



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
da Revista Construção e Mercado – Pini – Dezembro 2007

**CONSTRUTORAS E GERENCIADORAS: A CARACTERIZAÇÃO
DE SEUS PERFIS DE ATUAÇÃO**
Prof. Dr. Sérgio Alfredo Rosa da Silva

Nos últimos meses, o crescente nível de atividades econômicas do segmento de real estate tem chamado a atenção da mídia nacional.

Neste cenário despontam dois grandes aspectos de gestão estratégica por parte das empresas envolvidas, em particular por aquelas que tomam o risco destes negócios.

De um lado, a questão da estruturação de seus portfólios de empreendimentos e de outro como conduzir sua implantação a bom termo.

Isto nos leva a abordar os papéis desempenhados por dois outros atores deste mesmo cenário: as construtoras e as gerenciadoras. São atores com presença determinante na segunda das questões de gestão estratégica formuladas acima, a implantação dos empreendimentos de real estate.

Estes empreendimentos, como todos aqueles enquadrados na definição do que seja um projeto, são temporários, tem caráter único, e sua implantação é progressiva e associada um ciclo de vida com início e término claramente definidos. Além disso, os empreendimentos de real estate possuem condições de incerteza intrínsecas, tais como



a rigidez na formatação de seus produtos e um ambiente de negócios aberto, sem barreiras regulatórias ou de outra natureza à entrada de novos participantes.

Algumas das conseqüências decorrentes destas considerações são que os resultados esperados para a implantação de cada empreendimento, tal como seu custo ou seu prazo de implantação, são estabelecidos em um ambiente de incertezas e seu ciclo de implantação fica exposto a uma sucessão de condições de risco.

A implantação de um empreendimento de real estate, nas condições de incerteza e riscos acima mencionadas, delimita o campo de atuação dos processos de gestão da implantação.

Este campo pode ser desdobrado em dois grandes conjuntos de processos de gestão, aqueles orientados à produção, propriamente dita, e aqueles voltados para o gerenciamento do empreendimento. Enquanto o primeiro é orientado ao produto a ser entregue, o segundo aborda as questões acima mencionadas no atendimento às expectativas do desempenho da implantação do empreendimento. Estes conjuntos de processos são inter-relacionados, possuem diversos laços de realimentação e devem ser conduzidos com a necessária competência para que se possa proteger a qualidade do empreendimento por todo o seu ciclo de vida da implantação.

Podemos assim começar a caracterizar dois campos de atuação distintos, ambos ligados à gestão da implantação de empreendimentos de real estate, aqueles relacionados ao gerenciamento da produção e ao gerenciamento de empreendimentos.

Cada um deles demanda conhecimentos e competências específicos traduzidos em processos de trabalho de natureza distinta. A gestão da produção trata, freqüentemente, de processos e práticas de trabalho que admitem, conceitualmente, a



repetição ou reprodução seja no emprego de técnicas produtivas como na sua gestão propriamente dita. Já o gerenciamento de empreendimento se vale de processos de trabalho orientados para a condição da singularidade. Por princípio, não existem dois empreendimentos iguais. Decisões quanto à gestão de recursos, custos ou prazos que obtiveram sucesso em um dado empreendimento, não trarão, necessariamente, o mesmo resultado em outro empreendimento mesmo que se considere uma similaridade dos respectivos produtos finais. Temos, portanto a seguinte situação: a implantação de empreendimentos de real estate, ou em um sentido mais restrito sua construção, demanda dois tipos complementares e inter-relacionados de competências: o gerenciamento da produção e o gerenciamento de empreendimentos.

Devemos nos defrontar agora com as seguintes questões: (i) como as empresas que atuam nesta classe de negócios reúnem, por interesse, vocação ou necessidade estes dois tipos de competências, (ii) como classificar estas empresas em um confronto entre modo de atuação versus competências próprias e agregadas, (iii) como classificar e estruturar serviços associados, em particular, ao gerenciamento de empreendimentos..

Podemos identificar empresas que reúnam ambas as competências e detenham ou não meios de produção. O quadro adiante mapeia as condições de ocorrência mais freqüente.



Combinação de Competências e Meios Próprios de Produção na Implantação de Empreendimentos de Real Estate			
Classe	Ger. Empreendimentos	Ger. Produção	Meios de Produção
1	Essencial	Essencial	Parceiros ou terceiros
2	Essencial	Essencial	Extensivos
3	Essencial	Essencial	Parcial/Especializados
4	Opcional	Essencial	Extensivos
5	Opcional	Essencial	Parcial/Especializados
6	Não Disponível	Essencial	Parceiros ou terceiros
7	Essencial	Não Disponível	Parceiros ou terceiros

Uma primeira classe é aquela que detém ambas as competências de gerenciamento, porém agrega meios de produção de parceiros ou terceiros na condução de seus empreendimentos; são conhecidas como integradoras, expressão usual também na construção industrial e pesada. Uma segunda classe contempla um perfil de atuação completamente verticalizado. As classes identificadas de 2 a 5 tem como elemento dominante comum a competência em Gerenciamento da Produção e a disponibilidade, extensiva ou não, de meios de produção.

A classe 6 concentra suas competências no Gerenciamento da Produção agregando meios de produção de terceiros enquanto que a classe 7 concentra suas competências especificamente no Gerenciamento de Empreendimentos. Não são usuais situações nas quais as empresas detenham meios de produção ou atuem na produção e não tratem a competência do gerenciamento de produção como algo essencial.



As empresas que atuam de modo análogo ao descrito nas classes de 1 a 6 podem ser tratadas como construtoras, embora aquelas que atuem conforme descrito na classe 1 também sejam identificadas como integradoras.

