



Estratégia ou mera matemática: como as empresas do ramo imobiliário decidem sobre investimentos?

Paulo Brasileiro Pires Freire
Afonso Carneiro Lima

<https://doi.org/10.5020/2965-6001.2022.13931>

RESUMO

O planejamento de uma organização molda e é moldada pela gestão de seus ativos. Nesse sentido, a Tomada de Decisão Estratégica de Investimento (TDEI) se apresenta como uma ferramenta fundamental à esfera corporativa. Por meio de um estudo de múltiplos casos envolvendo três empresas do ramo da construção civil em Fortaleza (CE), buscou-se compreender como a TDEI é empregada por elas ao analisarem investimentos de risco por meio de uma análise do seu processo decisório. Constatou-se nos casos analisados que as decisões são limitadas às análises financeira e de riscos calculados, desconsiderando importantes aspectos de teor estratégico como cognição do tomador de decisão e possíveis impactos externos a partir do setor como um todo e do mercado, bem como hábitos atrelados à cultura.

Tags: Tomada de Decisão Estratégica de Investimentos (TDEI). Investimentos imobiliários. Construção civil.

Principais pontos

- A Tomada de Decisão Estratégica de Investimentos (TDEI) está voltada à análise e deliberação sobre investimentos empresariais de alto risco capazes de influenciar a capacidade competitiva da empresa.

- No âmbito da TDEI, o processo decisório vai além da mensuração de capital, envolvendo também aspectos organizacionais, estruturais e cognitivos.
- Embora a TDEI possa contribuir para o processo decisório no ramo imobiliário, o setor ainda é marcado pela informalidade e por análises exclusivamente financeiras.

Decisões estratégicas na construção civil

O ramo da construção civil opera, por natureza, com altos investimentos e retornos de longo prazo. Portanto, a aprovação ou não de um projeto requer análises cuidadosas.

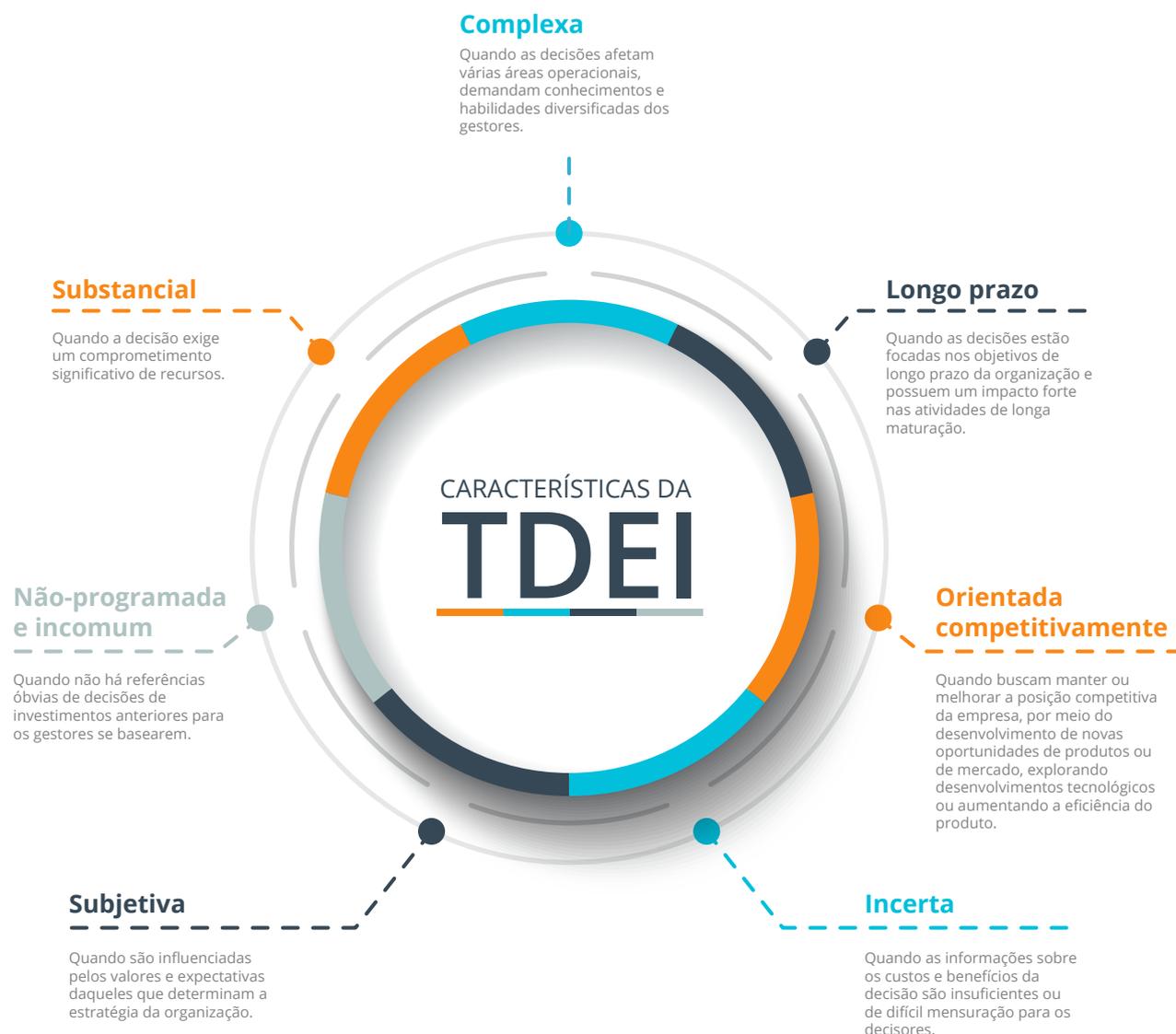
Em mercados estáveis, como é o caso da Inglaterra [1] é comum que empresários baseiem suas decisões apenas apoiados em métricas financeiras e de risco. No entanto, em economias emergentes e instáveis [2], como é o caso do Brasil, uma série de outras variáveis devem ser levadas em conta.

