

## **OS PROFISSIONAIS DE REAL ESTATE PARA O GERENCIAMENTO DOS 10 BILHÕES CAPTADOS NOS IPOS**

Profa. Dra. Eliane Monetti

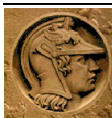
### **1. O novo ambiente**

As empresas que operam nos mercados de Real Estate no Brasil vem encontrando uma realidade inédita, associada à disponibilidade de crédito farto. É verdade que em segmentos como o residencial já houve, no passado, recordes ainda não alcançados no número de unidades financiadas, seja do ponto de vista de crédito aos produtores, seja ao comprador final. Mas o inédito se verifica na quantidade total de recursos disponibilizados, sobretudo quando considerada a pluralidade das fontes e a diversidade dos segmentos do Real Estate atendidos.

O segmento habitacional tem encontrado em suas principais fontes, recursos capazes de reavivar um mercado que conviveu com números acanhados durante longo período: SBPE – Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo, que representa os recursos captados via poupança e destinados a financiar, em especial, o segmento da classe média, e a CEF – Caixa Econômica Federal, que tem destinado volume crescente de recursos, sobretudo provenientes do FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço, via suas diferentes modalidades de crédito ao público de menor renda. A capitalização sem precedentes das empresas do setor via oferta de ações no mercado de capitais e a chegada de grandes fundos internacionais, que buscam no mercado brasileiro a sustentação da posição de seus investidores, constituem as novas fontes, presentes com intensidade cada vez maior.

Em tese, a crença é de que não faltarão mercados para absorver e alavancar tantos recursos. Independentemente de uma discussão mais profunda no que tange a tamanho dos mercados potenciais, ninguém teria medo de errar ao dizer que há carências a serem atendidas:

- para a produção em larga escala de moradias destinadas ao público que hoje ocupa sub-habitações;
- para a aquisição da casa própria pela classe média e média-baixa sob condições mais ajustadas às respectivas capacidades de pagamento;



- para a capacitação financeira de empresas de sorte que possam empreender em escala mais econômica;
- para a produção e exploração de empreendimentos de maior porte destinados à renda, dentro de diferentes setores da economia;
- para o atendimento à implantação da base física para atender à necessidade de infra-estrutura em empreendimentos dos mais variados.

Enfim, há muito a se fazer.

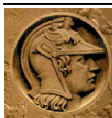
## **2. Como isso influi na estratégia das empresas**

Do ponto de vista das empresas, essa nova realidade significa, obrigatoriamente, uma adequação ao novo ambiente. Apenas que essa adequação está muito mais próxima de demandar mudanças significativas nas organizações, do que uma mera expansão das atividades que vinham sendo desenvolvidas até então. Não se trata de “fazer mais do mesmo”. Há que se repensar essas organizações em todos os seus níveis. E essa afirmação permanece válida qualquer que seja o mercado de atuação das empresas, variando apenas a intensidade conforme seja a especificidade de cada um.

Tome-se como exemplo uma empresa empreendedora imobiliária, atuante no segmento residencial, que tenha captado recursos no mercado de capitais, a ponto de ter promovido aumento expressivo em sua capacidade financeira. Evidente que esse recurso tem que ser, em grande parte, imobilizado para o desenvolvimento de novos empreendimentos, cujos resultados serão, num momento futuro, distribuídos àqueles que aportaram recursos na expansão do capital da empresa.

Considerando que o mercado comprador também se expandiu, essa nova conjuntura, num primeiro momento, permitirá atender à demanda até então reprimida, agora com acesso a crédito. Essa percepção geral, de outro lado, tenderá a intensificar a oferta. Como os mercados dificilmente responderão diretamente a tal elasticidade da oferta, a tendência é a de instalação de patamares de competição mais acirrada.

Incertezas para lidar com esse novo patamar de competição levam as empresas a uma maior especialização, ou a buscarem novos segmentos, seja na sua área geográfica de atuação, seja transpondo essas fronteiras, realidade que já vem sendo observada de forma mais ou menos agressiva, pela atuação das empresas benchmarking no setor.



Muitas vezes limitada pela própria extensão dos mercados atendidos, ou até mesmo pela forma singela dentro da qual foi possível à empresa atingir a dimensão e alcance atuais, o novo ambiente nos quais as empresas convivem, seja quanto ao seu aspecto físico, econômico, social ou cultural, ou mesmo ao novo arranjo de todos esses fatores, faz emergir a necessidade de se reinventarem, reavaliando se a sua forma de ser e de decidir são válidas para essa nova configuração. Se válidas, como mantê-las íntegras à distância? Se não, como preservar as conquistas empresariais e elevar a organização a novo patamar de competência?

