemas de gestão de informações quanto ao desempenho de seu portfólio de negócios;
- formular e formatar negócios em Real Estate e os correspondentes planos de implantação e exploração;
- analisar a qualidade de localizações para implantação de negócios em Real Estate;
- identificar expectativas de mercado;
- processos produtivos e respectivas tendências de inovação;
- gerenciar a implantação de seus negócios².

Estas competências consideram um ciclo de vida típico para os negócios de incorporação contemplando as seguintes fases:

- Formatação de Produtos;
- Lançamento de Produtos;
- Ciclo de Construção;
- Exploração (pós-implantação).

O referencial geral para a análise destas competências se desdobra nas seguintes áreas:

- Mercado de Real Estate: políticas quanto a linhas de atuação, segmentação de mercado, formatação de produtos.
- Negócios: formulação de estratégias específicas, condução de operações.

¹ Manning, Chris and Epley, Donald. Do Real Estate Faculty Teach the Skills and Competencies Need by Corporate Real Estate Executives. Journal Of Real Estate Practice and Education; 2006; 9, p. 37 to 59.

² Esta relação não é exaustiva.



- Ambiente Corporativo: administração de empresas, implantação de empreendimentos.

Por outro lado a implantação de um empreendimento de Real Estate demanda dois tipos de competência gerencial: (i) o *project management* e o (ii) *construction management*.

Estes processos são inter-relacionados e enquanto o primeiro é orientado ao atendimento às expectativas do desempenho da implantação do empreendimento, aqui tratado como o negócio como um todo, o segundo é orientado aos meios de produção, sejam eles próprios ou contratados.

Cada um deles demanda conhecimentos e competências específicos, traduzidos em processos gerenciais de natureza distinta.

No contexto desta Nota, o termo *project management* representa um conjunto de processos gerenciais com ênfase na implantação e exploração de um dado empreendimento. São processos *project oriented*. O *project management* se vale de processos de trabalho orientados para a condição de singularidade de cada implantação. Por princípio, não existem dois empreendimentos (*projects*) iguais.

Os processos gerenciais intrínsecos ao *project management* consideram aspectos tais como a gestão de escopo, prazos, recursos, custos e riscos relacionados a todo o ciclo de vida do negócio considerado, além de outros relacionados à inserção do produto associado ao respectivo negócio em seu mercado.

Embora o *project management* considere um negócio (empreendimento) como um todo, também contempla processos gerenciais capazes de interagir com a produção do produto imobiliário que lastreia este mesmo negócio. Porém, esta interação se dá em termos de interface, ou seja, o conjunto de processos gerenciais considerados no campo do *project management* não inclui aqueles relacionados à execução do produto imobiliário, propriamente dito, os processos *product oriented*.

A gestão da produção, *construction management*, aborda processos gerenciais e práticas de trabalho que admitem sua repetitividade nas obras associadas aos produtos imobiliários, seja no emprego de técnicas produtivas como na sua gestão propriamente dita. São processos orientados à produção, ou seja à execução do produto imobiliário, inclusive quanto à supervisão e execução das atividades e tarefas da cadeia de produção, além daquelas associadas à logística e fornecimento de materiais, equipamentos e mão de obra.

Há uma hierarquia de processos gerenciais a ser considerada na leitura desta Nota. Em um nível mais elevado, temos os processos orientados à formatação e exploração de negócios (*business oriented*), em um nível intermediário, aqueles processos gerenciais voltados para a consecução do empreendimento, o *project management* e em nível mais baixo, aqueles processos associados à produção do produto imobiliário propriamente dito, o *construction management*.

Questões como a gestão de parcerias que complementem a capacidade de produção de uma



incorporadora/construtora e a gestão da cadeia de fornecedores encontram-se na fronteira entre estes dois grupos de processos gerenciais aplicados à implantação de um empreendimento de Real Estate.

