

BRUNO DESIDERIA RAPOSO  
GUSTAVO MARINHO POLEGATO CASTELAN  
JOSÉ GILBERTO BRAUD SANCHES FILHO  
KATIA DE OLIVEIRA ARAÚJO

MÉTODO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO SOBRE OS ATIVOS  
IMOBILIÁRIOS DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Trabalho de Formatura apresentado à Escola  
Politécnica da Universidade de São Paulo, no  
âmbito do curso de Engenharia Civil

São Paulo  
2013

BRUNO DESIDERIA RAPOSO  
GUSTAVO MARINHO POLEGATO CASTELAN  
JOSÉ GILBERTO BRAUD SANCHES FILHO  
KATIA DE OLIVEIRA ARAÚJO

**MÉTODO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO SOBRE OS ATIVOS  
IMOBILIÁRIOS DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

Trabalho de Formatura apresentado à Escola  
Politécnica da Universidade de São Paulo para  
obtenção de diploma de Graduação em  
Engenharia Civil

Área de Concentração:  
Engenharia Civil

Orientador:  
Professor Doutor Claudio Tavares de Alencar

São Paulo  
2013

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

**Castelan, Gustavo Marinho Polegato**

**Método de gestão da informação sobre os ativos imobiliários de uma instituição financeira / B.D. Raposo, K.O. Araujo, G.M.P. Castelan, J.G.B. Saches Filho . -- São Paulo, 2014.**

**84 p.**

**Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Construção Civil.**

**1.Gestão da informação (Métodos) 2.Aivos imobiliários  
3.Instituições financeiras I.Araujo, Katia de Oliveira II.Castelan, Gustavo Marinho Polegato III.Saches Filho, José Gilberto Braud IV.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Construção Civil V.t.**

## DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho aos nossos pais e familiares, que tanto nos auxiliaram ao longo dos anos de graduação. Sem este suporte, não teria sido possível chegar até aqui.

## AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Claudio Tavares de Alencar, pela orientação e fundamental suporte no correto direcionamento do trabalho.

Aos familiares, amigos, docentes e a todos que colaboraram direta ou indiretamente, na execução deste trabalho.

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo.”

(José de Alencar)

## RESUMO

O presente trabalho consiste em um método de gestão da informação sobre ativos imobiliários de uma instituição financeira, evidenciando cada um de seus processos e aplicando-as a um estudo de caso. O objetivo desse método é permitir, por meio da aplicação de seus processos, que seja viável efetuar a gestão efetiva de cada um dos ativos imobiliários. No entanto, essa gestão efetiva da carteira não será alvo de estudo do presente trabalho. O tema é justificado pelo momento atual vivido pelo mercado financeiro, de alta competitividade entre os bancos, e da necessidade de inovar nas atividades para garantir o crescimento ao longo dos anos. Para o seu desenvolvimento foram consultadas publicações teóricas referentes ao *real estate*. Focadas na gestão de ativos imobiliários, estudos do setor financeiro, análises dos principais participantes do mercado, por meio dos respectivos websites de relacionamento com investidores, entrevistas com a liderança da *holding* alvo do estudo do trabalho e materiais disponibilizados pela mesma e por empresas que prestam ou prestaram serviços a ela, como consultorias empresariais e imobiliárias. Mediante análise detalhada da situação de gestão do *portfolio* da instituição financeira, da proposição de melhorias estruturais e organizacionais, e aplicação do método à carteira de ativos da mesma, foi possível evidenciar os potenciais benefícios de se ter uma carteira de ativos imobiliários bem caracterizada que viabilize sua gestão. Dentre estes benefícios, vale citar a capacitação funcional e estrutural da instituição financeira para atingir um nível de gestão almejado e a regularização e organização das informações dos ativos.

**Palavras chaves:** *real estate*, gestão de ativos, ativos imobiliários, bancos comerciais, gestão da informação.

## ABSTRACT

This paper discusses the method to manage the information of the real estate assets from a financial institution, presenting each of the steps that composse the method and applying them to a study case. The purpose of the method is to permit the management of the real estate assets, through the application of its procedures. However, the management of the real estate assets per se will not be the target of the study. The subject is justified by the current moment experienced by the financial markets, high competition among banks, and the need to innovate in activities to ensure growth over the years. For its development the authors resorted to theoretical publications regarding real estate, focused on the management of real estate assets, studies of the financial sector, analyzes of major market participants were consulted through their investor relations websites, interviews with the leadership of the bank studied and presentations, reports and analyzes provided by the company and from their services providers, as entrepreneurial and real estate consulting. Through detailed analysis of the current situation and skills of the financial institution and how it makes their portfolio management and proposing structural and organizational improvements and implementation of the method in the same portfolio of assets, it was possible to demonstrate the potencial benefits of having a well characterized portfolio of real estate assets, enabling its management. Among these benefits, it is worth mentioning the functional and structural empowerment of the bank to reach the management level pursued and the regulation and organization of the information of the real estate assets.

**Keywords:** real estate, asset management, real estate assets, portfolio management, financial institution, bank, information management.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - QUADRO RESUMO DO PROCESSO DE UM MÉTODO DE GESTÃO DE ATIVOS IMOBILIÁRIOS. (FONTE: OS AUTORES) .....	15
FIGURA 2 - ETAPAS CONSTITUINTES DA METODOLOGIA PARA A PROPOSIÇÃO DO MÉTODO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO SOBRE OS ATIVOS IMOBILIÁRIOS (FONTE: OS AUTORES).....	21
FIGURA 3 – NÍVEIS DE GESTÃO DE ATIVOS IMOBILIÁRIOS – ADAPTADO DE ANÁLISE DA CONSULTORIA EMPRESARIAL.....	26
FIGURA 4 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE UMA HOLDING (FONTE: OS AUTORES).....	36
FIGURA 5 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA HOLDING ITAÚ UNIBANCO (FONTE: ADAPTADO DO RELATÓRIO ANUAL DE RESULTADOS, EM 31/12/2012, DISPONÍVEL NO FORMULÁRIO 20-F DO SITE DE RELAÇÃO COM OS INVESTIDORES) .....	36
FIGURA 6 – RESUMO DAS EMPRESAS QUE COMPÕEM A HOLDING A (FONTE: HOLDING A) .....	38
FIGURA 7 – ESQUEMATIZAÇÃO DO FUNCIONAMENTO DOS BANCOS (ADAPTADO DE: HOWSTUFFWORKS.COM) .....	39
FIGURA 8 – SUBDIVISÃO DO DEPARTAMENTO DE PATRIMÔNIO DO BANCO A (FONTE: OS AUTORES) .....	40
FIGURA 9 - INÍCIO DA LISTA DE ATIVOS IMOBILIÁRIOS E INFORMAÇÕES DISPONIBILIZADAS - ADAPTADO DA HOLDING A .....	42
FIGURA 10 - LISTA DA UTILIZAÇÃO DOS ATIVOS IMOBILIÁRIOS (FONTE: OS AUTORES) .....	43
FIGURA 11 - DEFINIÇÕES DAS FUNÇÕES QUE PODEM GERAR AMBIGUIDADE DE INTERPRETAÇÃO (FONTE: HOUAIS, 2009) .....	44
FIGURA 12 - RESUMO COMPARATIVO DO PERFIL DE IMÓVEIS E SEUS VALORES - ADAPTADO DA CONSULTORIA EMPRESARIAL .....	44
FIGURA 13 - QUANTIDADE DOS TIPOS DE ATIVOS POR EMPRESA (FONTE: OS AUTORES) .....	45
FIGURA 14 - TOTAL DE ÁREA DOS TERRENOS EM CADA EMPRESA (FONTE: OS AUTORES) .....	46
FIGURA 15 - TOTAL DO VALOR DE MERCADO DOS ATIVOS EM CADA EMPRESA (FONTE: OS AUTORES) .....	46
FIGURA 16 - TOTAL DE ÁREA CONSTRUÍDA EM CADA UM DOS ATIVOS DAS EMPRESAS (FONTE: OS AUTORES) .....	47
FIGURA 17 - ÁREA OCIOSA POR ESTADO EM CADA UMA DAS EMPRESAS (FONTE: OS AUTORES) .....	48
FIGURA 18 - VALORES DE LOCAÇÃO ESTABELECIDOS PELO LAUDO DE AVALIAÇÃO PARA A CARTEIRA DE ATIVOS (FONTE: OS AUTORES) ..	49
FIGURA 19 - VALORES DE LOCAÇÃO ATUALMENTE RECEBIDOS COMO RECEITA EM CADA UMA DAS EMPRESAS (FONTE: OS AUTORES) ..	49
FIGURA 20 – RESUMO DO MÉTODO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO SOBRE OS ATIVOS IMOBILIÁRIOS (FONTE: OS AUTORES).....	52
FIGURA 21 – PILARES DE COMPETÊNCIAS DO NOVO NEGÓCIO IMOBILIÁRIO A SER IMPLEMENTADO NO BANCO A. (FONTE: OS AUTORES) .....	54
FIGURA 22 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PROPOSTA PARA O BANCO A (FONTE: OS AUTORES).....	65
FIGURA 23 - RESUMO DAS INFORMAÇÕES SOBRE O ATIVO 3 (FONTE: OS AUTORES).....	71
FIGURA 24 - RESUMO DOS DOCUMENTOS NECESSÁRIOS A SEREM LEVANTADOS NA AQUISIÇÃO DE UM ATIVO (FONTE: OS AUTORES) ..	72
FIGURA 23 - COMPOSIÇÃO DA CARTEIRA DA HOLDING (FONTE: OS AUTORES).....	74
FIGURA 26 – DETALHE DO LAYOUT DA CARTEIRA DE ATIVOS (FONTE: OS AUTORES) .....	74
FIGURA 25 - COMPOSIÇÃO DA CARTEIRA DA EMPRESA A POR FUNÇÃO DOS ATIVOS (FONTE: OS AUTORES) .....	75
FIGURA 26 - LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA DOS ATIVOS DA EMPRESA A (FONTE: OS AUTORES) .....	76
FIGURA 29 - COMPOSIÇÃO DA RENDA DA EMPRESA A POR TIPO DE UTILIZAÇÃO (FONTE: OS AUTORES) .....	76
FIGURA 28 – QUADRO RESUMO DOS BENEFÍCIOS DO MÉTODO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO DOS ATIVOS IMOBILIÁRIOS.....	81

