



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

**DEMANDAS DE CONHECIMENTO NAS INCORPORADORAS**  
Profa. Dra. Eliane Monetti

Nesses últimos meses, quando se construía a crise hoje vivenciada, a cada avanço dos fatos, todos se perguntavam sobre qual seria (e qual ainda será) a intensidade desses impactos em nossa economia e nas atividades de Real Estate em particular.

A crise teve seu início na perda de liquidez e depressão nos preços dos imóveis no mercado norte-americano, que aliada à falta da qualidade dos créditos concedidos por meio de hipotecas promoveram a perda de sustentação das garantias nos derivativos lastreados nesses créditos, ajudando a potencializar os movimentos de restrição mundial ao crédito e resultando no arrefecimento da atividade econômica mundial.

O primeiro questionamento que se ouvia era sobre a similaridade dos mercados de Real Estate norte-americano e brasileiro; depois sobre a concessão dos créditos, depois na construção dos derivativos, etc. Um a um esses elementos foram descartados, procurando revelar a imunidade de nosso mercado às causas que devastavam os mercados norte-americanos, hoje nos atingindo pelos vetores derivados da globalização dos mercados.

Mas enquanto esse fenômeno se avolumava, aqui as empresas incorporadoras promoviam oferta de novos produtos, não só nas regiões e segmentos onde

---



historicamente já atuavam, como também disseminavam suas atividades por todo o território nacional. Sob o motor do crédito ao adquirente de um lado, não só em termos de volume, mas também no que concerne a condições mais ajustadas às necessidades dos compradores, a demanda, expressa pelo contingente de famílias que passaram à condição de potenciais compradores, aumentou de forma significativa. Já a oferta de novas unidades cresceu com vigor sem precedentes, impulsionada não só pela demanda, como pela ânsia na produção de resultados aos investidores, que capitalizaram essas empresas com recursos financeiros capazes de promover acentuada imobilização para implantação de novos empreendimentos.

Hoje já se observa inúmeras ações refreando a movimentação então em curso devido aos impactos da crise global que já se faz presente, mas ainda se desconhece a intensidade e a capacidade de recuperação do setor. Difícil avaliar.

Mas ousado aqui alterar um pouco o que todos vem se perguntando e lançar as seguintes questões: será que toda essa retração que vem se anunciando (e, em parte, se realizando) tem como único motivo a crise que assola todas as economias no planeta? Ou ainda, será que se não houvesse sido deflagrada toda essa mudança radical no cenário mundial o setor de Real Estate no Brasil estaria crescendo às mesmas taxas agressivas observadas no passado recente?

Tenho certeza de que até quem não vivencia o dia-a-dia do setor é capaz de responder com um “não” a ambas as questões.

Procuramos, então, retomar alguns fatos presentes nessa escalada do setor no Brasil para reconhecer fatores que levaram ao necessário freio que ora se pratica em suas atividades, e encontrar razões endógenas capazes de explicar o fenômeno, a despeito de todos os fatores exógenos presentes. Tendo em vista o amplo espectro de

---



empresas que atuam no setor, a imagem aqui registrada tem como base as informações que foram sendo construídas sobretudo pelas empresas de capital aberto, cuja necessária transparência exhibe os propósitos de sua atuação.

Vale lembrar que essa reflexão tem por objetivo tornar clara a exposição ao risco ocorrida em diferentes empresas do setor, cada qual tendo seu desempenho afetado de forma particular e, a partir do reconhecimento da imersão no risco, destacar que a proteção a essas situações passa, obrigatoriamente, por decisões e condutas daqueles que respondem por diferentes funções nas empresas, pessoas que demandam habilidades e conhecimentos específicos em suas atividades. Tal discussão não tem por objetivo esgotar o assunto, mas levantar algumas questões relevantes que tiveram contribuição expressiva no quadro que hoje se desenha.

### **Ambiente Estratégico**

O primeiro ambiente a se analisar – e não podia ser diferente - é o estratégico, que determina todas as políticas e ações deflagradas pela organização, tendo em vista o alcance dos objetivos maiores das empresas. Nesse ambiente, alguns fatos são bastante eloquentes, sobretudo no que tange à avaliação dos meios que levariam à consecução dos fins.

Pela demanda intensiva de recursos para a atividade imobiliária, o aspecto financeiro é a preocupação primeira, e equacionar os meios e fontes para alcance dos objetivos é tarefa estratégica da empresa. Os meios disponíveis e a capacidade de implantar empreendimentos formam um binômio indissociável, e a dependência à disponibilidade de crédito, tônica das atividades de Real Estate, só faz agravar o nível de risco que se opera.

Se, de um lado, a restrição ao crédito ora presente dificulta a construção da equação

---



de meios, a imobilização de recursos prioritariamente direcionados à formação de banco de terrenos contribuiu para uma maior exposição ao risco, pois torna a empresa ainda mais refém da disponibilidade de crédito para construção. A tentativa de mitigação pela desmobilização dos estoques, buscando retomar a capacidade financeira necessária à continuidade das ações encontra, ainda, a penalização pelo valor de venda da terra abaixo do investimento em sua aquisição, sobretudo se comparado às altas somas pagas em momento anterior para cumprir o que se vislumbrava ser a política vencedora.

