

JOÃO CORREIA GOMES

**UMA NOVA VISÃO SOBRE O
IMOBILIÁRIO**

**PLATAFORMA PARA A CRIAÇÃO
DE RIQUEZA NO SÉCULO XXI**

Título original: *Uma Nova Visão Sobre o Imobiliário*
Plataforma para a Criação de Riqueza no Século XXI

Autor: João Correia Gomes

Edição: Sabedoria Alternativa — Projetos de consultoria à medida na área da edição. Este livro foi publicado em regime de Edição de Autor. O autor é o único responsável pela originalidade, autoria e veracidade da obra e é o proprietário legítimo de todos os direitos deste livro.

Para saber mais: www.sabedoriaalternativa.pt
sabedoriaalternativa@gmail.com

1.ª Edição: Outubro 2018

Copyright © João Correia Gomes 2018

Todos os direitos para a publicação desta obra em Portugal e mundo estão reservados pelo autor.

Revisão: Joana Ambulate

Design da capa: Arco da Velha

Paginação: João Valado

Gráfica: Guides Artes Gráficas

ISBN: 978-989-54045-5-1

Depósito Legal: 446168/18

Nenhuma parte deste livro pode ser utilizada ou reproduzida, no todo ou em parte, por qualquer processo mecânico, fotográfico, eletrónico ou de gravação, ou qualquer outra forma copiada, para uso público ou privado (além do uso legal como breve citação em artigos e críticas) sem autorização prévia por escrito da editora Sabedoria Alternativa e/ou do autor deste texto.

Este livro não pode ser emprestado, revendido, alugado ou estar disponível em qualquer forma comercial que não seja o seu atual formato sem o consentimento da editora Sabedoria Alternativa e/ou do autor deste texto.

Website do autor: www.plataforma-imobiliaria.com

Para mais informações e para obter mais exemplares deste livro por favor contactar:
[LinkedIn.com/in/joaocorreiaigomes](https://www.linkedin.com/in/joaocorreiaigomes)

Com o apoio de:



Índice

Prefácio	9
Introdução	11
I. ESTRATÉGIA E CRIAÇÃO DE VALOR	23
Parte 1. A Pertinência da Criação de Ambientes	25
Capítulo 1. O essencial sobre o setor imobiliário (em Portugal)	27
Capítulo 2. Os ambientes que envolvem o imobiliário	30
Ambiente humano	32
Ambiente institucional	41
O ambiente da informação e comunicação	48
O ambiente físico	55
Capítulo 3. A relação entre o imobiliário e os vários ambientes	58
Construção no futuro	60
O imobiliário e a tecnologia	61
Os novos desafios do imobiliário	64
A importância da institucionalização do imobiliário	68
A titularização do imobiliário	77
Parte 2. Criar Valor no Imobiliário	81
Capítulo 4. As várias óticas sobre valor do imobiliário	83
O valor na ótica da avaliação	83
O valor na ótica do promotor ou investidor	85
O valor na ótica do equilíbrio na transação	87
Capítulo 5. O papel essencial da propriedade	91
O imóvel como objeto tangível	91
O imóvel como objeto dimensional	93
O imóvel como objeto jurídico	95
Capítulo 6. O imóvel como objeto de utilidade	98
A. O valor dos atributos físicos	99
B. O valor dos atributos político-legais	101
C. O valor dos atributos de interligação	102
D. O valor dos atributos de uso	110
Exigências funcionais	114
Exemplo para um hotel	119
Requisitos relativos ao comportamento humano	121

E. O valor dos atributos ambientais	124
A contribuição do espaço natural e rural	128
Exemplos de conceitos imobiliários sustentáveis	130
F. O valor dos atributos dinâmicos	131
A estética no imobiliário	134
O bem-estar e a felicidade	135
A cultura	136
A reputação	138
O <i>status</i>	138
Capítulo 7. O imóvel como um sistema	140
A teoria dos sistemas aplicada ao empreendimento imobiliário	142
O <i>hardware</i>	145
O <i>software</i>	145
O <i>humanware</i>	147
Aplicação à atividade de construção	148
Aplicação à atividade imobiliária	150
Aplicação à estratégia do negócio imobiliário	152
Capítulo 8. O valor de negócio baseado no imóvel	158
Exemplo hotel	160
Exemplo parque de diversões	160
Exemplo centro comercial	162
Exemplo ginásio	163
Plano de negócio	164
Capítulo 9. O valor no empreendimento imobiliário	169
O processo de empreendimento imobiliário	173
A evolução do valor ao longo do empreendimento imobiliário	177
Evolução da promoção imobiliária na criação de valor	180
A criação de valor nas várias fases do empreendimento imobiliário	183
Fase 1: Urbanização	184
Fase 2: Construção	186
Fase 3: Gestão	188
Parte 3. Tendências e Oportunidades	191
Capítulo 10. Análise de tendências que influenciam o imobiliário	193
A influência da globalização	197
A influência da tecnologia	199
A influência do ambiente económico	208