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DOS ATIVOS IMOBILIÁRIOS NO MERCADO FINANCEIRO.....	12
1.2. JUSTIFICATIVA DO TEMA.....	13
1.3. METODOLOGIA.....	16
<b>2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA REFERENTE À GESTÃO DE <i>PORTFOLIO</i> DE ATIVOS.....</b>	<b>22</b>
2.1. ATIVOS IMOBILIÁRIOS.....	22
2.2. INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS .....	23
2.3. GESTÃO DE ATIVOS IMOBILIÁRIOS .....	24
2.4. SISTEMA DE GESTÃO DE ATIVOS .....	28
2.5. INVESTIMENTOS NO SETOR IMOBILIÁRIO.....	29
2.5.1. <i>Análise de investimentos</i> .....	30
<b>3. CARACTERIZAÇÃO DA CARTEIRA DE ATIVOS DA <i>HOLDING A</i>.....</b>	<b>35</b>
3.1. ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DE <i>HOLDINGS</i> .....	35
3.2. ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DA <i>HOLDING A</i> .....	37
3.3. A CARTEIRA DE ATIVOS IMOBILIÁRIOS DA <i>HOLDING A</i> .....	41
<b>4. ESTRUTURAÇÃO DO MÉTODO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO SOBRE OS ATIVOS IMOBILIÁRIOS .....</b>	<b>51</b>
4.1. PROCESSOS DO MÉTODO PROPOSTO.....	53
4.1.1. <i>Diagnóstico</i> .....	53
4.1.2. <i>Regularização da entrada</i> .....	57
4.1.3. <i>Cadastro</i> .....	59
4.1.4. <i>Gestão de Ativos</i> .....	60
<b>5. APLICAÇÃO DO MÉTODO PROPOSTO À <i>HOLDING A</i>.....</b>	<b>64</b>
5.1. APLICAÇÃO DO PROCESSO “DIAGNÓSTICO” .....	64
5.1.1. <i>Proposta de reestruturação da área de patrimônio</i> .....	65
5.2. APLICAÇÃO DO PROCESSO “REGULARIZAÇÃO DA ENTRADA” .....	67
5.3. APLICAÇÃO DO PROCESSO “CADASTRO” .....	72
<b>6. BENEFÍCIOS E APLICABILIDADE .....</b>	<b>78</b>
6.1. POTENCIAIS BENEFÍCIOS DO PROCESSO DE DIAGNÓSTICO .....	78
6.2. POTENCIAIS BENEFÍCIOS DO PROCESSO DE REGULARIZAÇÃO DA ENTRADA .....	79

6.3.	POTENCIAIS BENEFÍCIOS DO PROCESSO DE CADASTRO .....	79
6.4.	APLICABILIDADE DO MÉTODO .....	80
7.	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>83</b>
8.	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>84</b>

## 1. Introdução

### 1.1. Contextualização dos ativos imobiliários no mercado financeiro

Conforme exposto por (Weathereford, 1997), em 1808 surge o sistema financeiro brasileiro marcado pela criação do Banco do Brasil. A partir da década de vinte, as instituições financeiras, muitas das quais operam hoje, começaram a se instalar atuando como pequenos bancos regionais ao lado de bancos estrangeiros e do Banco do Brasil.

Cerca de um século e meio depois, no ano de 1945, o número de bancos comerciais já ultrapassava a marca de quinhentos. Verificou-se então a necessidade de implementar medidas para impedir a criação de novos bancos, limitando por meio de regulamentações, a concessão de licenças para a criação de novos bancos e encorajando as fusões entre as instituições já existentes.

Com isto, no ano de 1964 verificou-se um decréscimo do número de bancos, e por outro lado, um aumento no número de agências bancárias que, em média, no ano de 1945 era de 2,6 agências por banco, e aumentou para 17,6 em 1964. Esta tendência ocorreu, em grande parte, apoiado pela taxa de juros, com um teto controlado pelo governo, e pela demanda de novos clientes. Por conta disso, os ativos imobiliários passam então a representar uma parcela maior do patrimônio dos bancos, ganhando espaço no volume de transações e recursos.

Ainda de acordo com (Weathereford, 1997), na década de 1970, época na qual a inflação brasileira alcançava altos níveis na economia, adotou-se um comportamento por parte dos bancos de contratar peritos para reavaliar seus imóveis de tempos em tempos, para que fosse possível refletir o valor de mercado desses ativos. No caso de valorização desses ativos, constituía-se uma reserva de reavaliação da composição do patrimônio líquido.

O patrimônio líquido representa, em um determinado momento, todos os valores que os sócios e acionistas possuem em uma organização, resultado da diferença entre os ativos e passivos da empresa. Comumente, designa-se somente o conjunto dos bens avaliáveis em dinheiro.

O objetivo das reavaliações dos ativos imobiliários era fazer com que as demonstrações contábeis refletissem, com maior precisão possível, os reais valores dos ativos que compunham a carteira dos bancos. Assim, era possível corrigir o valor desses ativos por meio da inflação, o que, consequentemente, aumentava o patrimônio do banco.

Em norma aprovada em maio de 2008 pelo Conselho Monetário Nacional<sup>1</sup>, os bancos não podem mais usufruir da valorização de bens imóveis para aumentar o patrimônio líquido. Com isto, nos últimos anos, os bancos se esforçaram para desimobilizar seu patrimônio, por meio da venda e do *sale leaseback*<sup>2</sup> de suas agências.

## 1.2. Justificativa do tema

Na busca para garantir seu espaço frente ao crescimento de novos concorrentes, as instituições financeiras iniciam novas posturas com foco em inovação e gestão empresarial, de produtividade, redução de custos, flexibilidade, reorganização e crescimento empresarial.

De acordo com (Schumpeter, 1961), a inovação é introdução de novos produtos, processos ou mudanças qualitativas. Empresas que estão inseridas em um ambiente de forte competitividade e crescimento acelerado, como em países emergentes, devem ter suas atenções voltadas não somente para seus produtos, mas também na melhoria dos processos internos. Altos investimentos em P&D<sup>3</sup> não são suficientes para assegurar o sucesso de novos produtos, assim a vantagem competitiva das organizações não deve ser relacionada apenas com grandes diferenças de conhecimento tecnológico, mas sim como cada empresa aperfeiçoa seus processos internos organizacionais.

Dentro dessa busca de aperfeiçoamento, se vê necessário a gestão de bens tangíveis, como ativos imobiliários, que são recursos onerosos às instituições financeiras.

No ambiente corporativo, os ativos imobiliários, em sua grande maioria, funcionam como meio para sustentação das estruturas empresariais, de setores internos específicos, como parte do processo de produção ou então utilizados como fontes de receita.

O aumento crescente de fusões, entrada de companhias no mercado brasileiro e crescimento e solidificação dos bancos tem mostrado que a gestão dos ativos imobiliários

---

<sup>1</sup> Segundo Lei 4.595 de 1964, o Conselho Monetário Nacional (CMN) é o órgão deliberativo máximo do Sistema Financeiro Nacional, que é responsável por estabelecer diretrizes gerais das políticas monetária, cambial e creditícias, regular as condições de constituição, funcionamento e fiscalização das instituições financeiras e disciplinar instrumentos de política monetária e cambial.

<sup>2</sup> Operação na qual se vende um ativo imobiliário para outra empresa e imediatamente o vendedor arrenda este mesmo ativo, pagando aluguel pelo seu uso. Em alguns casos, ao final do contrato, a empresa arrendatária recompra o ativo pelo seu valor residual, ou valor de mercado.

<sup>3</sup> P&D – Pesquisa e desenvolvimento: atividades, de longo prazo, relacionadas à ciência ou tecnologia, que objetivam a criação de novos produtos ou serviços dentro de uma empresa.

passa a ser um problema indireto, como um fruto deste crescimento descontínuo das empresas que, visto sob outra ótica, surge como um problema de ordem secundária considerado, muitas vezes, não relevante, para ser gerenciado, uma vez que não faz parte do negócio principal dos bancos.

Um exemplo recente da crescente importância desse tema nas instituições financeiras, é a criação da BSP Empreendimentos Imobiliários S.A, em Outubro de 2011, cujo objetivo principal é o de consolidar a gestão de ativos imobiliários da Organização Bradesco. Além disso, tem o propósito de fortalecer e complementar a atuação da Organização na gestão dos ativos imobiliários próprios, e propiciar ganho de eficiência e otimização de estrutura buscando a redução de custos operacionais, identificando oportunidades de melhor aproveitamento dos ativos imobiliários próprios e os de eventuais aquisições, com alto potencial de valorização, mediante o desenvolvimento de projetos imobiliários individuais ou em parceria. De acordo com o banco, para desenvolver seus objetivos, a BSP contará com uma estrutura especializada na gestão de recursos imobiliários.

Atualmente, dois anos após sua criação, a BSP já é a segunda maior empresa do setor comercial de Properties, com uma Área Bruta Locável de 1,477 milhões de m<sup>2</sup>, e líder de rentabilidade do setor com um lucro líquido no 1º trimestre de 2013 de R\$ 79,5 milhões, conforme divulgado no Encontro Bradesco para a Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais – APIMEC – no início de 2013 em São Paulo.

O caso da BSP ilustra a relevância do tema a ser estudado e, o mais importante, demonstra o potencial de ganhos financeiros existente na questão da gestão eficiente dos ativos imobiliários de uma empresa. Dessa forma, embasado neste e em outros estudos de caso de sucesso, este trabalho objetiva a proposição de um método de gestão da informação sobre os ativos imobiliários com enfoque dado à carteira de um banco<sup>4</sup> constituído por diversas empresas com objetivos próprios, formando um conglomerado financeiro, a *holding*<sup>5</sup>.

No trabalho, serão estudados os ativos imobiliários que compõem a *holding* e como esses ativos estão organizados e descritos dentro da carteira. Além disso, será proposto um método que permita gerenciar as informações dos ativos imobiliários, garantindo que elas tenham

---

<sup>4</sup> Caracterizado na apresentação do banco.