É nesse sentido que a Tomada de Decisão Estratégica de Investimento (TDEI) se destaca. Voltada para a análise de recursos, assim como para investimentos de alto risco e elevado grau de incerteza, a TDEI

contribui com o processo decisório de uma organização ao englobar múltiplos aspectos inerentes à decisão, de modo a gerar impactos significativos no que tange à competitividade da empresa no mercado.

Características da TDEI

A TDEI [6] possui as seguintes características:



Fonte: Adaptado de Alkaraan (2015).

Análises matemáticas não são estratégicas?

Há um consenso na literatura de que a TDEI envolve processos organizacionais complexos, portanto podem ser alicerçadas em ferramentas de cálculo objetivo, como por exemplo a análise do Valor de Presente Líquido (VPL) ou Fluxo de Caixa Descontado (FCD) [3].

Isso significa que, na TDEI, as análises numéricas fazem parte do processo, mas não se limitam a elas [4]. Leva-se em conta também outros fatores de influência, como por exemplo, a intuição dos decisores e suas experiências para avaliar a situação, formatos pré-definidos para formalização de propostas de investimento, taxas de obstáculo e níveis de autorização pré-definidos.

Analisando o alto risco na construção civil

Diante da relevância do ramo imobiliário para a economia brasileira, uma vez que sua participação no PIB chega a 11,3%, segundo dados do IBGE (2019) [5] e da falta de estudos sobre a construção civil nacional a partir da ótica da TDEI, buscou-se identificar quais são os principais elementos que influenciam a tomada de decisão sobre investimentos em empresas do setor. Para tanto, a pesquisa, realizada entre 2018 e 2019, se desenvolveu em duas etapas.

Primeiro foi feito um levantamento bibliográfico envolvendo pesquisas brasileiras abordando o tema TDEI e teorias relacionadas em um período de 10 anos (de 2007 a 2017). Após criteriosa seleção, ao todo, foram selecionados 15 artigos que, após submetidos à análise de conteúdo, ajudaram a delimitar as categorias teóricas da TDEI, compostas de seis abordagens teóricas predominantes:

Teorias	No que se baseia	Características
Teoria da Utilidade Esperada	Teoria Neoclássica	Analisa o valor das coisas não pelo preço, mas pela utilidade.
Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR)	Recursos organizacionais	Entende que obter recursos exclusivos fortalece a firma em relação aos concorrentes.
Teoria da Racionalidade Limitada	Teoria das Relações Humanas	Considera que decisores perdem informações importantes no processo e acabam decidindo, não pela melhor alternativa, mas pela primeira que for mais satisfatória.
Teoria da Agência	Teoria das Relações Humanas	Prevê possíveis conflitos de interesse e desequilíbrio de informações entre tomadores de decisão e proprietário do negócio.
Teoria da Perspectiva	Teoria Comportamental	Considera que vieses cognitivos tornam os decisores passíveis de erros sistemáticos.
Teoria da Estruturação Forte	Teoria Estruturalista	Contempla a hermenêutica dos agentes combinada com diagnósticos estruturais.