A evolução da população	212
Atrair os jovens	218
Capítulo 11. A reabilitação sustentável	223
A importância do ambiente ecológico	223
As novas oportunidades para as cidades	228
A influência das energias renováveis	231
A oportunidade da reabilitação imobiliária	236
Capítulo 12. A intervenção sustentável na natureza	243
A natureza como recurso essencial	243
As oportunidades do oceano	243
As oportunidades da floresta	245
As oportunidades para o turismo	248
 II. PROMOÇÃO DO EMPREENDIMENTO IMOBILIÁRIO	255
 Parte 4. A Promoção Imobiliária	257
Capítulo 15. O papel do promotor	259
Capítulo 16. O processo de promoção imobiliária	267
Capítulo 17. A criação e o apuramento do conceito imobiliário	270
A inovação na criação do conceito	275
A definição de funções do conceito	279
A informação sobre o conceito criado	281
O apuramento do conceito imobiliário	283
Verificação das restrições contextuais	285
Verificação das restrições financeiras	286
Verificação das restrições de licenciamento	287
A informação do mercado	289
A abordagem holística	292
Capítulo 18. A viabilidade	294
Capítulo 19. A negociação e o acordo formal	297
O papel do contrato	298
A negociação	300
A negociação para a aquisição do terreno	304
A negociação para o projeto	308
A negociação para a empreitada de execução da obra	320
Capítulo 20. A execução, a conclusão e a abertura formal	329
Capítulo 21. A gestão do imóvel	333
A preparação do modelo de gestão operacional do imóvel	337

A preparação do modelo de gestão de manutenção	343
A preparação do modelo de gestão da exploração	345
Capítulo 22. A inovação na promoção imobiliária	348
A contínua inovação no processo de promoção	352
Parte 5. A Gestão do Projeto do Empreendimento	357
Capítulo 23. O sistema de gestão	359
A cadeia de valor no empreendimento imobiliário	361
Capítulo 24. O planeamento	368
Os fluxos de informação no empreendimento imobiliário	370
Metodologia DSM	379
Transformação numa sequência linear das atividades	381
Metodologias PERT e Gantt	382
Alinhamento das atividades críticas no empreendimento imobiliário	384
Quanto ao licenciamento	385
Quanto aos serviços jurídicos	386
Quanto à execução da obra	387
Quanto ao financiamento	388
Os fluxos de capital no empreendimento	389
Capítulo 25. A projeção da viabilidade	399
A conceção do risco no empreendimento	399
Estimativa do risco no empreendimento imobiliário	405
Como interpretar o risco?	413
Capítulo 26. A comunicação	435
A comunicação com a comunidade local	437
A comunicação com o mercado	441
A comunicação com o financiador	450
A comunicação com o investidor	454
Capítulo 27. O controlo	466
A medição do <i>feedback</i>	468
A verificação de conformidade e a análise de desvios	472
As ações corretivas e as revisões	478
Conclusão	481
Bibliografia	487
Agradecimentos	499
Índice de Figuras	501
Índice de Quadros	503

Prefácio

OS TEMPOS que vivemos são de mudança... O mundo, a economia no seu todo e naturalmente o setor imobiliário encontram-se hoje perante novos desafios e diferentes realidades, que importa conhecer e estar atento.

Quem estiver aberto a receber e a relacionar-se com as novas e distintas realidades, dum mundo cada vez mais globalizado e conectado, com certeza conseguirá acompanhar a mudança de paradigma que está em curso, adaptando-se e com isso ter sucesso. Ao invés, os que não forem capazes de se adaptar e acompanhar a evolução da humanidade, que é cada vez mais rápida e vertiginosa, ou mesmo aqueles que podendo adaptar-se simplesmente não o fazem porque temem e com isso são avessos à inovação, às novas tecnologias, a tudo o que é diferente e inovador, infelizmente começarão a ficar para trás e perderão este comboio, que promete não retroceder... É hora de apanharmos este comboio...

Este livro promete ser uma boa ajuda, já que sendo de muito fácil e acessível leitura a um público mais abrangente é também um verdadeiro manual técnico, feito por um profissional para todos os profissionais do setor imobiliário.

Se há um ano nos perguntássemos como víamos o setor imobiliário em matéria de inovação e uso de novas tecnologias, sempre teríamos de dizer o pior, classificando-o como um dos mais atrasados. A verdade é que nos tempos mais recentes tudo parece estar a mudar e hoje o nosso setor é, finalmente, um setor em avançado estado de inovação e disrupção.

Nos últimos anos, o mercado imobiliário português mudou muito, devido por um lado à entrada massiva de grandes empresas internacionais no nosso país e, por outro, à vulgarmente designada “*financeirização*” do setor imobiliário, facto que o obrigou a profissionalizar-se e a evoluir. Mas tal foi ainda devido aos bons momentos que o setor atravessa (com mais procura e, conseqüentemente, mais oferta), o que naturalmente conduziu a um aumento da concorrência entre todos os *players*, facto que tem levado a que estes tenham de fazer melhor, a sentirem a necessidade de se diferenciar, no fundo, a inovar!