<sup>5</sup> Termo utilizado para diferenciar a sociedade administradora do conglomerado, ou grupo de empresas ou sociedades, de outras sociedades gestoras que fazem parte deste conglomerado.

qualidade, com o objetivo de permitir a gestão efetiva da carteira. Conforme resumido na Figura 1, em linhas gerais, o método a ser proposto é a etapa inicial do sistema de gestão de ativos imobiliários, e pretende capacitar a instituição financeira para que ela possa realizar a gestão de ativos imobiliários. Em seguida, ele permite efetuar a organização da carteira de ativos de duas formas: garantindo que os ativos que serão inseridos na carteira tenham todos os pré requisitos e, posteriormente, nos ativos já existentes na carteira, permite efetuar a regularização das situações contábeis, legais, ambientais, e garante que todas as informações descritivas, necessárias para que se efetue a gestão imobiliária do ativo, estejam devidamente preenchidas. A partir deste ponto inicia-se a gestão efetiva de cada um dos ativos, complementando um eventual sistema de gestão de ativos imobiliários, que não serão abordados neste trabalho como alvo do estudo.



**Figura 1 - Quadro resumo do processo de um Método de Gestão de Ativos Imobiliários.**  
(Fonte: os autores)

### 1.3. Metodologia

As informações apresentadas neste trabalho foram baseadas em revisões bibliográficas disponíveis nas bibliotecas das faculdades da Universidade de São Paulo (USP) e em publicações referentes aos temas de *real estate* e gestão de ativos, em teses de mestrado e doutorado, teorias econômicas e artigos acadêmicos e jornalísticos, com o intuito de obter-se compreensão da instituição financeira alvo de estudo deste trabalho, do mercado no qual ela atua, bem como da questão imobiliária e como as empresas interagem com a mesma.

Outra fonte de pesquisa para o desenvolvimento deste trabalho foi por meio do acesso aos dados reais retirados dos sites de relações com investidores dos grandes bancos comerciais privados brasileiros, como o Itaú Unibanco, Bradesco, HSBC Brasil e Santander Brasil, já que são empresas de capital aberto e precisam deixar suas informações públicas. Nesses sites foi possível avaliar a estrutura organizacional dos bancos, suas informações financeiras, realizar comparações entre eles identificando semelhanças, diferenças e, dessa forma, permitindo agregar ao conhecimento acadêmico situações práticas referente ao funcionamento dessas instituições financeiras, no que se refere à gestão de ativos imobiliários.

Para o desenvolvimento do método em questão, foram utilizados apresentações, textos e análises<sup>6</sup> fornecidos por empresas que prestam, ou prestaram, serviços para a *holding* que será alvo de estudo deste trabalho, tais como consultorias empresariais e imobiliárias, e escritórios de advocacia. Além disso, foram realizados contatos com funcionários dessas empresas e com a diretoria executiva de uma das consultoras imobiliárias.

O contato foi feito, em primeiro momento, com a apresentação do trabalho e da importância de se estudar um caso real de um banco para o gerente da área de patrimônio da instituição financeira em questão. Tais conversas iniciais, tiveram como objetivo o alinhamento de expectativas de ambas as partes com o objetivo do trabalho e o início do contato dos autores com o ambiente de ativos imobiliários em um banco comercial.

Após alguns contatos foram disponibilizados arquivos com informações institucionais do banco que será estudado e sua estrutura organizacional. Em segundo momento foi feito um

---

<sup>6</sup> Textos e análises não referenciados na bibliografia deste trabalho devido a confidencialidade das informações.

termo de confidencialidade e então, os autores tiveram acesso à carteira de ativos imobiliários, relatórios e apresentações contendo informações de como estes ativos estavam sendo geridos, sua estrutura de gestão e sobre a área patrimonial do banco. Em paralelo, também foi disponibilizado aos autores uma análise realizada por uma consultoria empresarial, referente a gestão de ativos imobiliários em instituições financeiras, que permitiu uma melhor compreensão dos processos necessários para se efetuar a gestão de uma carteira de ativos imobiliários e as principais dificuldades encontradas pelas empresas. Tal fonte foi, em grande parte, responsável pela inspiração do método a ser tratado no decorrer deste trabalho.

Além disso, para auxílio durante a execução do trabalho, foram feitos contatos com a diretoria executiva de uma consultora imobiliária que auxiliou com a disponibilização de apresentações sobre gestão de ativos imobiliários. Com o desenvolver do trabalho, os contatos foram mantidos para esclarecimento de dúvidas pontuais referente aos arquivos disponibilizados.

Para preservar a confidencialidade dos dados fornecidos, o real nome da instituição financeira e das empresas que a compõe não serão divulgados. Portanto, para fins de referência ao longo dos capítulos, será utilizado o termo Banco A para a instituição financeira em questão, que se trata de um banco comercial, cujas características são similares à maioria dos bancos deste tipo, e que é constituído por um conglomerado de empresas que compõem a *holding* A. Todas as análises, dados financeiros, carteira de imóveis e estrutura patrimonial apresentados ao longo deste trabalho, são referentes a *holding* A e avaliados de seu ponto de vista, salvo quando for especificado de outra forma. As empresas que fazem parte dela serão apresentadas genericamente por ordem alfabética, como por exemplo, "Empresa A", "Empresa B", e assim por diante. Apesar disso, a carteira de ativos e seus valores, foram mantidos os mesmos, permitindo que, na fase de discussões e análises, o cenário estudado seja o mais próximo possível da realidade pela caracterização das instalações pertencentes ao banco estudado.

Posto isso, o trabalho inicia-se com a contextualização do cenário de utilização dos ativos imobiliários, desde o surgimento do primeiro sistema financeiro brasileiro, e sua evolução até os dias de hoje. Ainda na parte de introdução, é discutida a forma com que os investimentos vem sendo priorizados nas instituições financeiras, concentrando esforços naqueles considerados mais críticos no processo da organização, por exemplo.

Em seguida, serão apresentados uma série de definições, teorias e conceitos de expressões, e termos citados ao longo do trabalho, de modo que se tenha o suporte conceitual necessário à sua evolução e seja feita a revisão bibliográfica do mesmo. Tal conteúdo é proveniente exatamente das pesquisas às fontes citadas anteriormente e devidamente referenciadas no capítulo 8.

Para o trabalho em questão, a revisão bibliográfica foi feita buscando informações em artigos publicados em periódicos nacionais, livros, teses de doutorado e consultando arquivos fornecidos por consultorias empresariais e imobiliárias, e escritórios de advocacia. Dentre eles, destacam-se os livros:

- Análise de Investimentos: Princípios e Técnicas para Empreendimentos do Setor da Construção Civil, 1993, de João da Rocha Lima Jr.; e,
- Real Estate Fundamentos para Análise de Investimentos, 2011, João da Rocha Lima Jr., Eliane Monetti e Cláudio Tavares de Alencar; e as teses:
- Método para análise da oportunidade de imobilização em imóveis corporativos, 2010, de Carolina Andrea Garisto Gregório; e,
- A estrutura de capital e o risco das empresas tangível e intangível-intensivas, 2002, Eduardo Kazuo Kayo.

Posteriormente, apresentar-se-á a *holding* a ser estudada descrevendo seu ramo de atuação, como funciona a operação, a estrutura dos departamentos que interagem com a gestão dos ativos, seu funcionamento e atividades. Para que fosse possível efetuar essa descrição, foram utilizados relatório fornecidos pela consultoria empresarial, informações disponibilizadas no site de relacionamento com o investidor da *holding* A e, principalmente, por meio de contatos com a gerência da mesma, conforme explicado anteriormente. Complementando o caso a ser estudado, também será apresentada a carteira de ativos imobiliários da instituição financeira em questão, caracterizando os atributos dos ativos que a compõem, por meio da exposição da lista contendo suas funções dentro da operação do banco, distribuição territorial, áreas e valores de mercado, provenientes dos arquivos disponibilizados para análise dos autores deste trabalho.

Concluída a parte de caracterização do caso a ser estudado, inicia-se o processo de detalhamento do método de gestão da informação sobre os ativos a ser proposto. Neste item serão explicados os processos deste métodos, conceituando cada um deles e a forma com que atuam na carteira dos ativos. Para o desenvolvimento desses processos, foi avaliada a forma

com que os diversos bancos se estruturam para realizarem a gestão dos ativos e, principalmente, um estudo de caso disponibilizado por uma das consultorias empresariais que prestaram serviço à *holding* A, no qual foi realizada uma análise detalhada da estrutura de gestão de ativos imobiliários pelas instituições financeiras de uma maneira geral, e ressaltadas características em comum. Após estudo deste material, foram realizadas discussões com a gerência da *holding* A, e com a diretoria da consultora imobiliária, que permitiram aos autores estruturarem os processos necessários de um método que permita a organização das informações sobre a carteira de ativos e, por fim, a gestão dos mesmos, os processos são resumidos a seguir:

- (i) **Diagnóstico:** realiza-se avaliação da área de patrimônio atual, caso já exista alguma, para que ela possa ser melhor estruturado de acordo com as competências funcionais necessárias. É definido também o nível de gestão de ativos que a empresa pretende atingir.
- (ii) **Regularização da entrada:** estabelece os procedimentos para entradas dos ativos na carteira e as informações básicas que cada ativo deverá conter, com objetivo de organizar e uniformizar a carteira, e barrar as entradas impróprias de ativos com informações faltantes e/ou em situações contábeis, jurídicas e ambientais irregulares.
- (iii) **Cadastro:** consiste no levantamento das informações relevantes para cada um dos ativos existentes na carteira, verificação e eventual regularização da situação jurídica e ambiental do ativo e da coerência dos dados. Para isso, são feitas análises da carteira em questão com o objetivo de identificar estas lacunas de informação e organizar os dados existentes.

Definidos estes processos, que são o foco do trabalho, permite-se iniciar a gestão destes ativos. Tal gestão consiste, em linhas gerais, classificar os ativos conforme os critérios estabelecidos de acordo com as variantes de mercado e as estratégias da *holding*, e analisá-los individualmente para que seja definido o destino de utilização que melhor lhe caiba.

Delineada cada um destes processos, pode-se então estudar como que estes serão aplicados ao caso apresentado, e avaliando potenciais benefícios dessa implementação, com uma melhor organização dos ativos e um nível mais elevado na gestão de facilidades.

A seguir, a Figura 2 ilustra de forma concisa as etapas previamente descritas e seus respectivos objetivos.