Em seguida, com foco no ramo residencial, foi realizado um estudo de múltiplos casos com três

empresas localizadas em Fortaleza (CE). Por meio de entrevistas semiestruturadas com pessoas da alta gestão (inseridos na diretoria e/ou presidência), foi possível examinar como a TDEI é adotada na prática e identificar os principais elementos que impactam a tomada de decisão na construção civil.

Campos como a qualificação dos decisores, planejamento, visibilidade econômica, mecanismo de controle de desempenho e análise de risco foram examinados na busca de uma relação entre a teoria e a prática.

Como decidem os gestores do ramo imobiliário?

Embora a TDEI seja uma ferramenta que contribui à tomada de decisão sobre investimentos de alto risco, como ocorre na construção civil, na prática, no ramo imobiliário ainda prevalece a informalidade – ao contrário de um processo pré-definido –, de modo que a falta de estruturação contribui para a subjetividade e a dependência por análises numéricas simplificadas no momento de decidir.

Na tomada da decisão, os gestores se voltam mais para controles de pré-decisão, como: localização do empreendimento, modalidade de aquisição do terreno e de uma taxa mínima de atratividade do negócio; e no momento de fazer os investimentos, baseiam-se mais em dados financeiros e de risco.

É importante destacar que apenas o fato de se adotar um processo decisório formal, não significa alcançar o sucesso do projeto, pois tal alcance está alinhado com a adoção de novas práticas, que atendam aos requisitos e satisfaçam as reais necessidades da organização, gerando uma gama de informações com preditores de qualidade, assertividade e eficiência, servindo como apoio gerencial e organizacional aos decisores.

Essa falta de estruturação recai, sobretudo, nos mecanismos de controle de desempenho. Isso significa que, após a tomada de decisão sobre o investimento, ela não é mais monitorada, atitude que compromete

decisões futuras, pois, a falta de avaliação reflete a falta de dados que, conseqüentemente, interfere na análise das decisões passadas, de modo que fica inviável identificar as decisões que deram certo ou errado.

Referências

- [1] Carr, C., Kolehmainenb, K., & Mitchella, F. (2010). Strategic investment decision making practices: a contextual approach. *Management Accounting Research*, 21, 167-184.
- [2] Carr, C. (2006). Russian strategic investment decision practices compared to those of Great Britain, Germany, the United States and Japan. *International Studies Of Management & Organization*, 36(4), 82-110.
- [3] Harris, E. P., Northcott, D., Elmassri, M. M., & Huikku, J. (2016). Theorising strategic investment decision-making using Strong Structuration Theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 29, 1177-1203.
- [4] Alkaraan, F., & Northcott, D. (2007). Strategic investment decision making: the influence of pre-decision control mechanisms. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 4(2), 133-150.
- [5] Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Contas Nacionais*. Diretoria de Pesquisas. Recuperado em 7 janeiro, 2019, de <http://www.ibge.gov.br>
- [6] Alkaraan, F. (2015). Strategic investment appraisal: multidisciplinary perspectives. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 16, 67-82.

Sobre os autores

Paulo Brasileiro Pires Freire

Mestre em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR), pós graduado em Finanças e Investimentos pela PUC-RS, pós graduado em Transformação Digital e Novas Tecnologias pela FIA-SP, pós graduado em Gestão de Empresas de Construção Civil pela Universidade Estadual do Ceará (UECE) e graduado em Engenharia Civil pela Universidade Federal do Ceará (UFC). É Analista Judiciário com especialidade em Engenharia Civil do Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região, atuando como Coordenador do Setor de Fiscalização de Obras e Serviços de Engenharia. Atua, também, como consultor na área de gestão estratégica e de transformação digital de empresas privadas. Possui experiência gestão financeira e orçamentária e em gestão de operações em empresas de engenharia no segmento da construção civil no setor de incorporação imobiliária.

Afonso Carneiro Lima

Doutor em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP). Professor Adjunto da Universidade de Fortaleza (UNIFOR), atuando como docente em cursos de MBA, Mestrado e Doutorado. Pesquisador nos temas de Estratégia e Competitividade, Negócios Internacionais, Ambiente Institucional e Tomada de Decisão. Possui experiência em gestão financeira e orçamentária e em gestão de operações em instituições de ensino superior.

Para citar esse trabalho:

Freire, P. B. P., & Lima, A. C. (2022). Estratégia ou mera matemática: como as empresas do ramo imobiliário decidem sobre investimentos? *Revista Gestão Executiva*, 1(2), 19-22. DOI: <https://doi.org/10.5020/gex0010>.