O questionário aplicado na enquete explora estas questões para avaliar, na visão dos integrantes do Comitê de Mercado, quais as vantagens e desvantagens de uma atuação verticalizada (incorporação e construção) versus as competências demandadas. Como corolário, são avaliadas as expectativas de tendências das empresas que atuam neste mercado no horizonte próximo.

Antes da apresentação do resultado da enquete, cabe apresentar algumas conclusões estabelecidas já na fase inicial do debate, quando se abordaram implicações do tema-chave: as atividades de produção (do produto imobiliário) são essenciais para as incorporadoras?

Conclui-se que há necessidade de segmentar o foco do debate quanto ao segmento do mercado objeto da análise. Enquanto na produção de shopping centers há uma clara divisão de atuação entre incorporadoras e construtoras, isto já não é tão claro no mercado corporativo e há uma evidente tendência de atuação verticalizada (agregando-se as atividades de incorporação e construção) no segmento residencial. O foco do debate abordado nesta Nota concentra-se nos mercados corporativo e residencial, com ênfase neste último.

Um dos aspectos ressaltados no debate quanto à segmentação do mercado foi a existência de uma maior estabilidade da relação entre o incorporador com o cliente final no mercado corporativo, quando a quantidade de interlocutores é reduzida. De outro lado, há necessidade de uma estreita e intensa interface do incorporador com o cliente final no caso do segmento residencial, no qual a quantidade de interlocutores é muito maior. Dado o expressivo volume de produtos entregues nos últimos anos no mercado residencial, algumas incorporadoras, atualmente, operam *call centers* próprios para poder tratar adequadamente a quantidade de contatos necessários entre incorporador e cliente final, particularmente na fase da ocupação do imóvel e de seus primeiros anos de utilização.

Há questões quanto à opção estratégica da incorporadora atuar de forma verticalizada, isto é, agregando as atividades de construção ao seu portfólio de operações.

Houve um consenso quanto a esta opção manifestar uma vocação natural da própria organização, que em muitos casos iniciou suas atividades no ramo da construção civil antes de passar a atuar na incorporação de imóveis.

Além disso, foram ressaltados dois aspectos conjunturais que atuam como indutores desta opção pela verticalização, (i) a escassez de construtoras de grande porte, atuantes no segmento residencial, capazes de vender serviços tomando, na sua plenitude, o risco associado à produção do produto imobiliário e (ii) o expressivo volume de produtos entregues nos últimos anos implicou em uma



maior intensidade do relacionamento com o usuário final (como já mencionado acima) que implica na necessidade de um maior controle sobre todo o processo de produção e manutenção do produto.

Por outro lado, também houve consenso quanto a, abstraindo-se dos aspectos de vocação de cada organização, ser razoável admitir a convivência de dois modelos de negócios igualmente estáveis e sustentáveis: (i) incorporadoras com foco de atuação essencialmente voltado para a formatação, desenvolvimento e oferta de produtos imobiliários, contando com o suporte de empresas construtoras e (ii) incorporadoras construtoras, verticalizadas, com alta integração entre as áreas de incorporação e construção de imóveis.

Visão do Tema Segundo o Comitê de Mercado

O Comitê debateu o tema, respondendo às seguintes questões:

Quais competências adicionais uma Incorporadora deve agregar para atuar também como Construtora?

Este tema foi desdobrado em três grupos de questões.

- A empresa incorporadora deve deter extensos conhecimentos em *project management*?
- A empresa incorporadora deve deter extensos conhecimentos em *construction management*?

- A empresa incorporadora deve deter meios próprios de produção que atendam a todo o ciclo de produção (implantação), isto é ser completamente verticalizada?
- A empresa incorporadora deve deter meios próprios de produção que atendam parte do ciclo de produção, isto é ser parcialmente verticalizada?
- A empresa incorporadora deve ter capacidade para gerenciar e integrar a cadeia de produção, isto é ser capaz de atuar como uma integradora de meios próprios ou de terceiros para a implantação de empreendimentos?