É um passo de gigante que se está a dar no setor, e para quem, como todos nós, anda no imobiliário é muito empolgante sentir quase que na pele não só o fulgor do mercado, mas a verdadeira mudança que se está a incutir nos novos projetos, tanto ao nível dos escritórios e do turismo como até no residencial, que sempre foi um setor mais avesso ao uso de novas tecnologias. Parece que ninguém quer ficar para trás e temos vindo a assistir à elaboração de muitos projetos equipados com alta tecnologia e mesmo até à criação de verdadeiros marcos da disrupção no setor imobiliário.

Por outro lado, a inovação no setor também se tem sentido ao nível das cidades e acredito que esta é uma área que se vai desenvolver bastante. Conceitos quase desconhecidos do grande público até há bem pouco tempo, como o *big data*, são hoje uma ferramenta ao dispor de muitos. Também o uso da nova tecnologia ligada à mobilidade urbana tem sido fortemente incrementado nos últimos tempos.

Porém, onde penso que o setor imobiliário tem tanto ainda por explorar, fruto de um público cada vez mais globalizado, mais móvel, mas também cada vez mais internacional e cada vez mais conectado, é o setor das casas conectadas. Não há dúvida, já havendo claro sinais nesse sentido, de que o mercado das casas inteligentes, isto é, aptas a receber a conectividade crescente da sociedade moderna, vai ser uma das maiores tendências do futuro e, diria, já do presente! Coisas tão vulgares hoje em dia como ter o controlo remoto de quase tudo à nossa volta vai começar a ser uma realidade também nas habitações inteligentes.

É por tudo isto que se um promotor imobiliário quiser ser um player do século XXI, um agente moderno e virado para o futuro, estando apto e disposto a receber o novo paradigma que o mercado imobiliário já começa a evidenciar, marcando com isso um posicionamento diferenciado da sua própria empresa e dos seus ativos ou produtos, num mercado cada vez mais globalizado, conectado, exigente em matéria de inovação e disrupção e bem assim informado, vai ter de começar a encarar definitivamente todas estas tendências.

Este é um livro que pretende abrir a consciência de todos e cada um de nós para estas novas realidades e por isso está de parabéns!

Boa leitura e boas reflexões...

Hugo Santos Ferreira, Vice-presidente executivo

APPII – Associação Portuguesa de Promotores e Investidores Imobiliários

Introdução

“Business is built by men who care – care enough to disagree, fight it out to a finish, get facts. When two men always agree, one of them is unnecessary.”

WILLIAM WRIGLEY JR.

OLHE À sua volta. Não sei se está na sua sala ou no escritório, no jardim público ou na escola. Repare no ambiente que o envolve, que lhe proporciona certas condições de luz, temperatura, humidade, visibilidade, ruído, etc. Nessa envolvente, o leitor pode sentir-se confortável ou incomodado, seguro ou receoso, feliz ou deprimido. Pode ter muitas outras sensações. Existem razões para ter essas impressões, pois somos influenciados pelo ambiente que nos envolve.

Como somos seres físicos e sociais, interagimos com o espaço envolvente e com os outros humanos e tal interfere nos nossos comportamentos e sensações. Pelo que observa à sua volta, é provável que os limites da sua envolvente sejam obras humanas. Podem ser as paredes e os tetos da sua sala, ou podem ser as árvores e as cercas que compõem o jardim público em que se encontra. Esses limites e elementos são obras humanas para conferir certos fins de uso, ou de funcionalidades, para certos objetivos. Neste contexto, para si como utilizador, o que interessa é o ambiente que usufrui e é por tal condição que lhe dá um certo valor, e não tanto às paredes ou às árvores que compõem esse espaço.

Estas constituem os invólucros ou cenários que proporcionam o ambiente de que usufrui e, para esse fim, são elementos essenciais. A função de dotar os meios, para que se proporcionem tais ambientes, pertence ao setor imobiliário.

A ideia deste livro surgiu por verificar na literatura em língua portuguesa a falta de publicações sobre imobiliário, obviamente salvo as honoráveis exceções, algumas das quais integro na bibliografia. Quanto ao tema promoção imobiliária verifico que essa falha é marcante. Constato que os meus alunos da Escola Superior de Actividades Imobiliárias (ESAI) precisavam de um manual em língua portuguesa.

Do meu ponto de vista o setor imobiliário carece de um guia, mesmo que humilde como este, que ajude quanto à modernização de conceitos e de técnicas. Para o público em geral, considero que precisa de ganhar consciência sobre o que é o imobiliário e como nos afeta a todos como humanos e sociedade. Por outro lado, o imobiliário precisa de se transformar numa disciplina com caráter científico e técnico, em paralelo com outras áreas do conhecimento como são a engenharia ou a gestão. Afinal, não tem sido dada a importância devida a uma atividade cujo produto nos envolve a todos, diariamente, e desde o alvor da humanidade civilizada.

O imobiliário interfere profundamente na forma como vivemos, trabalhamos, descansamos, divertimos, aprendemos, se somos felizes ou não, como interagimos como seres humanos. O produto imobiliário tem sido tomado como óbvio porque é tão direto e tangível. Porém, o imobiliário não é óbvio nem simples.

Um dos objetivos do livro é ajudar a dar um pequeno passo para o desenvolvimento futuro de uma base científica e tecnológica para o tema imobiliário.