<b>1<sup>a</sup> ETAPA Revisão bibliográfica (Capítulo 2)</b>	Conteúdo	Definições teóricas sobre instituições financeiras, ativos imobiliários, sistemas e gestão de <i>portfolio</i> de ativos.
	Objetivo	Abranger uma base de definições e conceitos teóricos necessários para embasamento teórico do trabalho.
<b>2<sup>a</sup> ETAPA Apresentação do Caso (Capítulo 3)</b>	Conteúdo	Caracterização do funcionamento da <i>holding</i> A, sua estrutura atual de patrimônio e das funções dos ativos dentro da operação. Apresentação da carteira de ativos imobiliários, explicação da estrutura e dos dados que nela estão apresentados.
	Objetivo	Apresentar e caracterizar a carteira de ativos imobiliários da <i>holding</i> A.
<b>3<sup>a</sup> ETAPA Estruturação do método (Capítulo 4)</b>	Conteúdo	Definição dos processos que compõem o método proposto e ações que serão efetuadas em cada um deles.
	Objetivo	Descrever o método de gestão da informação sobre a carteira de ativos imobiliários proposto no trabalho.
<b>4<sup>a</sup> ETAPA Aplicação do Método Proposto (Capítulo 5)</b>	Conteúdo	Exposição das atividades intrínsecas a cada um dos processos, no momento da aplicação dos mesmos à instituição financeira alvo de estudo.
	Objetivo	Aplicar o método descrito à carteira do estudo de caso apresentado.

**Figura 2 - Etapas constituintes da metodologia para a proposição do método de gestão da informação sobre os ativos imobiliários**  
**(Fonte: os autores)**

## 2. Revisão bibliográfica referente à gestão de *portfolio* de ativos

Este capítulo tem como objetivo abranger as definições teóricas dos conceitos relevantes a este trabalho, por meio de uma estruturação lógica. Estes serão apresentados com um enfoque naquilo que é relevante ao trabalho, dando embasamento teórico para o que será apresentado nos itens a seguir. Dessa forma, o mesmo visa dar suporte teórico ao que será apresentado no trabalho e da proposição de um método de gestão da informação sobre os ativos imobiliários, com um estudo de caso de uma instituição financeira.

A estrutura lógica proposta neste capítulo inicia-se com a definição de ativos imobiliários, feito isto, serão abordadas as instituições financeiras, especificamente bancos, com um enfoque dado a disposição e inserção dos ativos imobiliários.

A seguir será explicado sobre a gestão de ativos imobiliários, seus benefícios e os níveis de gestão desses ativos no ambiente de um banco, por fim, será discorrido a respeito do que é um sistema de gestão, a hierarquização do sistema, seu funcionamento e análise de investimentos imobiliários.

### 2.1. Ativos Imobiliários

Os ativos de uma organização são o conjunto de valores, bens, créditos, direitos e assemelhados que compõe o patrimônio em um determinado momento. Do ponto de vista físico, podem ser classificados como tangíveis e intangíveis.

Os ativos intangíveis são ativos incorpóreos e, independentemente de estarem contabilizados, possuem valor e podem agregar vantagens competitivas a uma empresa. São, por exemplo, sua marca, a qualidade da administração, estratégia, valores e princípios morais, o capital intelectual da empresa, dentre outros.

Segundo (KAYO, 2002) podem ser classificados como ativos humanos, de inovação, estruturais e de relacionamento.

Os ativos tangíveis são os bens de propriedade da empresa, bens materiais, que podem ser vendidos, medidos e tocados. São, por exemplo, máquinas, estoques, capital físico, imóveis, terrenos, dentre outros.

Os ativos imobiliários de uma empresa são bens e direitos necessários à manutenção de suas atividades, são terrenos e imóveis, com diversas funções operacionais (escritório,

indústria, centro de distribuição, plantação, etc.), que possuem a capacidade de gerar benefícios futuros para a empresa.

Segundo a NBC T19.1<sup>7</sup> os ativos imobilizados podem ser caracterizados como bens que são mantidos para uso na comercialização de mercadorias ou serviços, ou na produção de uma entidade, para locação ou finalidades administrativas. Além disso, têm expectativa de utilização, podendo auferir benefícios econômicos em decorrência da mesma.

Para a efetivação econômica de um ativo imobiliário, por parte de uma empresa, pode-se escolher pela venda do ativo, o que não acontece com rapidez devido à liquidez do ativo imobiliário, portanto deve-se sempre considerar um tempo de desimobilização do ativo antes que se tenha transferência de capital para a instituição. Outras formas que também geram renda para a companhia mas mantém o ativo imobiliário como parte de sua carteira, são: a locação simples<sup>8</sup> para terceiros, compra efetiva da propriedade ou *Built-to-Suit* (BTS)<sup>9</sup>, dependendo da especificidade do espaço, da importância do ativo imobiliário e das necessidades estratégicas e operacionais da empresa. A incorporação desses ativos à estrutura organizacional da empresa ficará dependente da função a qual ele será destinado e da necessidade da empresa.

Os ativos imobiliários podem ser uma grande fonte de renda ou uma fonte de economia de gastos, trazendo benefícios econômicos consideráveis às corporações, que de uma maneira geral estão sendo utilizados conforme necessidades estruturais momentâneas.

## 2.2. Instituições Financeiras

Segundo (Lopes & Rossetti, 2005) a instituição financeira é uma organização que visa otimizar a alocação de capitais financeiros próprios e/ou de terceiros, buscando por meio de uma relação entre custo, risco e prazos atender pessoas físicas ou jurídicas que tenham interesses em suas operações.

---

<sup>7</sup>NBC T19.1 – Norma Brasileira de Contabilidade para Ativo Imobilizado

<sup>8</sup>Locação simples é locação de espaço físico corporativo, em geral para atender diferentes tipos de público alvo, como por exemplo, os edifícios de escritórios.

<sup>9</sup>*Build to Suit* são projetos nos quais o usuário faz sob encomenda para construção, podendo escolher as particularidades do imóvel, como sua arquitetura, segurança, função, localização, dentre outros. No caso citado, o banco reformaria o imóvel para um terceiro e venderia de acordo com a necessidade deste, gerando capital para o banco.

No Brasil, o conjunto de instituições financeiras voltadas para a gestão da política monetária do governo federal compõe o Sistema Financeiro Nacional<sup>10</sup>. O qual é estruturado com objetivo de promover o desenvolvimento equilibrado do país e servir aos interesses da coletividade.

Um banco é uma instituição financeira pertencente ao Sistema Financeiro Nacional e regulado pelo Banco Central do Brasil<sup>11</sup>, que cumpre as seguintes funções:

- (i) Rentabilizar as economias e poupanças de seus clientes;
- (ii) Financiar o consumo e o investimento de pessoas físicas ou jurídicas, e;
- (iii) Realizar serviços de recebimentos e pagamentos.

Atualmente, os bancos comerciais privados no Brasil, como, por exemplo, Itaú Unibanco, Bradesco, HSBC Brasil e Santander Brasil, são constituídos por uma *holding* a qual engloba um conglomerado de empresas. (Nusdeo, 2001) define *holding* ou sociedade gestora de participações sociais como uma sociedade cuja totalidade ou parte de seu capital é aplicado em ações de outra sociedade com o objetivo de administrar um grupo de empresas (conglomerado). Esses conceitos serão mais aprofundados no capítulo em que é explanado sobre a *holding* A e suas subsidiárias no item 3.

### 2.3. Gestão de ativos imobiliários

A gestão de ativos imobiliários, de maneira geral, consiste em boas práticas para se ter uma organização administrativa e um controle eficaz desses ativos, buscando alcançar um resultado desejado, e que seja sustentável, de modo a acompanhar todo ciclo de vida de um ativo, desde sua aquisição até a venda. Ao longo do ciclo do ativo imobiliário, uma boa gestão do mesmo tem como objetivo identificar qual a utilização que leva o mesmo a proporcionar seu melhor desempenho financeiro, em termos de rentabilidade, para a empresa que o possui.

---

<sup>10</sup>Segundo a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), o Sistema Financeiro Nacional (SFN), de forma abrangente, é o conjunto de agentes participante dos mercados financeiros, previdenciário, de seguros e capitais. Além destes participam os agentes fiscalizadores e reguladores das diversas atividades do SFN.

<sup>11</sup>Banco Central do Brasil é responsável por garantir o poder de compra da moeda nacional. Dentre suas atribuições estão a emissão do papel-moeda, autorizar o funcionamento e exercer a fiscalização das instituições financeiras e controlar o fluxo de capitais estrangeiros no país.

Como visto no item 2.1, os ativos podem ser adquiridos de diversas maneiras, sendo que a decisão de inserí-los ou não à carteira deve se adequar aos objetivos da corporação. Para tal, de acordo com (Gregório, 2010), essa tomada de decisões para a imobilização ou não de um imóvel corporativo deve ser baseada em critérios que avaliem essa adequação. Eles são divididos em critérios relacionados ao uso do espaço e relacionados às estratégias de investimentos e políticas da corporação. Relacionado ao uso do espaço são:

- i. Flexibilidade de mudança: característica da corporação relacionada à sua capacidade de adaptar seu espaço para atender suas alterações na demanda.
- ii. Rapidez na mobilização da atividade para o espaço: indica a eficiência em cumprir o prazo pré-estabelecido para iniciar suas atividades no imóvel.
- iii. Controle operacional no uso do espaço corporativo: mede o grau de liberdade para que se possa intervir no imóvel para que o mesmo fique adequado às novas demandas.
- iv. Vínculo da operação com o imóvel: relacionado com a necessidade de as atividades serem executadas num imóvel específico, por exemplo: pontos de venda, centros de distribuição e propriedades rurais, que tem oferta e demanda restritas no mercado.
- v. Oportunidade de tradução da imagem corporativa: agrupa valor intangível à corporação, traduz a imagem da corporação para os visitantes e clientes.

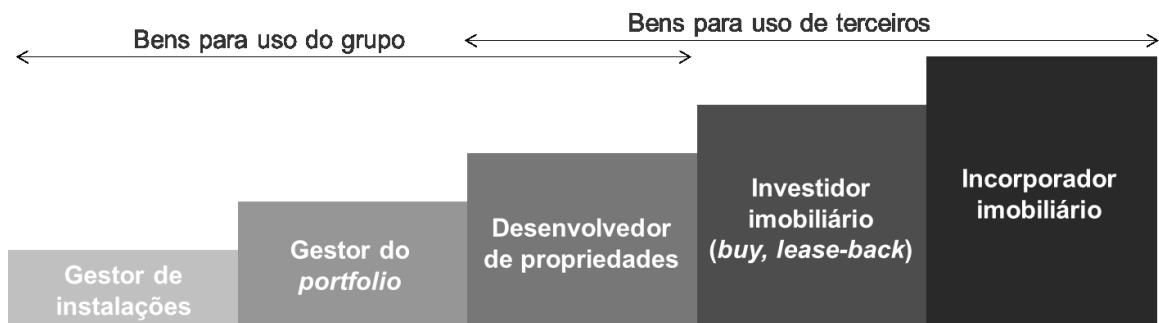
Relacionados às estratégias são:

- i. Canalização de recursos em oportunidades do negócio principal: critério que pode ser priorizado dependendo das estratégias da corporação e onde ela quer canalizar seu capital.
- ii. Desoneração do balanço: necessidade de locar ou vender imóveis para aumentar o rendimento da corporação.
- iii. Redução dos impactos tributários: possibilidade de diminuir a tributação deduzindo o aluguel como despesa operacional.
- iv. Levantar capital de giro com a desimobilização do ativo imobiliário.