- A empresa incorporadora deve dispor de parcerias de longo prazo com outras empresas de construção para complementar sua capacidade de produção?
- A empresa incorporadora deve ser capaz de empregar, caso a caso, outras empresas de construção para complementar sua capacidade de produção?
- A empresa incorporadora deve dispor e ser capaz de gerenciar e integrar uma cadeia de fornecedores de serviços e equipamentos que complementem sua capacidade de produção?

Quais as vantagens e desvantagens de uma atuação verticalizada?

Este tema foi desdobrado nas seguintes questões.

- A empresa mantém um controle integrado de suas operações?



- A empresa torna-se capaz de identificar, avaliar e implementar melhorias nos processos de implantação de empreendimentos?
- A empresa aumenta sua capacidade de atingir os objetivos planejados tanto para o portfólio de negócios como para cada empreendimento?

- O foco de atuação da empresa torna-se mais completo?
- A empresa tem maiores dificuldades para manter a estabilidade no controle do desempenho de seus negócios devido sua atuação mais abrangente – o foco torna-se disperso?

- O perfil de competências da empresa torna-se mais completo?
- O perfil de competências da empresa torna-se mais disperso?

Que desdobramentos se esperam para a atuação das incorporadoras no atual cenário?

Este tema foi desdobrado nos seguintes grupos de questões.

- As empresas irão enfatizar sua atuação verticalizada, isto como incorporadoras e construtoras?
- As empresas irão se concentrar na incorporação de negócios?

- As empresas irão enfatizar sua atuação verticalizada – incorporação e construção – estabelecendo parcerias de longo prazo com empresas de construção?
- As empresas irão enfatizar sua atuação verticalizada – incorporação e construção – mas com contratações de outras construtoras caso a caso, sem uma política de parcerias?
- As empresas irão enfatizar sua atuação verticalizada – incorporação e construção – concentrando-se em meios próprios de produção?

A seguir são apresentadas as respostas da enquete acompanhadas das respectivas avaliações decorrentes dos debates.

i. O primeiro grupo de questões abordou dois níveis de competências gerenciais, cuja terminologia foi delimitada anteriormente, o *project management* e o *construction management*.

Houve um consenso quanto ao *project management* ser uma competência gerencial necessária tanto às incorporadoras como às incorporadoras/construtoras, dado que em qualquer caso permanecem as necessidades de lidar com o empreendimento como um todo, bem como a interface com os processos produtivos, sejam eles externos à empresa, no caso das incorporadoras, como internos às empresas, para as incorporadoras/construtoras.

Por outro lado, mesmo as incorporadoras mantém uma intensa interface com suas construtoras, o que demanda um domínio adequado de aspectos do *construction management* no exercício do relacionamento com prestadores de serviço .