As empresas que atuam conforme o perfil de competências da classe 7 são as gerenciadoras. Usualmente prestam serviços para as construtoras ou demais agentes do mercado de real estate, tais como as incorporadoras.

Uma consequência desta classificação é evidenciar que as construtoras ao mobilizarem meios de produção tomam riscos de natureza distinta das gerenciadoras e este aspecto marca uma clara divisão na natureza dos serviços prestados por estas classes de empresas.

Por outro lado, se admitirmos que a condução de um empreendimento de real estate demanda todo o conjunto de competências e meios indicados no quadro anterior, com exceção das construtoras verticalizadas todas as demais classes de atuação necessitam de complementações, em particular quanto ao Gerenciamento de Empreendimentos.

Existem gradações na prestação de serviços das gerenciadoras e isto decorre da necessidade percebida pelas empresas contratantes quanto ao perfil de competências adequado para a condução de seu portfólio de empreendimento. As classificações apresentadas no quadro anterior devem ser vistas como balizas ao longo de um espectro contínuo de prestação de serviços.

A percepção das empresas que contratam serviços de suporte ao gerenciamento de empreendimentos quanto a sua efetiva necessidade decorre dos seguintes fatores: (i) grau de conhecimento e ênfase quanto à prática do gerenciamento de



empreendimentos; (ii) grau de maturidade com ele seja praticado, ainda que parcialmente, dentro da empresa; (iii) disponibilidade de recursos capacitados. Além disso, aspectos como a própria vocação das empresas contratantes influencia esta percepção. Um estudo de *benchmarking* desenvolvido em 2006 por diversos *Chapters* do PMI (*Project Management Institute*) no Brasil indicou que a grande maioria das empresas do setor da construção civil que participaram deste levantamento adota, ainda que de modo parcial, metodologias de gerenciamento de empreendimentos. Também pode ser observada uma expressiva preocupação com a implantação de metodologias complementares, além de um conhecimento bastante razoável (da ordem de 50%) quanto a modelos de maturidade na prática do gerenciamento de empreendimentos. Isto indica que estas empresas, construtoras em sua grande maioria, estão tratando o gerenciamento de empreendimentos como uma competência essencial mesmo quando contratam serviços especializados nesta área.

Estas considerações balizam o quadro abaixo onde são apresentadas as tipologias mais comuns de serviços de gerenciamento de empreendimentos que tem sido contratado pelas construtoras.



Classe de Serviço Contratado/Prestado	Ênfases Usuais
Planejamento Básico	Elaboração de Programações Básicas: cronogramas, orçamentos, e mapeamento de escopo próprios para etapas de avaliação da qualidade do empreendimento.
Planejamento Detalhado	Elaboração de Programações Detalhadas: cronogramas, orçamentos e mapas de escopo (WBS) próprios para fase de execução dos trabalhos de implantação.
Suporte à Implantação	Elaboração de programações detalhadas acrescido de serviços de monitoramento (acompanhamento e identificação de desvios). Pode incluir serviços de assessoria na recomendação de medidas preventivas e corretivas.
Gerenciamento da Implantação	<p>Prestação de serviços de gerenciamento abrangentes. Devem incluir, no mínimo, as áreas de gerenciamento de escopo, prazos, custos, qualidade e alocação de recursos e insumos.</p> <p>A inclusão de serviços de procura e compra (suprimentos) é definida caso a caso, em função da estrutura organizacional e política de suprimento de cada contratante. O mesmo vale para os serviços de fiscalização dos trabalhos de campo. Aspectos como gerenciamento das comunicações e riscos dependem do grau de maturidade do contratante.</p> <p>Em geral estes serviços abrangem a coleta, tratamento e análise de dados, elaboração e manutenção de modelos de simulação, tais como redes lógicas, além de bases de dados. São aplicados às diversas áreas de atuação, acima mencionadas, e que venham a ser objeto da prestação dos serviços.</p>
Implantação de Sistemas de Gerenciamento de Empreendimentos	Definição e estabelecimento de sistemas e metodologias, contemplando capacitação de pessoal, processos e procedimentos de trabalho, ferramentas e técnicas de suporte. Adicionalmente podem ser incluídos aspectos como soluções organizacionais, acompanhamento do desempenho do sistema e do pessoal, avaliação da evolução do grau de maturidade em gerenciamento de empreendimentos.

Cabe comentar o grau de autonomia com que as gerenciadoras prestam estes serviços. No caso de serviços de planejamento é um papel típico de assessoria, não havendo autonomia na tomada de decisões que interfiram de forma direta com o andamento dos trabalhos de implantação dos empreendimentos. O mesmo vale para os serviços de implantação de sistemas de gerenciamento. Já no caso do Suporte à Implantação ou do Gerenciamento da Implantação existe uma interface que varia caso a caso, em função do grau de maturidade em gerenciamento de empreendimentos tanto por parte das construtoras como das próprias gerenciadoras. Porém, é usual que a autonomia na



adoção de medidas que afetem os processos produtivos fique concentrada na parte que detém o controle dos processos do gerenciamento da produção. Este é um cenário ligeiramente diferente daquele observado em empreendimentos ligados à construção civil pesada ou industrial onde, freqüentemente, se observa a presença de gerenciadoras com autonomia para atuar de forma integrada com os processos de gestão da produção.

De qualquer forma, o fortalecimento da competência no gerenciamento de empreendimentos é fator crítico de sucesso para a gestão da implantação dos portfólios de empreendimentos das empresas que atuam no mercado de real estate, ocorra isto no âmbito das próprias construtoras ou de empresas especializadas, as gerenciadoras
