



Texto para Coluna do NRE-POLI  
na Revista Construção e Mercado – Pini – Janeiro 2013

### **GANHOS DE ESCALA EM REAL ESTATE RESIDENCIAL**

**Profa. Dra. Eliane Monetti**

Os ganhos de escala em qualquer processo de produção sempre foram admitidos como verdadeiros e, de certa forma, inquestionáveis. Será?

Genericamente, fala-se em ganho de escala quando o aumento na quantidade produzida de bens leva à redução do custo unitário para produzir esses bens.

Alguns são os vetores nos quais se apoiam as ideias de economia de escala, cuja origem remonta os estudos iniciais voltados à produção industrial seriada.

O primeiro refere-se ao que a indústria seriada denomina de custo *fixo*. A impropriedade do termo se explica pela contraposição com os custos diretos da produção, de caráter variável, conforme o volume produzido. A indústria aponta como *fixo* aqueles custos de caráter rotineiro, ou os custos operacionais necessários à preservação da capacidade de se produzir determinados volumes que, em termos gerais, tem um certo grau de estabilidade. É o custo do “escritório” em contraposição ao “chão de fábrica”.

O segundo vetor refere-se às instalações, tanto físicas como de equipamentos, necessárias para abrigar o processo de produção, univocamente relacionada à

---



capacidade produtiva instalada, cuja ociosidade penaliza os custos de cada unidade produzida.

Um terceiro vetor se dá pela aquisição de materiais e serviços – *suprimentos* – cuja economia pelo fator de escala se dá, em maior medida, pela capacidade negocial presente quando da escala de aquisição desses suprimentos.

O último fator passível de se falar em ganho de escala está no ambiente da produção propriamente dita e deriva da ideia que os processos podem ser fragmentados em tarefas modulares, nas quais se busca a especialização pela repetição de em execução. Essa especialização deverá conduzir a uma maior velocidade na execução futura dessa mesma tarefa. Esse efeito de crescimento da produtividade, que leva à redução do custo por unidade produzida é representado pelo que se denomina “curva de *experiência*” ou “curva de *aprendizado*”, e tenderá a ser menos relevante à medida que cresce o número de repetições experimentadas.

Procurando transpor esse modelo da indústria seriada para o ambiente do real estate residencial já serão necessários alguns ajustes, nem sempre capazes de validar o modelo de base. É comum, no entanto, mesmo reconhecidas essas especificidades, buscar-se formas de melhor aproximar os modelos na produção civil e no real estate, aos modelos industriais, partindo-se da premissa que a indústria já teria alcançado um nível melhor de resolução de problemas. Curiosamente, a tentativa é quase sempre de aproximar a solução àquela da indústria, partindo-se da premissa que é melhor conter o espectro do problema enxergando apenas o que é possível ser feito por analogia aos modelos industriais.

Nessa linha, muito se perdeu – e vem se perdendo – quando se procura importar

---



soluções válidas em outros ambientes, para o setor da construção civil em geral e, em particular, para o real estate residencial. Mas a importação não vem só do setor industrial. Exemplo recente pode ser encontrado nas análises das empresas de capital aberto de real estate residencial, para as quais é frequente se observar o emprego de lentes impróprias para sua avaliação, muitas vezes se desprezando aspectos significativos. Exemplo disso se observou recentemente quando na tentativa de se simplificar a leitura dos resultados do setor, “esqueceu-se” a singularidade representada pela extensão peculiar dos ciclos de produção residencial e da não homogeneidade de respostas dos empreendimentos dentro desses ciclos.

A curva de *aprendizado*, para a qual também a indústria já reconhece que sua valia não é de amplo espectro, tem pouca serventia no sub-setor de edificações, em especial, no real estate residencial.

A condição de canteiros de obras não permanentes aliada à não padronização dos elementos que compõem cada unidade imobiliária produzida já atestam a dificuldade de ganho de produtividade pela repetição (*aprendizado*). A mesma tarefa, mesmo quando executada pelo mesmo trabalhador, até no mesmo empreendimento mas em micro-ambientes diferentes, já mostra variação na produtividade. Seja pela mudança do local de execução da tarefa, seja pelas características particulares do projeto, a variabilidade na produtividade é um fato. Investimentos em treinamento de pessoal para execução de tarefas é certamente relevante mas conforme sejam as condições externas à tarefa propriamente dita podem não conduzir ao ganho de produtividade almejado. Na grande maioria das situações, as dificuldades em se reproduzir um ambiente equivalente àquele no qual se desenvolvem as atividades industriais são inúmeras.

---



Enquanto na indústria encontra-se um grau exaustivo de repetições de uma única tarefa para o fabrico de um produto, dentro do mesmo microambiente, na produção de edificações encontra-se um conjunto de serviços semelhantes mas demandados em diferentes produtos, ou mesmo em diferentes microambientes do mesmo produto.

Em tese, esse ganho de escala poderia ser mais representativo à medida que se limitasse a variabilidade das tarefas e do ambiente onde são executadas, só possível em grandes projetos que demandem intensa repetição. No segmento residencial, considerando-se que diferenciais de projeto são atributos mais relevantes na ordem direta das rendas do comprador das unidades residenciais, essa padronização não poderá estar presente em produtos destinados a segmentos mais exigentes quanto à singularidade do projeto. Já para o segmento econômico, para o qual o ajuste à capacidade de pagamento do comprador é o fator preponderante no ajuste do produto, cabe o emprego de projetos com maior padronização.

