



ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE CONSTRUÇÃO CIVIL
GRUPO DE ENSINO E PESQUISA EM REAL ESTATE

NÚCLEO DE REAL ESTATE
REAL ESTATE RESEARCH GROUP

Texto para Coluna do NRE-POLI
na Revista Construção e Mercado – Pini – Novembro 2009

OS MODELOS DE GESTÃO E A FORMA DE REMUNERAÇÃO DAS ATIVIDADES DE PRODUÇÃO NO AMBIENTE DA CONSTRUÇÃO CIVIL

ME Paola Torneri

Doutoranda, Núcleo de Real Estate da Escola Politécnica da USP

O ciclo dos IPOs (2006 até 2007) injetou em 21 empresas de real estate brasileiras mais de R\$16 bilhões de recursos novos, levando esse conjunto a uma escala operacional muito além do que era a sua dimensão original. Naquele período, a economia brasileira vivia um clima excepcional em diversos dos seus setores, com evidenciada repercussão na demanda de mercado de habitações para os segmentos de renda média para média alta e alta.

Essa soma de efeitos produziu uma corrida para promover lançamentos e “sugar” o potencial de mercado, tendo-se praticado preços muito convenientes para os referenciais e padrões de custo daquele momento.

As empresas competem a preços do momento do lançamento, antes de construir, mas praticam custos no futuro, sobre os quais se derramam todos os impactos da demanda de insumos e serviços acima da capacitação da oferta da cadeia.

Evidencia-se que hoje a gestão das empresas tem que desviar o foco privilegiado do marketing, para as contas de construção que, sob pressão desequilibrada de demanda, podem consumir os resultados, que se acreditava estavam embarcados nos preços



praticados naqueles empreendimentos.

Noutro sentido, hoje a escala das empresas exige continuar vendendo novos projetos a preços que não se encaixam no mercado se a pretensão for inflacioná-los na curva verificada de crescimento dos custos. E mais, as empresas têm foco desviado para segmentos de renda média baixa e baixa, nos quais os preços são muito comprimidos e sem qualquer elasticidade. Vivendo agora num mercado em oferta para os produtos de alto padrão e de margens estreitas para os produtos chamados econômicos, é necessário ser competitivo nos preços, o que estreita as margens, para padrões de risco muito alto, a se considerar os parâmetros de custos reconhecidos.

Para ser capaz de operar nesse cenário estressado, no qual, para os empreendimentos em construção e para o novo parâmetro de negócios, há necessidade de recompor margens, só há um vetor de trabalho: o custo de construção deve ser comprimido, por meio de novos métodos, sejam os sistêmicos, como os de estratégia de gestão.

Diante deste cenário, o Comitê de Mercado¹ do NRE-Poli debateu em Julho de 2009 os modelos de gestão e a forma de remuneração que vem sendo praticados nas atividades de produção no ambiente da construção civil, procurando reconhecer se há meios de inovação que possibilitem avançar nos aspectos relativos à qualidade, segurança e eficiência dos processos produtivos. Os principais tópicos abordados pelo Comitê são a seguir relatados.

A estratégia de gestão preferencial utilizada pelos empreendedores para a construção tem sido a da terceirização, ficando aparentemente os riscos nas hierarquias dos empreiteiros. No entanto, observa-se que esses riscos não são de fato transferidos,

¹ O **NRE-POLI** constituiu em Abril/09 o seu Comitê de Mercado, que será fórum permanente de debates entre seus professores e pesquisadores e profissionais e entidades representativos do meio do real estate no Brasil.



uma vez que os impactos causados pela baixa produtividade, ineficiências ou eventuais desvios de custos recaem sobre os empreendedores. A propagação deste conceito de transferência de riscos induziu muitos empreendedores a eliminar os mecanismos de avaliação dos padrões de produtividade na produção, o que resulta na carência, hoje verificada, de parâmetros confiáveis para controle e gestão dos processos. Além disso, em épocas de juros altos ou de inflação alta, o foco de gestão se desvia da produtividade, concentrando-se nos resultados financeiros.

Conjuntura de juros e inflação baixos não permite manobras financeiras para fazer resultados. Nesse sentido, cabe tratar da questão da reestruturação dos processos de gestão objetivando garantir maior produtividade no processo de produção, avançando para trabalhar num novo patamar de custos, atendendo aos parâmetros de segurança e qualidade definidos como referência pelos empreendedores.

A reestruturação dos processos envolve muito mais questões relacionadas à cultura organizacional do que aquelas relacionadas à estratégia de produção, quais sejam: terceirização ou verticalização. Estruturar empresas com equipes próprias (verticalização), considerando a perenidade do nível de demanda do mercado, é assumir riscos. A solução de terceirização é sustentada, entre outras, pela premissa de que esta estratégia de organização é a mais adequada ao setor da construção civil, tendo em vista que esse modelo permite fazer, com baixo impacto, ajustes exigidos pela ocorrência dos ciclos no ambiente setorial derivados das alterações do ambiente econômico, evitando-se picos de custo ou déficits de mão de obra para produção.

Mantendo o regime de terceirização, deve-se reconhecer que serão exigidas mudanças de cultura e, por conseqüência, dos sistemas gerenciais dos contratantes com o objetivo de implementar outros mecanismos de controle e qualidade, porque a gestão



do desempenho destas empresas passa a ser relevante para que sejam alcançados ganhos de eficiência e produtividade, repercutindo na compressão dos custos da produção. Somente investimentos em modelos que proponham sistemas inovadores para gestão da produção em todos os níveis poderão trazer o avanço necessário na relação com as empresas terceirizadas. Esses investimentos consumirão parte do resultado da corporação no curto prazo, mas, a longo prazo, poderão trazer ganhos de produtividade e um novo referencial de qualidade para o mercado.