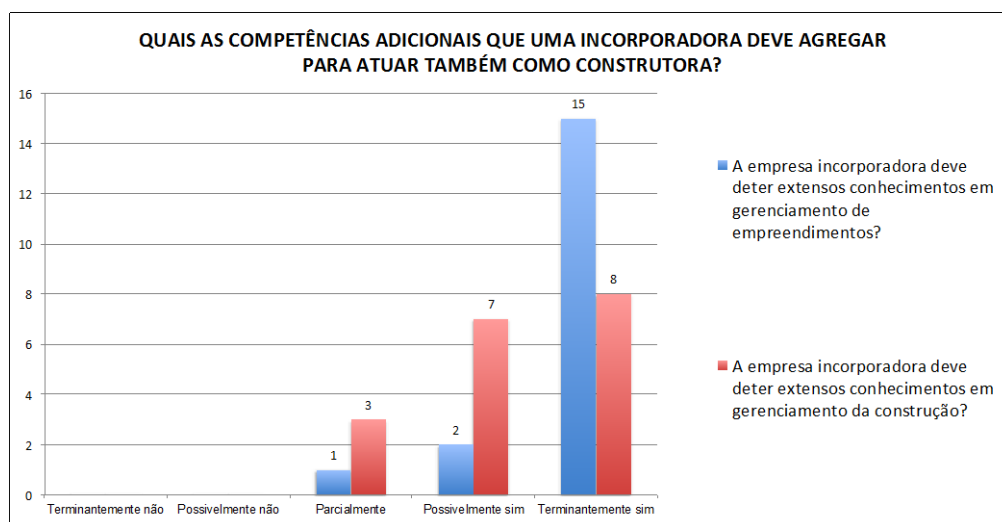


Outro ponto que leva à necessidade de ambos grupos de empresas deter em maior ou menor grau, competências tanto em *project* como *construction management* é a necessidade ou capacidade de interferir no desenvolvimento do projeto (*design*) do produto considerando aspectos relacionados à sua produção.

Na medida que a incorporadora conte com competências relacionadas ao *construction management*, o que, em tese, pode acontecer em qualquer um dos dois modelos de negócio analisados, maior será sua capacidade de agregar valor ao desenvolvimento do projeto, bem como do controle dos processos de produção.

Cabe o comentário de que tem sido mais frequente se observar esta conjugação de competências nas incorporadoras/construtoras.

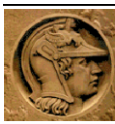
É no contexto destas considerações que o gráfico abaixo, com o resultado da enquete entre os integrantes do Comitê de Mercado, deve ser analisado.



ii. Já o segundo grupo de questões, cujo resultado segue adiante, sinaliza a conveniência de deter meios próprios de produção, isto é "quão verticalizada a incorporadora/construtora deve ser?". Houve um consenso quanto à necessidade de uma alta capacidade gerencial a ser exercida em todos os níveis do processo produtivo.

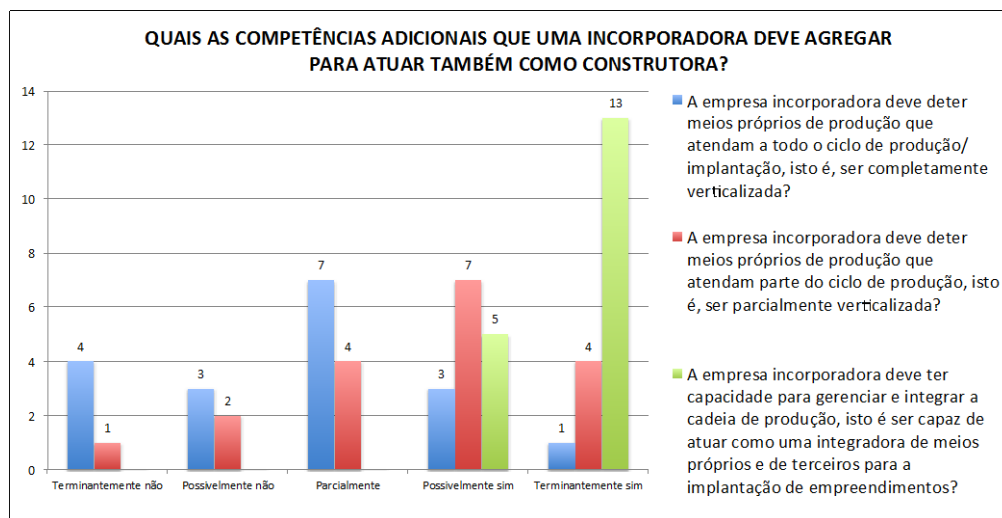
A opção por uma atuação baseada em meios de produção predominantemente próprios, embora seja uma decisão estratégica, fica subordinada a aspectos conjunturais e regionais.

Em regiões nas quais existam construtoras com capacidade gerencial e técnica para assumir determinados empreendimentos, é possível desdobrar a implantação de empreendimentos entre cadeias de recursos próprios e de terceiros (outras construtoras).



Já nas regiões onde há escassez de construtoras que atendam ao perfil de requisitos de desempenho da incorporadora/construtora, haverá uma ênfase no emprego de cadeias de recursos próprios, até para manter um maior controle tanto sobre a qualidade do negócio como do produto.