O conteúdo deste livro é destinado aos estudantes da matéria, nomeadamente os meus alunos de Promoção Imobiliária e de Análise de Investimento Imobiliário.

Espero que seja um pequeno contributo para os diversos profissionais do imobiliário, sobretudo aqueles que comunicam na língua portuguesa. Preocupo-me que o seu conteúdo não tenha uma linguagem demasiado técnica para abranger um público mais alargado de modo que compreenda o imobiliário e os ambientes que o envolvem, os quais também nos envolvem como indivíduos ou em grupo. Recorri à pesquisa bibliográfica que me pareceu mais pertinente e atual sobre os temas abordados, com a experiência e o conhecimento adquiridos em vinte e cinco anos de profissão numa instituição financeira e no ensino, assim como o que aprendi durante o meu doutoramento na Universidade de Salford, no Reino Unido.

O imobiliário terá de dar o salto de um nível que é um pouco mais do que intuitivo, e até por vezes quase artesanal, para um nível superior, mais sofisticado e racionalizado, próprio de uma sociedade moderna avançada que se baseia no conhecimento e tecnologia. O imobiliário deve ser potenciador da criação de riqueza para uma ordem de grandeza superior ao que tem sido corrente. A ciência e a técnica do imobiliário não têm a ver com engenharia, arquitetura, economia, gestão, direito, sociologia, psicologia, entre muitas outras. Porém, integra todas estas disciplinas e transforma-se numa nova disciplina, mas distinta das demais. Através de novas abordagens, o imobiliário deve criar elevado valor para toda a sociedade, tal como o fazem as inovadoras tecnologias de informação e comunicação, de sistemas

ou da biologia. Para tal fim, o imobiliário tem de ter uma estrutura base que sustente o raciocínio e o método científico que alavanquem a criatividade, a inovação, a tecnologia, a evolução.

Os humanos precisam de uma plataforma física para exercer as suas atividades ou até para nada fazerem. O Homem moderno já não vive em ambientes naturais, em bruto, como viviam os seus antepassados recoletores há 50 mil anos. Precisa de ambientes adaptados que lhe conferem segurança e conforto, que lhe avivam os sentidos, que o tornam mais produtivo ou mais feliz. A natureza em bruto não consegue produzir tal ambiente por si própria, embora a mesma seja essencial para a existência humana. Os recursos da natureza, sempre escassos, têm de ser usados e transformados sobre a superfície do planeta onde todos vivemos. Não interessa só os meios físicos usados em tal transformação, até porque se espera uma evolução na sua utilização graças às tecnologias desenvolvidas pela inteligência do Homem. Com o tempo, o domínio sobre a ciência e a tecnologia conduzirá à utilização de menos recursos naturais para a produção de mais bens. Estes últimos requerem então um maior grau de transformação. A partir da matéria-prima, mesmo a mais banal e abundante do mundo, deve conseguir o produto com elevado valor e que satisfaz o maior número de funções. Porém, esta é uma tarefa das engenharias.

O promotor imobiliário não deve focar tanto em materiais ou processos de construção.

Destes espera-se que haja evolução mas tal é função dos seus especialistas, tais como os engenheiros ou das indústrias de construção situadas a montante do processo de empreendimento imobiliário. Cortando as amarras com o passado, o promotor deve deixar de ser aquele que constrói edifícios para passar a ser o que constrói ambientes. O que configura valor para os utentes é o ambiente. Este deve ser independente dos materiais usados para o proporcionar, mas antes dependente de ambientes (funções) a definir. Os utentes são, ou melhor somos, todos os que utilizamos os vários espaços-tempo que condicionam os diversos estilos de vida, o trabalho ou o lazer.

O ambiente físico envolve o nosso corpo que o deteta pelos sentidos: visão, audição, olfato, tato. Este é proporcionado por determinados níveis de desempenho em fatores como a temperatura, a humidade, a luz, o som, o atrito, etc. O ambiente físico que é edificado tem também a função de proteger o nosso corpo, assim como os objetos que guardamos, contra as ações e os perigos que a natureza nos pode infligir.

O ambiente humano envolve as ligações que os seres humanos têm uns com os outros, na forma como interagem, até porque são o animal mais social do planeta. Este ambiente levou ao desenvolvimento da linguagem e da comunicação que serviu para os unir em grupo com o fim de se defenderem da natureza, já que o seu pouco musculado corpo não era adequado para a defesa contra as feras que os viam como alimento. A interação conduziu o Homem ao desenvolvimento do seu cérebro que conduziu à criação da civilização, das instituições, do comércio, das artes e das emoções. Estas e outras vantagens conduziram ao próprio domínio sobre a própria natureza. O espaço-tempo proporcionado pelo objeto imobiliário é fator que contribui para melhorar as relações e interações que estruturam o ambiente humano. Estas conduzem ao progresso da criatividade, da cultura, do comércio ou serviços, das instituições e da política, etc.

O ambiente institucional provém do facto de se viver em sociedades com muitos membros, as quais têm de ser reguladas para mitigar a emergência do caos e da rutura. Os membros de um grupo (sociedade) requerem uma certa diretriz, mesmo que tal afete alguns a favor de outros. Porém, tal institui a ordem a que todos devem obedecer. Com ordem, o grupo ganha um espírito comum de confiança uns nos outros.