A dificuldade em manter a produtividade em padrões mais homogêneos nos casos em que a empresa tem atuação em regiões geográficas mais amplas impossibilita que esse efeito de aumento de escala se reflita em ganho de produtividade na totalidade dos itens produzidos.

No geral, o grande conceito associado ao aprendizado é o conceito de especialização que, de forma geral, pode também ser transposto para níveis empresariais além daqueles da produção. Se, de um lado, a diversificação de mercados pode ser entendida como uma estratégia de desconcentração de riscos, de outro, uma diversificação abraçando segmentos de escala individual reduzida pode gerar deseconomia, na medida em que possam solicitar estruturas empresariais específicas

---



para seu atendimento.

Mais do que o ganho pelo aprendizado, é natural nesses projetos que esse elevado grau de padronização conduza à economia na aquisição dos insumos de produção, concentrados em menor número de itens de emprego extensivo. Nesse caso, a depender da dimensão do empreendimento, a economia de escala na eficiência dos suprimentos pode ser significativa.

Mas o ganho de escala pelo vetor dos suprimentos não é exclusividade dos segmentos residenciais econômicos. Mesmo produtos focados para segmentos de maior poder aquisitivo podem permitir essa redução nos custos, em especial aqueles limitados dentro de regiões geográficas capazes de se valer dos mesmos fornecedores.

Uma escala de produção significativa dentro dessa “região de influência” – área de proveniência de grande parte dos fornecedores - permite poder negocial para itens tanto de alta como de média representatividade nos orçamentos. Diferentemente da indústria seriada, as edificações demandam um número expressivo de diferentes itens, que resultam em valores contidos em faixa bastante elástica, a escala permitindo o agrupamento de itens menos expressivos num total mais relevante. Itens de média representatividade associados a um planejamento de suprimentos adequado para o conjunto de empreendimentos da “região de influência” permitem a aquisição programada em prazos mais longos, aí residindo a melhoria na condição negocial.

Itens de menor valor agregado, cujo ganho de custo demanda esforço incompatível com a economia resultante, não justificam esforço adicional no processo de aquisição, sob pena de se promover deseconomias.

---



Vale destacar que o foco centrado em empreendimentos de mesma tipologia, provavelmente orientados a semelhantes segmentos de mercado, faz com que a possibilidade de economia por meio desse vetor de suprimento fique ainda mais acentuado.

Esta capacidade negocial se estende além da produção em si para serviços outros como promoção e comercialização das unidades produzidas.

Enquanto as despesas de instalação na indústria são significativas, para a implantação de empreendimentos residenciais, considerada a “mobilidade” dos canteiros, é pouco representativo, exceção feita à aquisição de equipamentos de grande porte, só justificados quando passíveis de operar para grande parte dos empreendimentos em curso, onerando individualmente cada empreendimento. Estratégias frágeis na aquisição de equipamentos podem promover economias ou deseconomias, conforme seja o grau de dispersão geográfica de atuação da empresa ou de diversidade de segmentos –alvo de seus produtos.

Sob a chancela de Contas Gerais da Administração – CGA exprime-se nas empresas do real estate residencial os ditos custos *fixos* da indústria.

O abandono do termo custo “fixo” é necessário no ambiente do real estate residencial, sobretudo pela flexibilidade necessária em sua dimensão pelo ajuste contínuo dos níveis de produção, consideradas as diferentes etapas da produção dos bens.

A demanda da estrutura central de suporte da empresa não se faz de maneira homogênea ao longo do processo. Ao lado disso, mais ágil que a indústria na expansão ou retração da estrutura para suportar a capacidade produtiva, a mobilização

---



ou desmobilização dessa estrutura conforme se experimente ciclos de expansão ou retração não é trivial e muito menos homogênea para todas as empresa.

Novamente o aspecto de concentração ou desconcentração da atuação aliado à diversidade de segmentos pode significar replicar essa estrutura para a região ou segmento a incorporar, bem diferente do desenho de mera expansão, levando à conclusão que qualquer processo de verticalização não seja tão óbvio.

Como alerta, cabe aqui destacar que economias pretendidas na estrutura de suporte da empresa devem ser submetidas a criteriosa avaliação. Se, de um lado, podem não contribuir à eficiência global, de outro lado, a qualidade dessa estrutura de gestão é fundamental não só à eficiência, mas à eficácia empresarial.

Assim, o questionamento quanto à validade da existência de economia de escala no ambiente do real estate residencial não resulta numa resposta única mas, sobretudo, num grande alerta quanto aos cuidados no tratamento linear a essa questão.

A resposta ao questionamento inicial sobre a validade de se alcançar ganhos de escala no real estate residencial é afirmativa, mas não se aplica indiscriminadamente. Esforços de exploração do ganho de escala devem se concentrar, preferencialmente, no suporte à gestão dos suprimentos e na qualidade da estrutura técnico-gerencial das empresas, focos essenciais para exploração dos efeitos positivos das escalas superlativas.

---