O gráfico com as respostas da enquete demonstra, de maneira clara, estes pontos debatidos. Enquanto há uma dominância de respostas para a necessidade de deter uma alta capacidade gerencial sobre todo o ciclo de produção, observa-se uma maior dispersão quanto às respostas ao aspecto de quão intensa deve ser a verticalização da incorporadora/construtora.



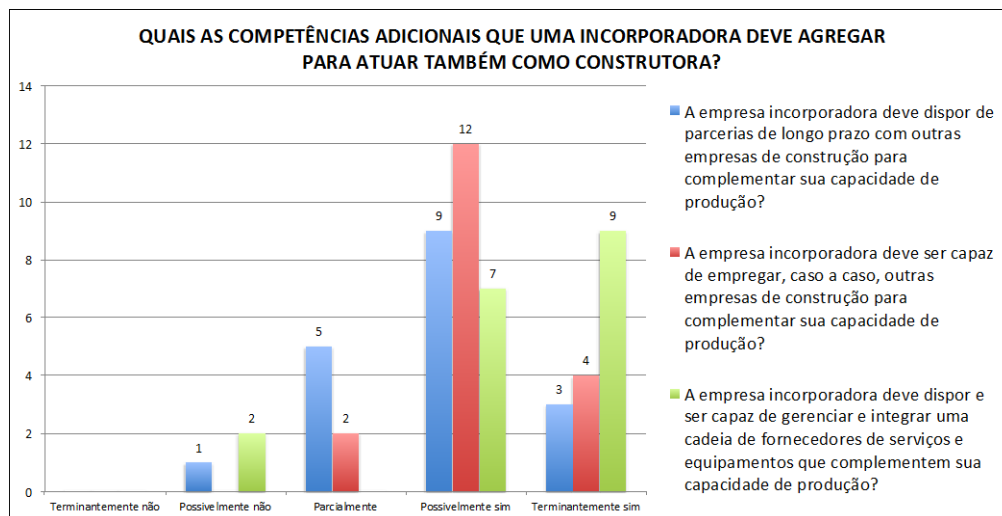
iii. No terceiro e último grupo de questões deste tópico, fica evidente a questão do estabelecimento de relações de médio e longo prazo entre incorporadoras e incorporadoras/construtoras com construtoras. A constituição de parcerias de longo prazo enfrenta a questão da existência de empresas essencialmente construtoras capazes, tanto de atender aos requisitos de desempenho em volumes de produção compatíveis com a situação atual do mercado, como capazes de absorver, ao menos parcialmente, os riscos associados a flutuações de custos e cumprimento de prazos típicas deste tipo de empreendimentos. Daí a ênfase das respostas no emprego de soluções caso a caso, quando da opção pela contratação de empresas de construção civil para a produção dos produtos imobiliários.