### **3. O desafio a vencer**

Para que as empresas se mantenham vivas e saudáveis, qualquer que seja o ambiente em que atuam, devem exercer suas atividades com vistas a alcançar resultados que lhe pareçam atraentes, sem que isso signifique riscos incompatíveis com seu perfil.

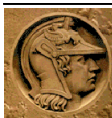
Para isso, cada novo passo da empresa deve ser precedido pela resposta a duas questões fundamentais:

- que resultado pode-se esperar com essa ação? e
- qual o risco desse resultado não se verificar?

Isso é tão evidente que, com certeza, desde as empresas com estruturas das mais despreparadas àquelas com maior refinamento em seu processo decisório, deflagram suas ações a partir das respostas a essas questões. O questionamento é o mesmo, mas as respostas daí decorrentes é que distanciam essas organizações, pois as diferenças estão:

- [i] na competência daquele que tem em mãos a incumbência de decidir sobre a ação;
- [ii] na competência dos que munem os tomadores de decisão com informações, que devem ter a qualidade e isenção requeridas para o fim proposto e, sobretudo,
- [iii] na eficiência da organização em suprir tais posições com as competências necessárias.

Competência de quem decide envolve a compreensão plena dos segmentos de mercado alvo e posicionamento da oferta competitiva, dos impactos resultantes da dinâmica dos diferentes setores da economia na empresa e em



seus empreendimentos, dos reflexos provocados por movimentações na economia nacional (e, sobretudo nos tempos atuais, internacional) e sua influência no ambiente de ação empresarial. Essa compreensão se traduz na qualidade com que é capaz de avaliar quais os impactos a considerar em suas decisões e de que forma repercutem em seus objetos de ação.

Quanto às informações, significa ser capaz de construir um sistema de informações cristalinas, de simples leitura, eficazes para suportar as decisões nos diferentes níveis a que servem, eficientes quanto à objetividade, velocidade e adequação ao espectro da decisão, geradas a partir da exploração de cenários competentes, sobretudo vinculados a situações de risco, compatíveis com as demandas das empresas e de seus tomadores de decisão refletindo a forma de ser e decidir das empresas.

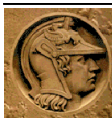
No que cabe à organização, se faz necessário perceber que não há como se prescindir de tais competências, mesmo que sua história registre “sucessos” anteriores. Sucessos cuja leitura, no momento atual, podem indicar exatamente o inverso. Afinal, não faz tanto tempo em que se propagava que a melhor proteção para o dinheiro era em “tijolo sobre tijolo”.

#### **4. Como buscar a competência?**

Enfim, há que se incorporar competências nas empresas. E para adquiri-las existem duas únicas formas possíveis.

A primeira é pela experiência, ou seja, é o alcance de um certo grau de conhecimento no trato do assunto conquistado através de um processo contínuo de aprendizado em situações reais (tentativa e erro). Muitos dos empresários de destaque no setor passaram por esta evolução. Sofreram perdas. Aprenderam com os fracassos e foram aumentando sua competência, sobretudo seu treinamento em reconhecer novas configurações possíveis para seus negócios e rapidamente extrair os elementos-chave capazes de conduzi-los a bons resultados. Alguns, auto-didatas, incorporaram novas técnicas aos seus procedimentos e avançaram em sua capacidade de decidir e operacionalizar ações vencedoras.

A segunda forma é a do aprendizado formal. É voltar à escola para aprender o que a faculdade não ensinou. Como não existe graduação em Real Estate, esse campo do conhecimento é uma especialização para aqueles que concluíram seu curso superior em engenharia civil, arquitetura ou administração de empresas, para falar nas formações mais frequentes



daqueles que atuam em Real Estate.

Os cursos de especialização (que, em geral, usam a denominação MBA), procuram trazer a formação complementar necessária à atuação profissional nessa área.

Em especial, o curso de Real Estate: Economia Setorial e Mercados da Escola Politécnica foi desenhado visando, especialmente, a promover a capacitação de tomadores de decisão no setor de Real Estate e dos geradores de informação para suporte à decisão, sob a ótica econômica, financeira e mercadológica. Vem se ajustando continuamente em termos de conteúdo, com a velocidade que as pesquisas acadêmicas e as demandas do setor avançam.

A procura que vem ocorrendo provem não só dos profissionais mais inexperientes, que estão se iniciando nessas funções, mas também daqueles com maior bagagem, que vem buscar a excelência em suas ações, uma reciclagem em seu conhecimento, ajustes em seus conceitos.

Como não há num horizonte curto a probabilidade de formação, em nível de graduação, do profissional para Real Estate, a tendência é o fortalecimento desse sistema de ensino. De outro lado, bom que seja dessa forma, pois se consegue promover um up-grade na formação de profissionais em prazo menor que os cursos de graduação convencionais, permitindo a rápida incorporação desses novos profissionais no mercado de trabalho.