Tais critérios, estabelecidos por (Gregório, 2010) a partir de estudos de casos reais, apoiam a decisão de escolha de aquisição ou não de um ativo. Além de obter as informações referentes a tais critérios, para que se tenha uma boa gestão, cada ativo deve estar bem caracterizado.

Para se obter uma carteira bem caracterizada, deve-se garantir que as informações de cada ativo pertencente à mesma estejam completas, corretas e atualizadas, e que sua documentação esteja regularizada. Além disso, para uma boa gestão é importante avaliar a área de patrimônio da corporação com o intuito de avaliar a estrutura organizacional que suporta a gestão de ativos atual e fazer melhorias, caso necessário, de forma a compatibilizar as funções da área de patrimônio atual com as competências funcionais necessárias para se obter o nível de gestão almejado.

A gestão de ativos imobiliários apresenta níveis diferentes de negócios a serem explorados. Baseado no estudo realizado por uma empresa de consultoria empresarial<sup>12</sup>, a Figura 3 representa níveis de gestão de ativos encontrados em braços imobiliários de alguns bancos e varejistas<sup>13</sup>.



**Figura 3 – Níveis de gestão de ativos imobiliários – adaptado de análise da consultoria empresarial**

No primeiro nível encontra-se o gestor de instalações, ou *facilities manager*, o qual é provedor de espaços e serviços, e gestor de custo. O foco da gestão dos ativos imobiliários neste nível se restringe apenas ao atendimento das necessidades do grupo.

Segundo (HEGARU, 2008) as *facilities* ou instalações podem ser definidas como os espaços construídos onde pessoas, bens materiais e máquinas são levados, em conjunto, a um objetivo particular.

Nas estratégias de operações ou produções de uma corporação, a *facilities management* não é explicitamente representada em um determinado segmento ou divisão de uma empresa,

<sup>12</sup>Por questões de confidencialidade não será divulgado qualquer informação da empresa em questão.

<sup>13</sup>Entende-se como varejistas comerciantes de produtos ou serviços em pequenas quantidades. Ao contrário do que acontece na venda por atacado, a venda é feita direta com o comprador final, consumidor do produto ou serviço, sem intermediários.

geralmente está inserida na área das decisões estruturais. Em outras palavras, é responsável pelos equipamentos, tecnologia e capacidade requerida na operação da empresa.

No segundo nível está representado o gestor do *portfolio*, o qual faz a gestão da carteira de imóveis de uso, aconselhando a exposição da *holding* a imóveis próprios em cada momento e conforme a localização de cada ativo imobiliário. Um exemplo de empresa no nível gestor do *portfolio* é a empresa UniCredit Real Estate com valor de ativos estimado em € 5 bilhões, braço do banco italiano UniCreditSpA, um dos maiores conglomerados bancários da Europa.

O terceiro degrau representa o último nível da gestão de bens para uso do grupo ou *holding* e primeiro nível na gestão de ativos imobiliários para uso de terceiros. Neste nível de desenvolvedor de propriedades, uma empresa desenvolve o máximo potencial imobiliário dos imóveis próprios, minimizando a interferência nos negócios do banco.

Exemplos de empresa neste nível de gestão são a Mercialys, empresa francesa no ramo de *real estate* gerenciada pelo Groupe Casino, e a Marriott International Inc., empresa americana que administra e faz franquias de hotéis.

O investidor imobiliário (*buy*<sup>14</sup>, *sale leaseback*) representa o quarto nível de gestão dos ativos, e nele o investidor tem um foco na compra de imóveis e arrendamento para terceiros, como um negócio imobiliário em si.

Exemplo de empresa que trabalha neste nível de gestão de ativos, é a Beni Stabili, empresa imobiliária com foco residencial em Roma com *portfolio* estimado no total de € 4,3 bilhões, braço do Banco italiano SanPaolo.

No quinto e último nível está o incorporador imobiliário o qual faz a aquisição de terrenos e a incorporação de empreendimentos para venda ou aluguel de ativos imobiliários a terceiros. Como por exemplo, a Cyrela Brazil Realty a qual é uma construtora e incorporadora de imóveis residenciais e comerciais.

Dentre os diversos benefícios que se busca com a gestão de ativos imobiliários em uma corporação, encontram-se:

- (i) melhor aproveitamento financeiro de cada ativo durante seu ciclo útil;
- (ii) aumento de ativos financeiros;
- (iii) melhoria do planejamento dos ativos;

---

<sup>14</sup>Buy neste contexto representa compra de um ativo imobiliário.

- (iv) maximização dos resultados da empresa;
- (v) segurança e conformidade com as regulamentações;
- (vi) aumento de produtividade e de qualidade logística;

Portanto, a gestão de ativos imobiliários permite determinar o melhor uso para cada ativo da carteira, visando atingir os benefícios acima citados. Contudo, para atingí-los, é necessário que a carteira esteja devidamente caracterizada e com estrutura de suporte adequada para esse tipo de análise, alvo do método de gestão da informação proposto no trabalho.

#### 2.4. Sistema de gestão de ativos

Um sistema é um conjunto de elementos que possuem alguma relação entre si, de modo a formar um todo organizado. Segundo (SAATY, 1980), uma definição de sistema pode ser dada pelos termos em que este está estruturado e funcionalizado, pelos objetivos destes termos e pelo ambiente do qual este sistema está inserido.

De maneira prática (SAATY, 1980) considera um sistema em termos de como este é:

- (i) Estruturado, ou seja, de acordo com a ciência em que está inserido, arranjos psicológicos de suas partes e de acordo com o fluxo de material e pessoas que definem as relações e dinâmicas da estrutura, e;
- (ii) Hierarquizado, de acordo com as funções dos elementos do sistema; o que são essas funções e quais objetivos eles precisam cumprir; quais são os maiores objetivos; quais objetivos estão sendo satisfeitos, e; quais conflitos entre os indivíduos que devem ser resolvidos.

A hierarquia é uma abstração da estrutura de um sistema, com a finalidade de se estudar as interações funcionais de seus componentes e seus impactos em todo o sistema. Ainda baseado em (SAATY, 1980), esta hierarquização pode ser apresentada de diversas formas, que essencialmente dependem de um ápice de diversos objetivos em conjunto.

Com ênfase na carteira de ativos imobiliários de um banco comercial, a forma com que a hierarquização desses ativos pode ser apresentada irá depender:

- (i) dos objetivos e influência da *holding* e/ou das empresas associadas;
- (ii) dos fatores externos que influenciam estes objetivos;
- (iii) políticas internas;
- (iv) estratégias corporativas;

(v) resultados que as estratégia irão gerar;

Assim, no conceito de ativos imobiliários entende-se que um sistema de gestão dos mesmos buscará a hierarquização de forma a estruturá-los segundo suas características relevantes na operação do banco e funcionalizá-los segundo seus objetivos e funções, com o intuito de gerar os benefícios de uma gestão dos ativos imobiliários à *holding*.

O sistema funciona como uma ferramenta de auxílio para a tomada de decisão por parte do banco, com base em suas próprias estratégias, políticas internas e objetivos. Desta maneira, podem-se estabelecer diversos níveis de sofisticação, como por exemplo, disciplinas de ações, divisão eficaz dos ativos imobiliários, obter acesso fácil às informações desses ativos, implementar automatização de gestão, dentre outros.

O método de gestão da informação sobre os ativos da carteira está contido no sistema de gestão de ativos e é sua parte inicial, conforme resumido na **Figura 1**. Segundo (Houaiss, 2009) define-se método como um processo organizado, lógico e sistemático, conjunto sistemático de regras e procedimentos.

Assim, o método proposto neste trabalho é um conjunto de processos de gerenciamento das informações sobre os ativos imobiliários que, uma vez aplicados, permitem a gestão efetiva dos ativos da carteira. Neste método é proposto a regularização dos ativos, a avaliação da capacidade da corporação de gerí-los e a reformulação, caso necessário, de sua estrutura organizacional e funcional de acordo com o nível de gestão que se deseja implementar.

## 2.5. Investimentos no setor imobiliário

Gestão de ativos imobiliários, invariavelmente, está diretamente relacionada a realizar investimentos de diferentes formas nos ativos. Dessa forma, para se investir em qualquer área de negócios, o investidor precisa tomar conhecimento dos dados econômicos, financeiros e de mercado em que pretende atuar. No caso de investimentos no setor imobiliário, isso significa analisar a viabilidade do empreendimento que, de acordo com (KAZMIER, 1982):

“[...] deve ser realizada uma análise de investimentos, que consiste em coletar as informações e aplicar técnicas de engenharia econômicas, considerando as taxas de retorno, os prazos e os valores previsto em um fluxo de caixa. A análise de viabilidade está relacionada especificamente ao estudo de uma nova construção. Versa sobre a comparação entre as receitas e as despesas da obra considerando o tempo decorrido. Se os resultados apontam benefícios, o processo pode prosseguir; caso contrário, o projeto deve ser ajustado ou até abandonado, levando em consideração aspectos jurídicos, administrativos, comerciais, técnicos e financeiros”.

Conforme (LIMA JUNIOR J. R., 1998), o empreendedor precisa também levar em conta os riscos que está disposto e capacitado a assumir, sabendo que risco de um investimento pode ser caracterizado como sendo volatilidade nos resultados do mesmo. Os riscos dependem de quanto o empreendedor consegue controlar o desempenho do seu empreendimento e devem ser compensados pelo potencial de o empreendimento atingir o desempenho esperado. Além disso, quanto mais informações se tiver sobre o mesmo, mais segura será a tomada de decisão sobre a alocação de recursos. Deve-se reconhecer que a ênfase principal da gestão da informação está na mitigação dos riscos, no sentido de se buscarem resultados sólidos, traduzindo o significado de ser eficaz (ganhar) e eficiente (estar preparado para continuar ganhando).