COMITÊ DE MERCADO

reunião de maio 2012

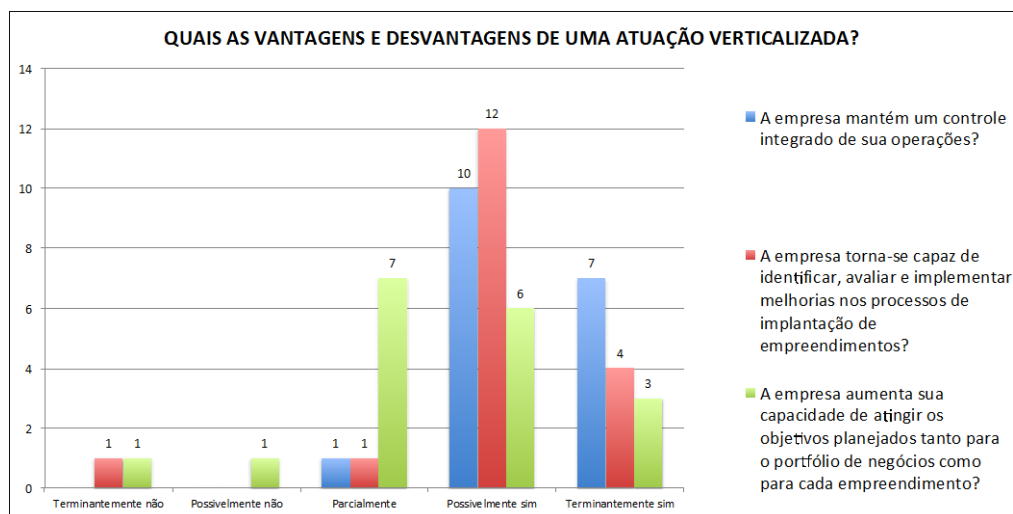
9



iv. O segundo tópico da enquete, debatido na reunião foi quanto às vantagens e desvantagens de uma atuação verticalizada.

Houve um entendimento quanto a dois pontos iniciais: a empresa que atua neste modelo de negócio (verticalizado) obtém uma melhor visão dos seus processos internos e ganha, em particular, eficiência no desenvolvimento dos projetos de seus produtos. Como consequência deste cenário, obtém-se um melhor controle das suas operações, seja em seus aspectos administrativos, técnicos ou de resultados.

Porém, como pode ser observado no gráfico abaixo, este modelo não implica, no entendimento dos membros do Comitê, necessariamente na garantia da obtenção de resultados.





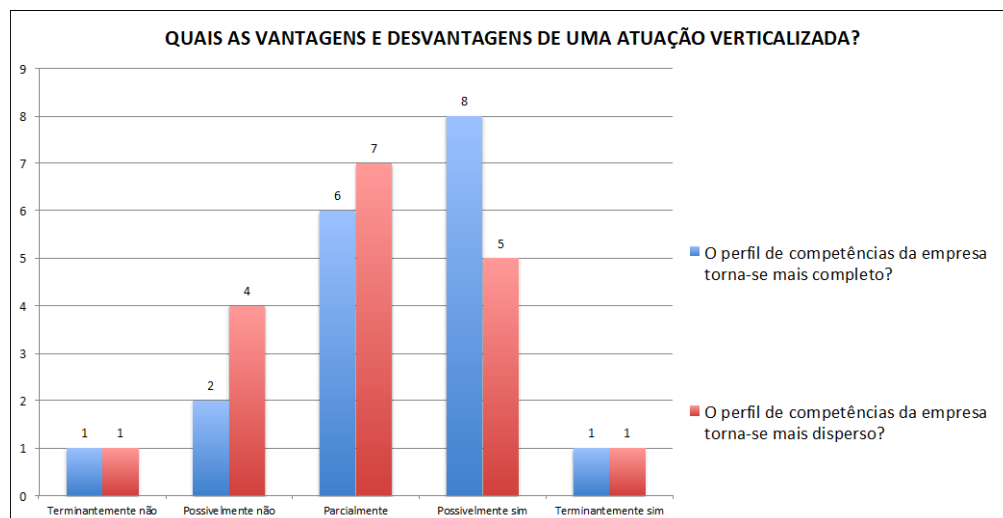
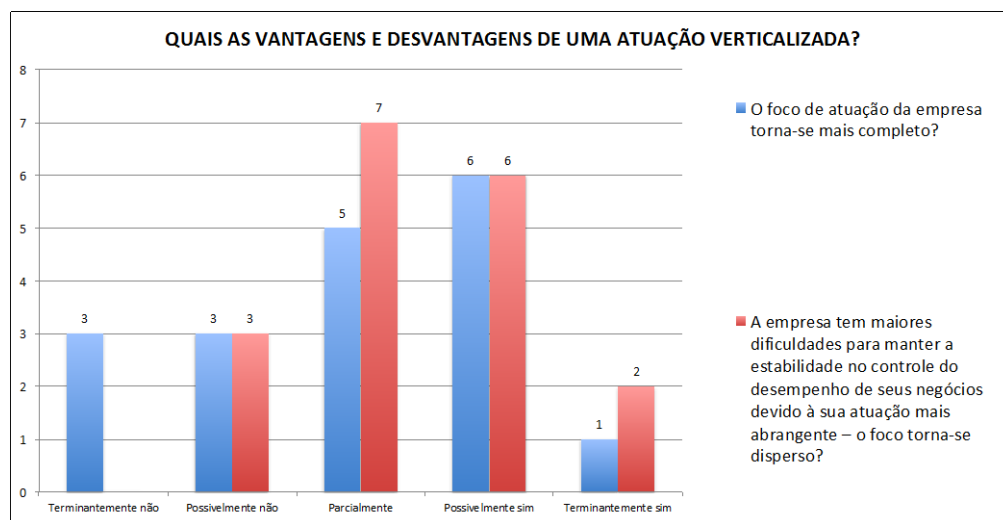
COMITÊ DE MERCADO