Aí a qualidade do outro recurso se faz presente, o recurso humano, já que decisões de investimento são tomadas por pessoas. Cabe perguntar, então, se a decisão estratégica foi pautada à luz da percepção dos riscos incorridos na decisão, fato que demanda que os decisores sejam dotados dessa capacidade. Não raro o que se observou foi que a carência de profissionais preparados no setor, sobretudo considerando a nova escala de trabalho, podem ter levado à promoção de profissionais, ainda não experientes, a galgar postos mais elevados nas organizações e, conseqüentemente, tomando decisões muitas vezes não compatíveis com o conhecimento adquirido.

Ainda no nível estratégico, a correta proposta de contenção de riscos pela dispersão de atuação em diferentes mercados encontrou em sua implementação - possivelmente pelo curto espaço de tempo para sua viabilização, considerada a rápida expansão a que as empresas se submeteram - problemas gerenciais, sobretudo quanto à forma e estrutura necessárias à decisão em nível local, às vezes descolada das diretrizes emanadas pelo escritório central. As parcerias, cujo objetivo primeiro foi não só de incorporar com maior velocidade a cultura da região de atuação, mas também empregar a estrutura já instalada localmente, muitas vezes, não contribuíram para os

---



objetivos de forma eficaz, por razões que vão desde a resistência em incorporar novos procedimentos até a limitação em dispor de mão-de-obra com a competência exigida para implementar sistemas de controle.

### **Nível Tático**

A segunda esfera de análise é o nível tático onde, *grosso modo*, se adentra o ambiente dos empreendimentos, sendo a primeira ação aquela que leva a escolher por implementar um dado empreendimento diante de um conjunto de alternativas possíveis.

Caudatária das decisões de nível estratégico, as decisões de nível tático levam à escolha do portfólio de empreendimentos da empresa, que envolvem métodos de análise adequados para avaliar a qualidade do investimento no empreendimento que se analisa. Aqui, dois aspectos são necessários: um decisor com capacidade de avaliar os riscos incorridos na decisão sobre um empreendimento específico e a qualidade da informação na qual o decisor se apóia. O primeiro exige a experiência do profissional, por meio da qual ele se capacita a identificar os agentes e vetores que podem levar os resultados esperados a condições limite e estruturar mecanismos que permitam compensar desvios. No segundo, o “emprego correto de instrumentos” aliado ao “emprego de instrumentos corretos” é fundamental. O uso de instrumental não ajustado aos padrões de cada empresa contribuiu para que decisões fossem pautadas a partir de resultados produzidos pelos softwares, ignoradas as premissas empregadas em sua construção. Esse conjunto mal estruturado é capaz de levar a decisões equivocadas, seja por se aceitar riscos pretensamente menores ao se optar por uma alternativa de investimento ou ainda, por rejeitar alternativas válidas, porque o instrumental e a forma como é usado permite avaliar apenas parte das respostas que

---



podem ser alcançadas. Vale lembrar, ainda, que as rotinas para decisão devem incorporar não só a expectativa de resultados econômicos, mas também a percepção de fatores outros, como aspectos mercadológicos (que levam à ajustada formação dos produtos, essencial ao desempenho dos empreendimentos), financeiros e técnico-gerenciais, conjunto necessário e indissolúvel para avaliar a capacidade de fazer.

### **Nível Operacional**

Já a organização e gestão da implantação do empreendimento são a tônica das ações no nível operacional.

É no nível operacional que se torna possível a mitigação dos desvios de comportamento observados ao longo da implantação dos empreendimentos. É nesse nível que se instalam mecanismos de proteção capazes de promover, quando possível, a transferência de riscos de forma eficaz.

Aqui a estruturação e implementação de sistemas de controle são o ponto alto a considerar. É a partir da coleta estruturada de informações, que permite confrontar expectativas e desempenho real, que são acionados os alertas para correções no curso da ação, de forma a não escapar dos resultados pretendidos firmados à época da decisão de investimento.

Sistemas eficazes demandam profissionais com competência para sua implementação e, sobretudo, sua operação, pois deverão ser capazes de decidir sobre o mecanismo de compensação a empregar em cada situação de desvio.

Essa rápida análise baseou-se em fatos passados, com o objetivo de facilmente identificar os pontos que evidenciaram a fragilidade na capacitação dos profissionais atuantes nas empresas incorporadoras. No entanto, cabe ressaltar que esse

---



conhecimento aqui destacado como fundamental é ainda mais premente quando se lida com cenários adversos, como é o caso atual. Parece ser agora o momento para que, passado o alvoroço, o setor seja capaz de qualificar seu pessoal, não só para futuros desenvolvimentos, como para melhor gerir a portfólio ora instalado.

---