A confiança permite alavancar as ações de cada um, as quais poderão beneficiar o grupo. O sistema financeiro ou o imobiliário são exemplos de setores que beneficiaram muito com a institucionalização. Como exemplo, o imobiliário é muito dependente de fatores institucionais, desde o registo na Conservatória do Registo Predial, a constituição da propriedade horizontal, o crédito bancário, ou o processo de licenciamento pelas autoridades competentes na sua função de gestores da causa pública.

O ambiente informacional e comunicacional (digital) é o resultado da evolução da nossa civilização científica e tecnológica. Além do espaço físico e humano, acrescentamos o espaço virtual, pois descobrimos que as nossas ações e os nossos produtos (físicos ou não) podem ser configurados por uma linguagem codificada, mais fácil de movimentar para qualquer ponto do mundo ou de ser arquivada. Embora a comunicação tenha sido iniciada pela linguagem humana e depois pela escrita, que permitiu grande difusão através do papel, o grande salto foi dado pela sua transformação em algoritmos baseados em *bits* e na eficiência da sua movimentação por redes de fibra ótica, pelo ar através do *wi-fi* e transmissões satélite. Literalmente, cada vez mais é possível codificar tudo (informação), converter em *bits*, fáceis de transmitir em tempo real e reverter para os códigos iniciais agora em qualquer outro sítio. A comunicação humana deixou de ser local ou de depender

de meios físicos, como é o papel, para ganhar suportes cada vez mais virtuais, desmaterializados. O mundo está a passar pela maior revolução desde o início de toda a civilização humana. Tal revolução vai afetar muito o conhecimento humano, as estruturas sociais, as instituições, a produção e distribuição de energia, a produção de bens e serviços, entre muitas outras situações.

O setor imobiliário não pode ficar separado desta revolução, se agarrado a dogmas processuais tradicionais e seculares, manter a produção baseada no “tijolo e argamassa”, com muito músculo e pouca racionalização. No imobiliário, o tema do racional deve ganhar domínio sobre o material. O setor deve ser desmaterializado, digitalizado, despoluído (como, por exemplo, ser descarbonatado). Quanto aos processos materiais, obviamente ainda essenciais na produção imobiliária, deve ser tema de preocupação para as empresas de produção (construtores) e para a tecnologia (engenharias). A construção não é o fim do imobiliário, é apenas um meio para atingir os fins do imobiliário.

A atividade imobiliária é desempenhada por uma multiplicidade de especialidades de apoio entre as quais o avaliador imobiliário ou o mediador imobiliário.

Tem o suporte de outras áreas profissionais como a arquitetura, a engenharia, o direito, o *marketing*, a contabilidade, o *procurement*, etc. Depende de atividades como a política, a gestão pública, o ensino, o investimento ou a banca. Porém, a liderança do processo de negócio imobiliário não depende de nenhuma dessas atividades, as quais são apenas de apoio ou institucionais.

O processo de negócio imobiliário tem dois grandes atores:

1. promotor imobiliário;
2. gestor imobiliário.

O primeiro tem a função de incentivar e criar valor pela transformação do solo criando os ambientes edificados. O segundo tem a função de manter e desenvolver o valor na fase de uso e exploração durante a mais longa vida útil e económica possível. Num âmbito mais alargado, pode dizer-se que o produto imobiliário depende de três atores fundamentais:

1. o utente final;
2. o gestor dos interesses públicos;
3. o gestor dos interesses privados.

Os utentes são todos os utilizadores do espaço-tempo, humanos ou não (animais, computadores, equipamentos), como segmentos-alvo de toda a transformação da natureza preconizada para a criação de ambientes apropriados. Os gestores dos interesses públicos são enquadrados pela estrutura institucional em que vivemos, definem a estratégia de transformação, representam a comunidade, verificam a satisfação dos requisitos que protege e defende os membros da sociedade.

Numa sociedade moderna, não há lugar a projeto imobiliário sem a sua autorização e a sua imprescindível colaboração.

Mas não são os gestores públicos os agentes dinamizadores da criação de riqueza. Os gestores dos interesses privados são os dinamizadores económicos quando arriscam o seu dinheiro (investidores) ou a sua reputação (empreendedores como os promotores imobiliários). Numa economia de mercado são os motores que a dinamizam quando assumem riscos, com o seu esforço, a sua criatividade. Uma economia estagna e é instável se não possui este grupo de agentes ou os mesmos são muito condicionados. Se for uma economia rica em recursos naturais e dependente da exploração dos mesmos, então não precisa de tais agentes, mas a mesma é dependente das economias do empreendedorismo e da cultura do risco. Para fomentar a dinâmica económica são essenciais os investidores (que não são os bancos que funcionam como financiadores) e os empreendedores.

A atividade de promoção imobiliária requer evolução para prover as necessidades e os ambientes dos utentes do século XXI. Este é um tempo de grandes desafios em que a gestão de informação e do projeto domina sobre a transformação física. Esta deve ser relegada para as indústrias a montante que procuram apurar a eficiência dos seus próprios processos dependentes de matéria-prima, energia e tecnologia.