Porém, ainda segundo (LIMA JUNIOR J. R., 1998), ter indicadores de qualidade baseados nas informações obtidas não significa que a tomada de decisão será a mais adequada. Isso ocorre devido a tais indicadores serem estabelecidos a partir de modelos e simulações que nem sempre refletem a realidade, por se tratarem apenas de uma hipótese do que pode ocorrer. Portanto, o risco do investimento existe devido à incerteza de o desempenho do empreendimento poder ou não ocorrer de acordo com a hipótese estabelecida.

Dessa forma, conclui-se que, para minimizar os riscos de um investimento, devem-se realizar estudos prévios, baseados em métodos de análises que suportem a tomada de uma decisão mais segura, conforme será exposto a seguir.

#### 2.5.1. Análise de investimentos

No setor imobiliário, a terminologia de análise de investimentos, segundo (LIMA JUNIOR J. R., 1993), é utilizada quando pretende-se estudar o comportamento do empreendimento naquilo que é próprio dele e nos fatores que influenciarão a atratividade do investimento, através das análises de indicadores de qualidade.

Ao se investir em empreendimentos, o empreendedor perde liquidez pois os recursos e insumos são imobilizados no ambiente do empreendimento e, sendo assim, o investidor perde poder de compra nesta situação, porque as características de liquidez do seu *portfolio* de investimentos limita sua capacidade de troca na economia. (LIMA JUNIOR J. R., 1993).

Portanto, ainda segundo o autor, cabe ao investidor analisar se os indicadores são os esperados para tal tipo de investimento, que mesmo que este perca poder de compra,

imobilizando um certo capital no empreendimento, durante um certo período, faça-o ganhar um montante maior no futuro. Os principais indicadores da análise de investimentos fazem comparação entre a perda de liquidez de capital e o ciclo de retorno, em determinado nível de risco que se aceite assumir.

Segundo (LIMA JUNIOR, MONETTI, & ALENCAR, 2011), no planejamento para decisão sobre investimentos em empreendimentos, deve-se realizar uma modelagem para o mesmo, que consiste em cinco etapas:

- i. Pensar e Fazer;
- ii. Planejar;
- iii. Simulação e Modelo Simulador;
- iv. Cenário Referencial; e,
- v. Indicadores.

Essa modelagem deve obedecer às particularidades de determinado empreendimento ou aos requisitos de determinado empreendedor. Não há modelos universais que servem para quaisquer empreendimentos, nem modelos que servem para todos empreendedores.

O trabalho objetiva propor um método para gerenciar as informações sobre uma carteira de ativos, garantindo que elas tenham qualidade e permitindo assim que ocorra a gestão de cada ativo. O processo de análise de investimentos está mais diretamente relacionado à parte posterior ao método proposto, ou seja, à gestão dos ativos, e a apresentação mais detalhada desta modelagem seria relevante no caso da realização efetiva dessa gestão. No entanto, como existem conexões entre o método de análise de investimentos apresentado e parte do método proposto, cada uma dessas etapas será explanada a seguir.

#### 2.5.1.1. Pensar e Fazer

Ainda de acordo com (LIMA JUNIOR, MONETTI, & TAVARES DE ALENCAR, 2011), “*Uma empresa pode adotar rotinas primitivas de atuação, nas quais, do PENSAR (formular uma ideia), mergulha diretamente no FAZER (desenvolver um empreendimento), sem estabelecer qualquer processo crítico intermediário.*”

Porém, no desenvolvimento de um empreendimento surgirão desvios de rota indesejáveis, que fazem com que o empreendedor embarque em um processo de fazer uma etapa, errar, corrigir, continuar fazendo, errar, corrigir, e assim sucessivamente. O resultado desse processo é impor uma variedade de incertezas em relação ao patamar de resultado que se

poderá alcançar, uma vez que, no ponto de partida, não se consegue identificar entre quais fronteiras é possível esperar os resultados.

Tais fronteiras devem ser reconhecidas durante o período de desenvolvimento do empreendimento, por mais amplo que seja o intervalo entre elas, pois seus resultados não podem ser previstos. Isso é importante, pois possibilita ao empreendedor agir na etapa do FAZER, implementando estratégias para o desenvolvimento do empreendimento, instalar métodos de controle e impor meios de mitigação de riscos.

#### 2.5.1.2. Planejar

Do PENSAR ao FAZER há um percurso complexo que deverá se basear em informações de qualidade para que o decisor, por meio de simulações de comportamento tanto em situações esperadas quanto de risco, tenha a possibilidade de escolher suas decisões cuja resultante será colher resultados da ideia (PENSAR) com eficácia e eficiência.

Ainda segundo (LIMA JUNIOR, MONETTI, & TAVARES DE ALENCAR, 2011), utilizar rotinas de planejamento tem por objetivo mitigar a exposição do empreendimento aos riscos gerados ao se percorrer um caminho primitivo do PENSAR ao FAZER. Assim é possível sustentar decisões no curso da ação que possibilite o empreendedor a reconhecer os diferentes impactos dos riscos associados a cada vetor de decisão possível. Quando o empreendedor escolhe suas decisões baseadas em informações de qualidade, haverá maior chance de diminuir o impacto dos riscos nos resultados do empreendimento.

#### 2.5.1.3. Simulação

No momento da decisão, o planejador coloca-se na situação final do empreendimento, com o objetivo de, baseado em suas informações de planejamento, medir indicadores capazes de refletir a qualidade do resultado final do empreendimento. Essas medidas são tomadas diante de uma rotina de simulação, para que o planejador, impondo diferentes comportamentos, tenha conseguido se aproximar ao máximo do resultado real ao final do empreendimento.

(LIMA JUNIOR, MONETTI, & TAVARES DE ALENCAR, 2011) atestam que “*Estimar resultados da ideia para dar suporte à decisão de empreender exige simular o*

*desenvolvimento da ação*”. Com isso, a validação da ideia não deve ocorrer baseada em uma certeza, mas sim na identificação de que a qualidade do resultado é adequada segundo a visão do empreendedor.

#### 2.5.1.4. Cenário Referencial

Para que a simulação tenha um resultado satisfatório, deve-se utilizar as variáveis que influenciam o mercado em questão. O conjunto das expectativas de comportamento, sejam as estruturais do empreendimento (exemplo: aumento do preço dos insumos) ou as do ambiente (exemplo: inflação), deve ser introduzido nas simulações pelo planejador, compondo o Cenário Referencial de Comportamento segundo (LIMA JUNIOR, MONETTI, & TAVARES DE ALENCAR, 2011).

Ainda de acordo com os autores, para que o empreendedor assuma os riscos do investimento, o mesmo necessita de informação de planejamento para decidir se vai realizar o empreendimento e sob qual plano estratégico seguirá. Porém, é o planejador que traça o plano usando métodos e técnicas apropriados e introduz no cenário variáveis que representem imagens de mercado, complementares às expectativas do empreendedor.

Diante do comportamento esperado dentro do cenário referencial, as simulações permitem a leitura de indicadores para que o planejador gere as informações necessárias para dar sustentação à validação da ideia.

#### 2.5.1.5. Indicadores

O empreendedor analisa a atratividade do investimento pela diferença entre o poder de compra do capital de saída do empreendimento com o poder de compra do capital investido. Quanto maior for o poder de compra de saída em relação ao de entrada, mais atrativo será o investimento. Para que possamos enxergar essa diferença, o planejador mede o resultado do empreendimento por meio de um indicador que compara o poder de compra de entrada com o poder de compra de saída.

As medidas de segurança também são inseridas no cenário referencial, em conjunto com as medidas de resultado, e servem para comparar com outras oportunidades para as quais

poderia ser destinado o investimento. (LIMA JUNIOR, MONETTI, & TAVARES DE ALENCAR, 2011) afirma que:

“[...] a simulação deve oferecer ao decisor indicadores de segurança do investimento, que se associa ao valor das imobilizações contra o custo e à perda de velocidade de troca que o empreendedor vai encontrando quando compara suas imobilizações de moeda no empreendimento contra o poder de troca da moeda imobilizada”.

Portanto, finalizando as etapas, para que o empreendedor saiba quais são os riscos do empreendimento, as simulações deverão atuar como medidas de resultado e segurança dentro de diferentes configurações de cenário, os chamados Cenários Estressados, gerados a partir do cenário referencial. Estes cenários são importantes para que o empreendedor possa compreender a intensidade dos riscos que está sujeito, ou seja, caso o empreendimento seja submetido a pressões fora de controle, possa ser possível entender qual seria o grau de distensão dos indicadores utilizados para validar o empreendimento. O desenho desses cenários não deve ser aleatório, e sim caracterizar as fronteiras de desvio de comportamento que representam situações derivadas de amostragem ou situações equivalentes já conhecidas pelo empreendedor.

### 3. Caracterização da Carteira de Ativos da *Holding A*

Grandes corporações, geralmente, possuem uma extensa carteira de ativos imobiliários que as compõe, desde a sede corporativa, plantas operacionais, até imóveis que as pertencem, por exemplo. Com isso, torna-se necessário gerenciar estes ativos, a fim de manter uma carteira organizada, extrair o potencial máximo de cada um deles e obter vantagens competitivas.

Nas instituições financeiras, os ativos imobiliários não fazem parte do *core business*<sup>15</sup> e, portanto, seu gerenciamento é considerado um problema de ordem secundária. Porém, por funcionarem como meio para sustentação das estruturas empresariais e movimentarem grande quantidade de recursos devem fazer parte da estratégia de negócio da empresa, uma vez que a gestão efetiva desses ativos podem gerar diversos potenciais de ganho e benefícios ao banco.

Alinhado com essa necessidade, e conforme já exposto anteriormente, o trabalho em questão consiste na proposição de um método que garanta a qualidade das informações dos ativos imobiliários e identifica os potenciais benefícios de se organizar uma carteira. Para isso, primeiramente é necessária a apresentação do caso estudado, caracterizando a instituição financeira e sua carteira de ativos que será alvo do método proposto.