reunião de maio 2012

10

Observou-se que uma empresa verticalizada leva a uma maior diversificação interna de atividades, o que pode levar a uma cultura corporativa também mais diversificada. Por outro lado, o fato das incorporadoras, necessariamente, terem um maior contato com o meio externo (justamente por não serem verticalizadas) também é um fator de enriquecimento cultural e um estímulo a processos de inovação.

Houve consenso quanto ao fato de que uma empresa verticalizada é uma empresa mais complexa, e portanto demanda um leque mais amplo de competências. Incorporar e construir torna o foco da empresa mais completo, e, ao mesmo tempo, mais disperso, enfatizando a necessidade de um perfil de competências mais amplo (disperso). Estas visões estão retratadas nas respostas apresentadas a seguir.





COMITÊ DE MERCADO

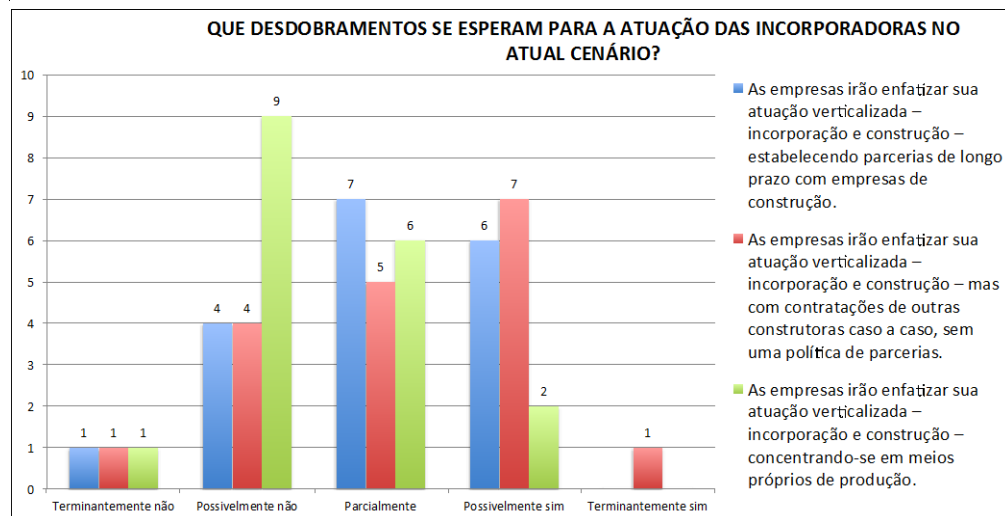
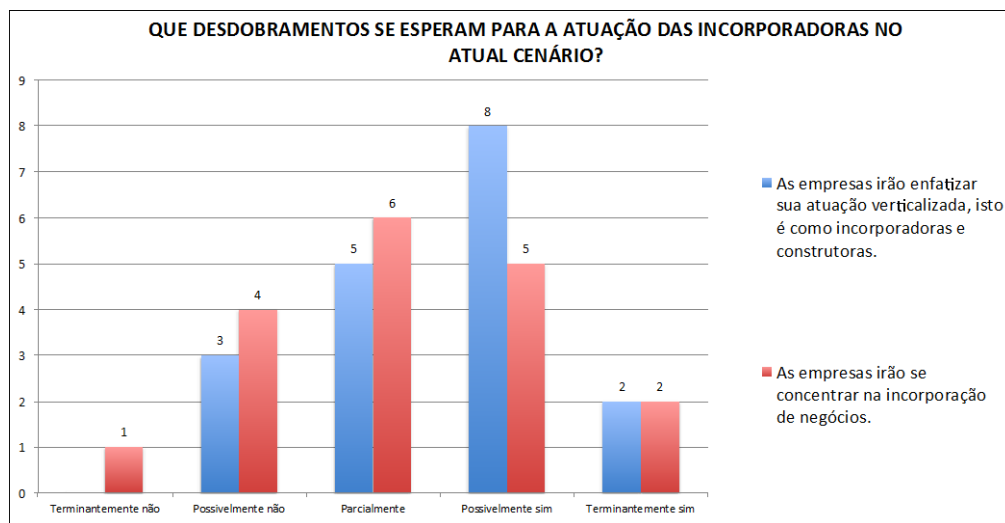
reunião de maio 2012