A função do promotor terá de ser a gestão de todos os processos que entrecruzam o processo de empreendimento imobiliário que o primeiro lidera até à entrega ao cliente final. O promotor já não deve ser um agente polivalente e multi-tarefa, sendo em simultâneo o dono de obra¹, o investidor, o construtor e até o mediador entre outras funções. O atual mundo competitivo já não se compadece por tal abrangência que obriga alguém atender a tantas frentes, para as quais não tem a especialização apropriada. O resultado não pode ser um produto com um valor apenas satisfatório para os seus segmentos-alvo como são: o utente; o cliente final

1. No papel de proprietário do imóvel e responsável pela obra na sequência de alguma legislação ainda em vigor.

que adquire o imóvel para exploração; ou a sociedade em geral que recebe estes produtos pouco eficientes (com elevado custo de uso e uma qualidade duvidosa).

A promoção imobiliária requer autonomia e uma especialização específica; requer muito conhecimento sobre certos temas profissionais pertinentes como são a gestão (sobretudo o planeamento e o controlo), a negociação, sem esquecer os processos que conduzem à criatividade e à inovação.

O promotor moderno deve ser sobretudo um prestador de serviços ao seu cliente, inicialmente o investidor, para desenvolvimento de produto imobiliário para o cliente final, o utente ou o comprador final do edificado.

O promotor imobiliário não tem de ser o investidor, embora não esteja impedido de o ser, mas deve perceber os seus objetivos e, assim, saber como estruturar a interface com as condicionantes do empreendimento imobiliário. O investidor não tem de perceber de imobiliário, mas deve conhecer os temas do investimento e da captação de fundos de capitais, como os rentabilizar, etc. O promotor não tem de ser o proprietário, embora não esteja impedido de o ser, mas deve servir de ligação deste com o investidor procurando a melhor solução de integração da propriedade imobiliária de base ao empreendimento. O promotor imobiliário deve focar a sua atividade no conhecimento, na especialização, nas relações pessoais e públicas, na gestão do empreendimento, na salvaguarda dos interesses do seu cliente, na liderança dos restantes agentes ao longo da cadeia de valor.

Este livro divide-se em cinco partes com temas autónomos de imobiliário, mas distintos entre si, pelo que o leitor tem a flexibilidade de iniciar a leitura pela ordem que mais lhe convém. As primeiras três partes orientam-se para a estratégia e a criação de valor na atividade. Por outro lado, as duas últimas partes destinam-se ao promotor e ao gestor do empreendimento imobiliário, com interesse mais técnico e prático.

A Parte 1 procura enquadrar a posição do imobiliário na sociedade e economia. Esta parte tem o fim de suportar a premissa base do livro – o promotor é um criador de ambientes que, de modo sustentável, procura desenvolver ambientes apropriados aos utentes a partir de recursos limitados. Não tem o carácter técnico presente nas partes finais do livro, mas evidencia conceitos intuitivos para explicar a necessária visão estratégica para a criação de imobiliário na sociedade em que hoje vivemos. A humanidade vive em ambientes dos quais depende para existir, confere segurança e conforto, permite criar, ser feliz, produtiva e elevar as qualidades humanas. O imobiliário exerce uma função básica que é essencial – confi-

gura a natureza para proporcionar os ambientes físicos adequados para o Homem e as suas necessidades. Este fim ultrapassa em muito a mais tradicional função do imobiliário, a execução de infraestruturas e a construção de edifícios, ou seja, combinar o movimento de terras com betão armado, tijolo, argamassa, vidro e metal, todos implantados sobre um terreno. Um ambiente é muito mais vasto, mas menos tangível. Integra muitos atributos. Obviamente, boa parte dos atributos são tangíveis, mas muitos outros são intangíveis, são até subjetivos. Um ambiente tende a ser muito complexo. Com o rápido desenvolvimento tecnológico e económico em curso, as exigências dos utentes (mercado) vão alterar-se muito. A mudança vai acelerar. O imobiliário que provê ambientes não se pode atrasar em conceitos e processos em relação às outras áreas de negócio. Tem de atualizar e manter a mesma linha de progresso, com ênfase na inovação e na adaptação. Quando cresce a procura por produtos espaço-tempo, quando a natureza precisa de ser cuidada e é limitada nos recursos que pode fornecer, quando os recursos financeiros não são assim tão abundantes, a atividade imobiliária deve focar-se na eficiência e na sustentabilidade.

A Parte 2 pretende encontrar caminhos que conduzam à máxima criação de valor no imobiliário. São expostos os fatores mais relevantes que contribuem para o valor como os relativos ao comportamento do mercado, das pessoas que procuram os produtos espaços-tempo para sua utilização ou para uso de outros. Alerta-se para algumas situações de risco, a ter em conta nos processos de empreendimento, que podem conduzir a perdas de valor. É necessário implementar alguns procedimentos para mitigar riscos que podem conduzir a perdas irreparáveis. O produto imobiliário tende a ser objeto de rendibilidade a longo prazo, mais do que um artigo físico para vender, e a desligar-se como qualquer bem manufacturado. No passado, antes da existência da propriedade horizontal e do crédito à construção/habitação acessível, o estado normal do imobiliário era o rendimento. A provável alteração da estrutura na oferta de financiamento pode reconduzir a nova versão do imobiliário de rendimento, desligando a indústria daquele que foi o produto imobiliário banal nos últimos 40 anos.