#### 3.1. Estrutura e organização de *holdings*

Antes de apresentar a empresa em si, será descrito a forma na qual se organiza e estrutura uma *holding*. Como pode ser visto na Figura 4, uma *holding* administra um grupo de empresas, para fins explicativos denominadas empresas nível 1, as quais podem ou não administrarem outras empresas (nível 2), que podem ou não administrarem outras empresas (nível 3), e assim por diante. A quantidade de níveis de estruturação organizacional varia conforme cada banco e suas políticas internas, não sendo relevante para o tema analisar tais níveis organizacionais, e sim como estão dispostos os ativos imobiliários dentro dessas empresas.

---

<sup>15</sup> *Core business* pode ser definido como negócio principal de uma empresa, ou seja, seu ponto forte de atuação no mercado.

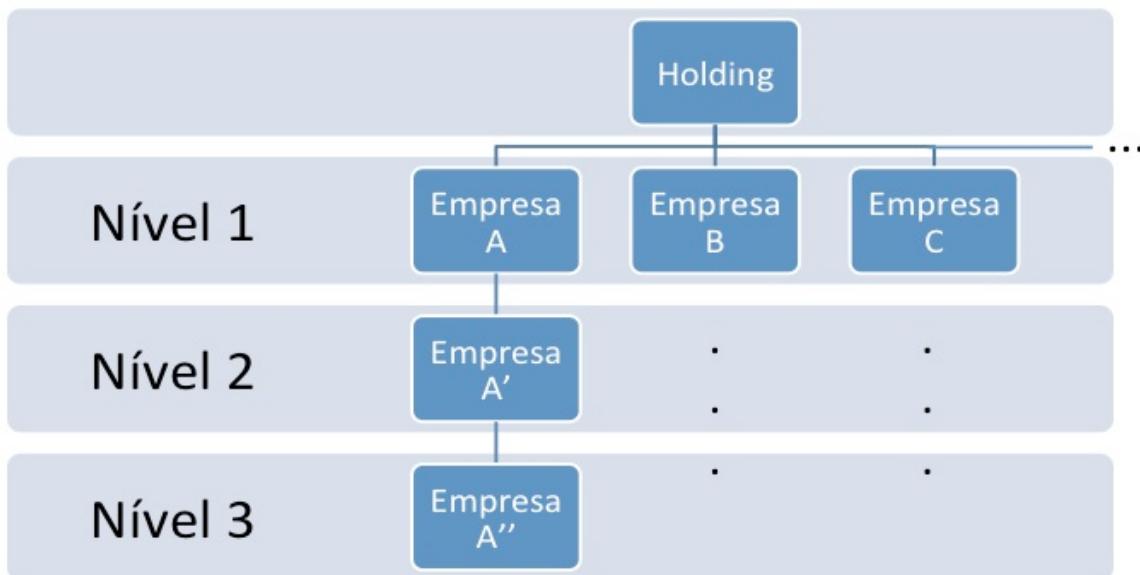


Figura 4 – Estrutura Organizacional de uma *holding* (Fonte: os autores)

Dentre as empresas do nível 1 em diante, encontram-se companhias com diversas funções e objetivos, como por exemplo, outras sociedades, empresas de capitalização, financiamentos, corretoras, seguradoras, imobiliárias, *leasing*, consórcios, clientes corporativos, previdências, dentre outros.

Para exemplificar a estrutura organizacional de *holdings* de bancos comerciais, a Figura 5 mostra a estrutura organizacional da *holding* Itaú Unibanco, com as suas subsidiárias.

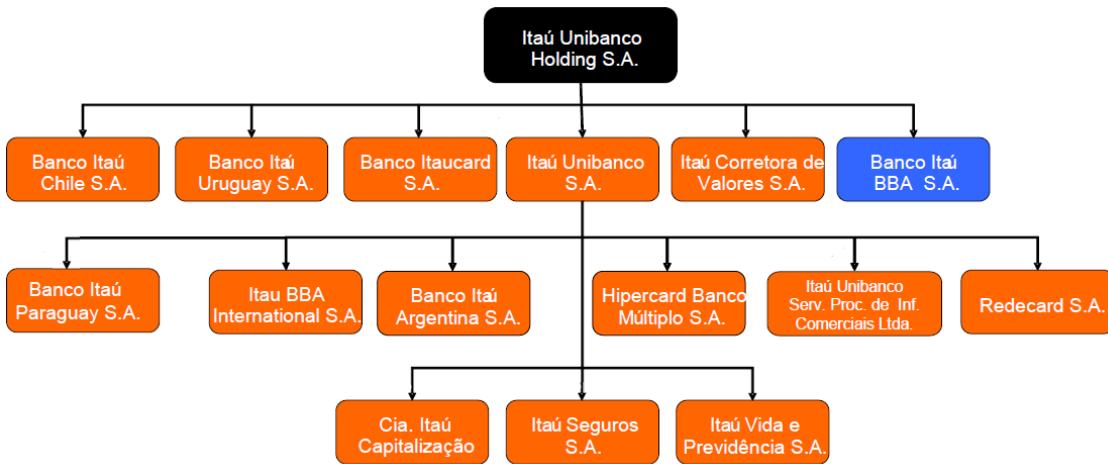


Figura 5 – Estrutura organizacional da Holding Itaú Unibanco (Fonte: Adaptado do Relatório Anual de Resultados, em 31/12/2012, disponível no Formulário 20-F do site de relação com os investidores)

Os ativos imobiliários dentro deste cenário de instituições financeiras, estão inseridos nos mais diversos níveis da estruturação organizacional, desde ativos pertencentes à “*holding*-

mãe” até o último nível de estruturação. Dessa forma, cada empresa ou sociedade pertencente ao banco possui ou não sua carteira de ativos imobiliários independente.

Outra característica relevante à disposição destes ativos é do ponto de vista de locação. Um ativo imobiliário de uma empresa nível 1, por exemplo, não necessariamente está sendo utilizado, pela mesma empresa, podendo estar locado a outra empresa pertencente à *holding*. Ou seja, verifica-se a existência de trocas financeiras entre as empresas pertencentes a *holding*, referente à locação dos ativos imobiliários.

Conforme exposto, na década de 70, com as altas taxas de inflação brasileira, os bancos começaram a se beneficiar com a valorização dos ativos imobiliários, refletindo os valores à carteira do banco e assim ao seu patrimônio líquido.

Após norma aprovada em 2008 pelo Conselho Monetário Nacional, os bancos não estão permitidos a utilizar a valorização dos bens imobiliários com o intuito de aumentar o patrimônio líquido. Com isto, foi verificado os esforços dos bancos voltados para a desimobilização de seu patrimônio, por meio da venda e do *sale leaseback* de suas agências, por exemplo. Desta maneira o dinheiro utilizado na compra desses ativos não fica parado, ou seja, pode ser realocado em outras áreas da sociedade.

Outra alternativa de desimobilização do patrimônio líquido verificada, facilitada pela estrutura organizacional dos bancos, é a venda dos imóveis pertencentes à *holding* para as empresas de nível 1 em diante, e em seguida, a *holding* paga para a empresa compradora um aluguel para a utilização do bem imobiliário. Desta forma, por parte dos ativos imobiliários, o patrimônio líquido da sociedade não desvaloriza ao longo do tempo.

Do ponto de vista do banco, a necessidade de agregar valor aos acionistas e investidores tem sido premissas básicas para uma maior preocupação em relação aos ativos imobiliários que compõem sua carteira. Estes ativos precisam ser organizados, gerenciados e bem alocados como parte das estratégias da *holding*, que visa ganhar vantagem competitiva no mercado de atuação em que está inserida.

### 3.2. Estrutura e organização da *holding* A

Conforme enunciado anteriormente, o Banco A é constituído pela *holding* A, que engloba um conglomerado de empresas cujas funções variam conforme as necessidades, podendo ser, entre outras, bancos de varejo, bancos de investimento, corretoras, seguradoras e imobiliárias.

A Figura 6, apresenta as empresas que constituem a holding A, indicando suas razões sociais e patrimônio líquido, além do resumo da carteira de ativos imobiliários de cada uma delas. Observa-se na figura, que as empresas de maior patrimônio líquido, possuem menor quantidade de imóveis em seu nome. Isso ocorre devido à existência de restrições legais à propriedade de imóveis por instituições financeiras<sup>16</sup>.

A segmentação do banco em diversas empresas, além de razões organizacionais e de gestão, existe também para proteção do patrimônio de cada uma, blindando-as mutuamente, evitando que, por exemplo, no caso de uma severa crise em alguma das companhias, as perdas sejam limitadas apenas a ela, não impactando as demais componentes do grupo, conforme permitido na legislação brasileira.

Nome da Empresa	Patrimônio Líquido (R\$ mil)	Quantidade de Imóveis	Valor de mercado (R\$ mil) - 2011	Receita locação (R\$ mil / mês) - 2011
P Participações e Empr. Ltda.	70.342	263	356.796	3.286
E Participações e Empr. Ltda.	89.461	157	628.386	5.272
R Participações e Empr. Ltda.	84.223	91	498.998	4.450
C Participações e Empr. Ltda.	164.852	70	467.598	3.639
D Participações e Empr. Ltda.	51.867	58	2.386.689	2.120
F Participações e Empr. Ltda.	73.451	48	157.648	1.384
B Participações e Empr. Ltda.	58.712	45	351.068	2.789
G Holding Ltda.	104.091	32	387.902	1.926
A Participações e Empr. Ltda.	93.840	23	420.419	3.240
H Participações e Empr. Ltda.	85.794	1	313.709	3.264
K Capitalização S/A	451.187	8	35.095	322
O Crédito S/A	4.866.542	8	96.367	1.003
J Seguros S/A	13.425.568	2	5.950	17
L Saúde S/A	3.658.736	2	17.297	8
M Cia de Seguros S/A	1.970.403	2	5.744	0
N Investimentos S/A	7.162.707	2	979	8
I Leasing S/A	9.512.146	1	18.704	10
Q Financiamentos S/A	26.469.359	1	645	0
<b>TOTAL</b>	<b>68.393.281</b>	<b>814</b>	<b>6.149.994</b>	<b>32.738</b>

**Figura 6 – Resumo das empresas que compõem a holding A (Fonte: Holding A)**

<sup>16</sup> Conforme norma de 2008, apresentada no item 1.1.

De acordo com (Assaf Neto, 2011), bancos comerciais são instituições financeiras obrigatoriamente sob a forma de sociedades anônimas e executam operações de crédito. Sua principal característica é a de supridor de recursos para financiamento de curto e médio prazo, atendendo, dessa maneira, às necessidades para capital de giro das empresas. Seus recursos são provenientes dos depósitos à vista e a prazo, operações de redesconto bancário e assistência financeira e operações de câmbio.