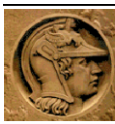
11

v. O terceiro tópico da enquete, debatido na reunião, foi quanto aos desdobramentos esperados para a atuação das incorporadoras no atual cenário do mercado brasileiro.

Os resultados desta etapa da enquete, apresentados adiante, mostram a expectativa quanto a coexistência de ambos os modelos de negócios: as incorporadoras especializadas e as incorporadoras/construtoras. Não há evidências de que um destes modelos venha a se tornar dominante.

Também fica evidenciado que a questão do estabelecimento de parcerias de médio e longo prazo com construtoras esbarra em uma percepção de que são escassas as empresas que consigam atender às expectativas quanto ao trinômio qualidade do produto, controle de custos e prazos e absorção de riscos.





Os comentários finais foram quanto à possibilidade das incorporadoras serem capazes de induzir alterações neste cenário, em particular, propiciando o surgimento e/ou consolidação de construtoras capazes de atender às expectativas de desempenho enunciadas e permitindo, portanto, que sejam estabelecidas parcerias de médio e longo prazo.

Reconheceu-se que isto pressupõe, por parte, tanto das incorporadoras como das incorporadoras/construtoras, a adoção de uma postura estratégica de estabelecer parcerias capazes de partilhar os impactos decorrentes de eventuais desvios de prazos ou custos, bem como na exposição a riscos no ciclo de implantação dos produtos.

São membros do Comitê de Mercado do NRE-Poli: Alessandro Olzon Vedrossi, Alex Kenya Abiko, Carlos Terepins, Cláudio Bruni, Claudio Tavares de Alencar, Daniel Citron, Eliane Monetti, Eric Cozza, Fernando Bontorim Amato, João da Rocha Lima Jr., José Roberto Machado, José Romeu Ferraz Neto, Marcelo Vespoli Takaoka, Mario Rocha Neto, Pedro Cortez, Roberto Aflalo Filho, Roberto Sampaio, Sérgio Alfredo Rosa da Silva e Walter Luiz Teixeira,

sendo esta Nota firmada por: Alessandro Olzon Vedrossi, Alex Kenya Abiko, Carlos Terepins, Cláudio Bruni, Claudio Tavares de Alencar, Daniel Citron, Eliane Monetti, Eric Cozza, Fernando Bontorim Amato, João da Rocha Lima Jr., José Roberto Machado, José Romeu Ferraz Neto, Marcelo Vespoli Takaoka, Mario Rocha Neto, Pedro Cortez, Roberto Aflalo Filho, Roberto Sampaio, Sérgio Alfredo Rosa da Silva e Walter Luiz Teixeira, na sessão secretariada por Sérgio Alfredo Rosa da Silva, que se encarregou de consolidar, na redação desta nota, o tema tal como foi debatido.