O novo produto deve centrar-se mais no serviço, venda do espaço-tempo ou do ambiente, e não tanto no objeto físico. Por este conceito, o capital deve provir de novos modelos de capitalismo partilhado, todos em crescimento acelerado nas economias mais avançadas, seja com base na titularização dos direitos de posse da propriedade² ou pela explosão de capital agregado disponível por fundos de pen-

2. Como os *Real Estate Investment Trusts* (REIT).

sões ou companhias de seguro. A perspetiva destes investidores (mais pacientes) tende a procurar opções de risco moderado com longas maturidades.

O produto imobiliário deve ter uma base de rendimento estável e sustentável no longo prazo, ou seja, equilibrada quanto ao ambiente, aos temas sociais e à economia. Através deste novo paradigma do negócio imobiliário, é provável que, no futuro, venham a emergir e crescer novas especializações profissionais, nomeadamente relativas à gestão dos espaços (*facilities*), à gestão financeira, ao *marketing*, aos serviços aí prestados, à promoção imobiliária ou à gestão de ativos imobiliários. Face à maior exposição ao mercado difuso dos mercados de capitais privados, o setor pode ser obrigado a uma posição mais transparente e informada, conduzindo a uma revolução na forma como são processados os empreendimentos.

A Parte 3 enfoca-se mais na criação e apuramento do conceito imobiliário no processo de promoção imobiliária. Esta etapa é crucial para o sucesso do empreendimento imobiliário, pois trata da observação dos ambientes que envolvem os utentes que são o seu alvo, e reflete a leitura de certas tendências, que podem detetar oportunidades para o negócio.

O sucesso do negócio imobiliário não deve passar por copiar os outros, edificando o que são fórmulas tidas como garantias de sucesso.

Se assim fosse, os homens não teriam saído das cavernas, não teriam sido criados imóveis para habitação, centros comerciais, hotéis, escritórios para exploração, entre muitos outros. Estes produtos imobiliários existem porque, algures no tempo, alguém viu além do que os outros viam, foi criativo, inovou e foi empreendedor. Se teve sucesso com o seu produto diferenciado, deve ter sido premiado com lucro por ser original. A maioria dos concorrentes foi copiar o produto, inundou o mercado com as suas cópias, embora alguns até melhorassem o seu produto. Noutros casos, a oferta até exagerou as necessidades da procura, saturaram o mercado, o preço baixou tanto que o produto deixou de ser viável. Sem estes empreendedores, não haveria inovação, ou seja, não existiria evolução. A dinâmica da economia depende dos empreendedores que inovam, não tanto dos empresários que copiam. Estes apenas servem para cobrir as necessidades do mercado quando a procura é elevada.

No mundo atual em rápida evolução, o promotor bem-sucedido será aquele que está atento à mudança dos vários ambientes que envolvem a sociedade e vê aí oportunidades para negócio. Num mundo em que a economia se desmaterializa, o foco da criação de valor está a passar da exploração de recursos naturais e produção industrial de bens tangíveis para a gestão de fluxos, os quais são mais ou menos

intangíveis como a informação, o capital, a energia, as pessoas ou o conhecimento. Refere Avent (2016) que “*numa economia desmaterializada, a circulação da informação é tudo e o capital social (instituição) é o programa informático que comanda a circulação da informação*”. Para se manter no topo, a atividade imobiliária deve acompanhar este movimento evolutivo na economia atual; deve atender às múltiplas oportunidades face à mudança de paradigmas em curso que irão afetar os ambientes, logo, os imóveis. Este é um mundo em que a estrutura económico-financeira está em mudança profunda, dependente do capital que flui de modo cada vez mais massivo e acelerado por todo o mundo, através da Internet. Usa meios eficientes para estes fins, como a titularização de ativos que se dispersam no mundo que procura mais-valias e sobretudo rendimento no longo prazo, com risco controlado. O setor económico tradicional, baseado na produção centralizada de energia a partir de combustíveis fósseis poluentes, está a transitar para as redes de energia produzida a partir de fontes renováveis que flui entre produtores que são consumidores (*prosumidores*). Nas próximas décadas pode esperar-se uma crescente fluidez das populações, cada vez mais urbanas mas também nómadas, não se fixando em permanência numa certa comunidade, mas seguindo oportunidades num território maior, seja dentro da União Europeia seja globalmente. O turismo é também um setor em crescimento pela redução dos custos de transporte e pela necessidade de gozar experiências físicas. Com o movimento de pessoas e a fluidez de informação, o conhecimento será cada vez mais um atributo distribuído na rede global da humanidade.