Empresas que possuem grande escala de produção podem adotar sistemas mistos, nos quais parte das atividades é desenvolvida por equipes próprias e parte sob responsabilidade de empresas terceirizadas. Essas empresas podem fazer uso da estrutura própria para fazer medições de qualidade e produtividade nas diversas etapas da produção, criando novos padrões de desempenho e impondo essas referências aos terceirizados, estabelecendo assim uma nova cultura gerencial, cujos padrões de desempenho terminarão por ser difundidos para todo o setor.

Pode-se utilizar como referência para esse processo de evolução o que ocorreu na indústria da construção naval. Este segmento apresenta semelhanças com o setor da construção civil, porque os projetos são únicos e não replicáveis, sofrendo diretamente o impacto dos ciclos econômicos. Neste setor, verifica-se que as empresas âncoras vêm utilizando a experiência das grandes construtoras de obras pesadas, o que as faz atuar como integradoras, desempenhando o papel de desenvolver uma cultura de controle e gestão nos diversos níveis de produção, que é intensamente terceirizada.

A indústria automobilística, salvo todas as diferenças estruturais em relação ao setor da construção civil, também desenvolveu uma forte cultura organizacional de controle



das subcontratadas em todas as etapas de produção, atestando a qualidade de cada processo por meio de equipe própria.

Observa-se que a competência no nível terceirizado somente existirá quando existir uma competência gerencial dos empreendedores, já que não é lícito esperar que os terceirizados inovem na sua cultura gerencial para além daquela premissa primária de “produção contra preço” que orienta sua competitividade no mercado.

Há outros aspectos dos sistemas organizacionais e de gestão a se considerar para comprimir os custos de construção:

- A necessidade de integração entre as unidades de suprimentos e produção das construtoras. Sustentada a visão puramente comercial no setor de suprimentos, cujas negociações contratuais se fundamentem em comprimir preços de fornecedores e que depois não podem ser cumpridos na etapa de produção, riscos são embarcados no cumprimento dos contratos, sem meios eficazes de mitigação. O impacto desses riscos sempre provoca perda de resultado, porque, diante de contratos não cumpridos, a tendência é de aceitar ajustes de custos, sem possibilidade de repercutir sobre os preços das unidades, recorrendo-se à solução pelo caminho do “mal menor”. A falta de uma visão integrada no desenho dos sistemas de gestão e a cultura de bonificação do setor de suprimentos com base nos preços de negociação produz riscos sistêmicos no desempenho dos empreendimentos.
 - Outro risco da terceirização sem controle de desempenho, inibidor de culturas de gestão inovadoras é a regra de transferência de riscos que permeia o setor. As empresas terceirizadas, na sua maioria transferem também riscos para baixo, fazendo da quarterização um dispersor de riscos sem controle. A pequena empresa quarterizada, em geral não apresenta capacidade financeira para absorver desvios e
-



muito menos compromissos com a produtividade e qualidade, de sorte que, desvinculada do empreendedor representa um compromisso para a cadeia de produção, impondo riscos sem meios de mitigação.

- Na busca de implementar relações com os terceirizados que os incentive a melhorar seus processos, comprimindo custos, mas mantendo as margens, algumas empresas do setor passaram a cultivar a fidelização dos terceirizados, considerando contratos de longo prazo e exigindo destas empresas maior qualificação dos seus funcionários. No entanto, o impacto de ciclos econômicos que substituem exuberância por crise tende a inibir o desenvolvimento destas relações. Esta solução parece ser de mais difícil implementação, cabendo aos empreendedores estabelecer formas de contratação, nas quais os preços são orientados por meio de parâmetros vinculados que tenham ligação com critérios de produtividade e qualidade.

A questão de que a validação dos empreendimentos se faz com preços de hoje, contra custos de hoje não aparenta significar um problema, tendo em vista que os preços são contratados com reajuste seguindo a variação do INCC. A utilização de índices macroeconômicos de referência, como é o INCC, não produz, entretanto, a mitigação do risco do descolamento dos custos de produção do empreendimento dos preços de venda. Isso porque os custos de nenhuma obra acompanham índices macroeconômicos, tendo em vista que esses refletem a evolução de uma cesta de insumos sob uma proporção estável, o que nunca espelha a realidade de qualquer construção. Pelo mesmo motivo, a utilização de índices gerais para controle de custos contra o orçamento, como instrumento de gestão, incentivo e bônus de desempenho, é inadequada.

Nesse sentido, incentiva-se uma ação de difusão de conhecimento no setor



relativamente a sistemas de controle de custos, porque o desconhecimento generalizado sobre o assunto cria no mercado referências de custos e, por consequência de preços desprotegidos de meios de mitigação para os riscos de descolamento, o que leva os preços competitivos para baixo do que seria recomendável para construir proteção adequada para esses riscos.

Para que possam evoluir em qualidade e desempenho, recomenda-se que as empresas do setor reinvestam parte das suas margens de resultado em sistemas inovadores de gestão de custos e de processos de contratação de serviços, por meio de modelos que permitam ganhar competência no futuro.

O crescimento das empresas de construção, de certa forma desordenado, resultado dos ciclos dos IPOs, aumentou sua capacidade de produção. No entanto as corporações não visualizaram que deveriam redesenhar seus processos e estabelecer novos modelos de gestão corporativa. A estabilidade no setor econômico agora pode viabilizar estes investimentos, tendo em vista que agora o que é exigido é “mostrar resultados”, enquanto naquele ciclo bastava “projetar resultados”. Para que as empresas possam competir em um mercado mais ofertado e sob margens mais estreitas, inovação é atributo obrigatório.