O setor imobiliário deve perceber a emergência de oportunidades de negócio que serão distintas das correntes no passado, que se mantêm no presente como tradicionais. Para tal, deve ter um método de trabalho de pesquisa e de observação dos ambientes para ganhar vantagem e chegar ao cume do valor antes de os outros sonharem, ganhando vantagem em dominar esse segmento de mercado. Para dificultar a cópia da concorrência, deverá investir em fatores de produção que não são tangíveis, o que não é certamente o objeto físico que pode ser fotografado e copiado. Deve investir em fatores mais intangíveis como a organização, o conhecimento, a gestão de informação ou a gestão de projeto, na criação de serviços ao cliente final criando empatia.

A Parte 4 enfoca-se na atividade de promoção imobiliária, sobretudo no que se refere aos processos a que está relacionada e os quais terá de gerir. A promoção imobiliária será mais eficaz quanto mais bem organizada for, como recorre aos diversos agentes disponíveis no mercado para os liderar e capacitar de modo a criar o máximo valor para a sociedade e para os seus clientes inicial e final. Cada atividade,

empreendimento ou profissão pode ser racionalizada por uma sequência de etapas, com funções próprias, numa certa ordem, a cumprir com o objetivo de atingir o máximo valor com o dispêndio mínimo de recursos. O empreendimento imobiliário corresponde à atividade maior do negócio imobiliário. Este desenvolve-se a partir de uma ideia apenas, um fator puramente intangível na mente do promotor sem custo, até atingir um objeto físico tangível por todos que pode valer vários milhões de euros. Existe um caminho que tem de ser liderado e planeado pelo promotor, não por outros agentes como o projetista (arquiteto) ou o construtor (empregueiro), os quais têm de ser subordinados no processo. O líder do processo de empreendimento imobiliário é o promotor imobiliário até entregar a propriedade como o ambiente edificado ao cliente final. Nesta ocasião, o líder do processo passa a ser o seu proprietário ou o gestor do imóvel. Durante a vigência do promotor, a sua ação passa por gerir a atividade através do planeamento e controlo das ações dos outros, recorrendo ao seu próprio processo e entrecruzando com os processos inerentes às atividades dos outros agentes. Emerge aqui o próprio processo de promoção imobiliária, através do qual o promotor cumpre uma sequência de etapas no âmbito do empreendimento imobiliário e na relação com os restantes agentes. O conhecimento e o cumprimento sistemático de tais etapas ajudarão a conduzir a resultados mais eficazes e eficientes.

A Parte 5 trata dos temas mais técnicos e práticos. Refere-se ao recurso essencial do promotor moderno, o seu modelo de gestão do empreendimento, nomeadamente quanto ao planeamento e controlo de todo o processo de empreendimento imobiliário. Através do planeamento, o promotor analisa os riscos do empreendimento com o objetivo de os mitigar. Qualquer empreendimento está sujeito a riscos pois trata-se de uma projeção do futuro, e o futuro não aconteceu. Muitas situações imprevistas podem ocorrer prejudicando muito os resultados do projeto económico. A solução não é omitir tais potenciais ocorrências, mas antes relevar e analisar as mesmas numa atitude preventiva. A omissão pode conduzir a uma atitude otimista que pode conduzir a pagar demais no início do empreendimento quando tudo está em aberto. A aceitação de um preço demasiado elevado na compra do terreno ajuda os interesses do vendedor, mas pode significar a ruína do comprador que não se certificou dos problemas que poderão surgir com o licenciamento e a execução da obra, assim como a evolução do mercado muitas vezes com comportamento volátil. Portanto, o planeamento tem também a função de verificar a viabilidade do investimento, quer antes de se efetuar qualquer pagamento relevante como ao longo de todo o processo de empreendimento imobiliário à medida que ganha maior certeza quanto aos custos de fatores. Com a viabilidade

emerge uma peça essencial para o promotor, o plano de negócio imobiliário³, um documento com a função de expressar a pertinência e o processo do negócio, mas também para atrair e agarrar o cliente inicial do promotor – o investidor. O documento deve transmitir as soluções para resolver as preocupações do cliente, por exemplo quanto ao risco, à rentabilidade esperada, ao tempo de realização. Deve evoluir ao longo do empreendimento, poder sujeitar-se a retificações à medida das negociações e dos contratos, de se ultrapassarem as etapas que podem induzir a situações de risco. O processo evolutivo permite afinar os números, primeiro em intervalos anuais, ainda grosseiros mas ajustados ao erro inerente à informação existente, depois a intervalos mensais, ou até semanais, já durante a execução de obra.

Na gestão, colado ao planeamento está o controlo, sem o qual o primeiro não tem grande utilidade. É necessário perscrutar a realidade após a implementação das ações planeadas, verificar qual a reação dos ambientes perante essas ações. A realidade pode não coincidir com o que tinha sido planeado pelo que é preciso ajustar e adaptar o modelo de negócio às novas circunstâncias para que não se afaste dos objetivos. É necessário criar métricas apropriadas à realidade, para quantificar e analisar os desvios, acionar medidas corretivas, ajustar o plano para o próximo ciclo, isto sempre numa espiral contínua que se espera virtuosa.

3. Ou plano de negócio do empreendimento imobiliário, ou na gíria mais prática o *business plan*.