Assim, o banco paga seus custos operacionais (custos que devem ser diminuídos com a implantação de gestão efetiva de ativos imobiliários) e obtém lucro, conforme ilustrado na Figura 7. Com isso, a operação do banco<sup>17</sup>, cuja carteira é alvo de estudo dos autores, assemelha-se à de seus concorrentes de mercado, visto que todos operam baseados nesse mesmo conceito. No entanto, apesar da operação embasar-se nos mesmos fundamentos, o conjunto de ativos imobiliários de um banco pode vir a influenciar nessa operação, caso existam ônus jurídicos, ou ele esteja sendo subutilizado, por exemplo.



Figura 7 – Esquematização do Funcionamento dos Bancos (Adaptado de: [HowStuffWorks.com](http://HowStuffWorks.com))

<sup>17</sup> Com relação à operação do banco, será explorada apenas a parte que possui interação com a gestão dos ativos imobiliários, não entrando em detalhe sobre o funcionamento diário da instituição.

Para evitar situações desfavoráveis como estas, a *holding* A possui atualmente um departamento de patrimônio, que é responsável pela gestão dos ativos imobiliários e estrutura-se conforme apresentado de forma concisa, na Figura 8.



**Figura 8 – Subdivisão do Departamento de Patrimônio do Banco A (Fonte: os autores)**

As áreas de Engenharia e de Manutenção Predial, constituem a interface com a gestão de propriedades<sup>18</sup>, que é responsável por reformas, alterações no layout de agências, pontos externos, água e energia das instalações, manutenções aos diversos sistemas prediais, como o de refrigeração, prédios administrativos, gestão de serviços e documentação legal necessária para essas atividades. Além dessas, existe a subdivisão de Venda de Veículos, que trata da regularização documental de tal atividade de venda de veículos e materiais, de Controladoria, que efetua toda a parte orçamentária, custos, verbas e contabilidade dos ativos, e a Gerência Administrativa responsável pela sustentabilidade, treinamentos, assuntos de pessoal e expediente.

O modelo atual de gestão desses ativos é o de um provedor de instalações e serviços internos para suporte às áreas de negócio do banco, o que o coloca no nível mais primário de gestão, que é o de gestor de instalações<sup>19</sup>. Nesse patamar de gestão, o banco atua definindo e planejando estratégias para maximização do valor dos ativos individuais, ou seja, sem a visão do todo, gerindo reformas e manutenções ao longo do ciclo de vida do imóvel e efetuando a administração condominial de áreas comuns de edifícios locados a terceiros. No caso deste último, tipicamente este serviço é terceirizado, mas quem efetua a gestão dos terceiros é uma empresa da *holding*.

<sup>18</sup> Sinônimo de gestão de instalações, comumente utilizado internamente pelo banco, conceituado conforme indicação da nota de rodapé 19.

<sup>19</sup> Baseado na classificação realizada pela empresa de consultoria empresarial, conforme apresentado na Figura 3 no Referencial Teórico.

Portanto, a governança atual da área de Patrimônio, limita-se a de um provedor imobiliário e de instalações, fornecendo o imóvel, projeto técnico, *layout*, equipamentos, serviços e suprimentos às agências e escritórios, seguindo as diretrizes do banco nas decisões de compra ou locação dos ativos. Tais decisões são tomadas pela alta direção do banco por meio de políticas gerais atualizadas de cada três a cinco anos, mas que, por exemplo, não distinguem geografia ou tipo de ativos, fazendo com que a estratégia do grupo seja definida à revelia da gestão de reservas técnicas existentes e de um modo eficiente de gestão de ativos imobiliários.

### 3.3. A Carteira de Ativos Imobiliários da *holding* A

A lista de ativos está dividida por empresa, e seus nomes foram alterados para uma letra, com o intuito de que não fosse possível efetuar o cruzamento da carteira à composição de ativos da *holding* A, assim revelando sua identidade. Além dessas informações, a lista contém a utilização do ativo, sua localização, informações referentes a área do terreno, de construção, ociosa, e o aluguel mensal recebido por aquele bem. Foi também realizado um laudo de avaliação da carteira de ativos, que informou os valores de mercado para venda e locação, acompanhados do ano no qual o laudo foi elaborado.

Como a lista de ativos é deveras extensa para ser apresentada neste trabalho, iremos caracterizá-la por meio de análises no decorrer deste capítulo. No entanto, a título de ilustração, na Figura 9, apresenta-se a carteira de ativos, com o início da lista que contém todos os ativos imobiliários da *holding* e as informações nela contidas.

Nome da Empresa	Ativo	Utilização	Cidade	UF	Área		Laudo de Avaliação		Área Ociosa (m <sup>2</sup> )	Aluguel Mensal (R\$) - 2012
					Terreno (m <sup>2</sup> )	Construção (m <sup>2</sup> )	Vlr. Mercado (R\$) - 2011	Vlr. Locação (R\$) - 2011		
A	1	Agência	SÃO PAULO	SP	3.177,12	2.650,30	10.785.095,36	89.785,65	-	89.785,65
A		Sucursal								3.100,97
A	2	Agência	INDAIAL	SC	2.368,36	1.093,92	2.704.387,00	16.226,33	578,07	16.226,33
A	3	Agência	PORTO UNIAO	SC	1.042,90	1.660,42	1.718.908,38	12.894,52	578,20	13.562,45
A	4	Agência	RIO DO SUL	SC	830,79	1.461,36	2.704.387,00	13.521,94	575,48	10.809,00
A	5	Agência	TIMBO	SC	1.833,09	1.464,92	2.167.836,62	16.464,31	863,36	17.317,15
A	6	Agência	TERESINA	PI	1.740,35	1.651,71	3.180.359,12	26.503,00	-	27.875,83
A		Filial								376,27
A	7	Agência	SÃO PAULO	SP	5.817,68	2.545,37	20.553.341,20	162.263,22	-	93.749,08
A		Sucursal								25.146,48
A	8	Agência	RIO DE JANEIRO	RJ	-	2.089,96	12.440.180,20	124.401,81	349,94	124.401,81
A	9	Agência	RIO DE JANEIRO	RJ	792,93	1.496,07	2.304.137,73	20.769,70	640,50	21.845,56
A	10	Agência	SÃO PAULO	SP	-	10.890,03	35.468.576,39	319.225,85	377,62	201.855,45
A		Filial								56.138,21
A	11	Agência	SALVADOR	BA	-	3.244,73	8.654.038,40	97.357,94	-	97.357,94
A		Terceiros	SALVADOR	BA			23.798.605,60			213.936,67
A	12	Agência	RIO DE JANEIRO	RJ	203,37	389,44	1.262.407,86	12.656,54	-	183.898,32
A	13	Agência	RIO DE JANEIRO	RJ	1.033,08	719,17	2.872.059,00	28.666,51	307,95	13.389,70
A	14	Agência	SANTO ANDRE	SP	337,51	1.092,58	3.385.892,53	28.233,81	499,81	30.208,34
A	15	Agência	CURITIBA	PR	-	505,54	2.223.006,12	20.553,35	-	28.233,81
A	16	Agência	MANAUS	AM	361,43	937,98	2.055.334,12	20.553,35	-	21.743,96
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

Figura 9 - Início da lista de ativos imobiliários e informações disponibilizadas - adaptado da holding A

Neste momento não será efetuada nenhuma seleção dessa lista de ativos, pois este capítulo consiste na apresentação do caso a ser estudado, sendo necessário efetuar qualquer tipo de seleção apenas no momento da aplicação do método, Capítulo 4. Para tanto, a carteira de ativos será, nesta fase, apresentada por meio de grupos de atributos semelhantes, quantificados por empresa, para que se possa visualizar a carteira como um todo.

Conforme apresentado na Figura 7 a carteira é composta por dezoito empresas que compõem a *holding*, somando 814 ativos imobiliários, com cerca de 1.580.000 m<sup>2</sup> de área construída, que valem mais de 6 bilhões de reais e movimentam mensalmente quase 33 milhões de reais juntos, por meio de locações pagas pelas empresas constituintes do conglomerado para outras empresas da *holding* ou para a própria.

O tamanho da carteira, não se restringe apenas aos números que a definem, mas também a forma com que os ativos são utilizados. Isso ocorre devido aos ativos possuírem mais do que uma função de utilização na mesma propriedade, conforme apresentado na Figura 10. Nota-se, portanto, que a quantidade total das utilizações, supera o total de ativos existentes, e que a principal utilização dada aos ativos da *holding*, é para construção de agências. Outra informação importante a ser ressaltado, nessa figura, é que cinquenta e um ativos não possuem informação de sua utilização, o que já é um indicativo da necessidade de se implementar o método proposto.

Utilização do Ativo	Quantidade
Agência	705
Sucursal	111
Sem informação	51
Filial	43
Terceiros	23
Matriz Regional	11
Futura agência	11
Estacionamento	3
Centro de Treinamento	1
Empresa ligada	1
Núcleo P&D	1
<b>TOTAL</b>	<b>961</b>

**Figura 10 - Lista da utilização dos ativos imobiliários (Fonte: os autores)**

As funções dos ativos imobiliários são em sua maioria de definição intuitiva, com exceção de três conceitos que podem gerar dúvidas. Para evitar possíveis enganos, vamos definí-los de acordo com (Houaiss, 2009), e apresentá-los na Figura 11 abaixo.

Utilização	Definição (Houaiss, 2009)
<b>Agência</b>	Estabelecimento que, mediante retribuição, se destina a prestar serviços, geralmente como intermediário, em negócios alheios.
<b>Filial</b>	Grupo comercial que, embora vinculado à administração e gestão de uma matriz, possui representação e autonomia para praticar atos com validade jurídica, diferenciando-se de sucursal ou agência.
<b>Sucursal</b>	Estabelecimento comercial que trata dos negócios de outro, a cuja administração está ligado, sem todavia constituir agência ou filial do mesmo.

Figura 11 - Definições das funções que podem gerar ambiguidade de interpretação (Fonte: Houaiss, 2009)

Depois de identificadas e definidas todas as funções dos ativos, e antes de apresentarmos a caracterização por grupos de funções segundo as análises realizadas, a Figura 12 resume as informações até aqui enunciadas, de forma comparativa entre as principais utilizações dos ativos da carteira e seus valores.

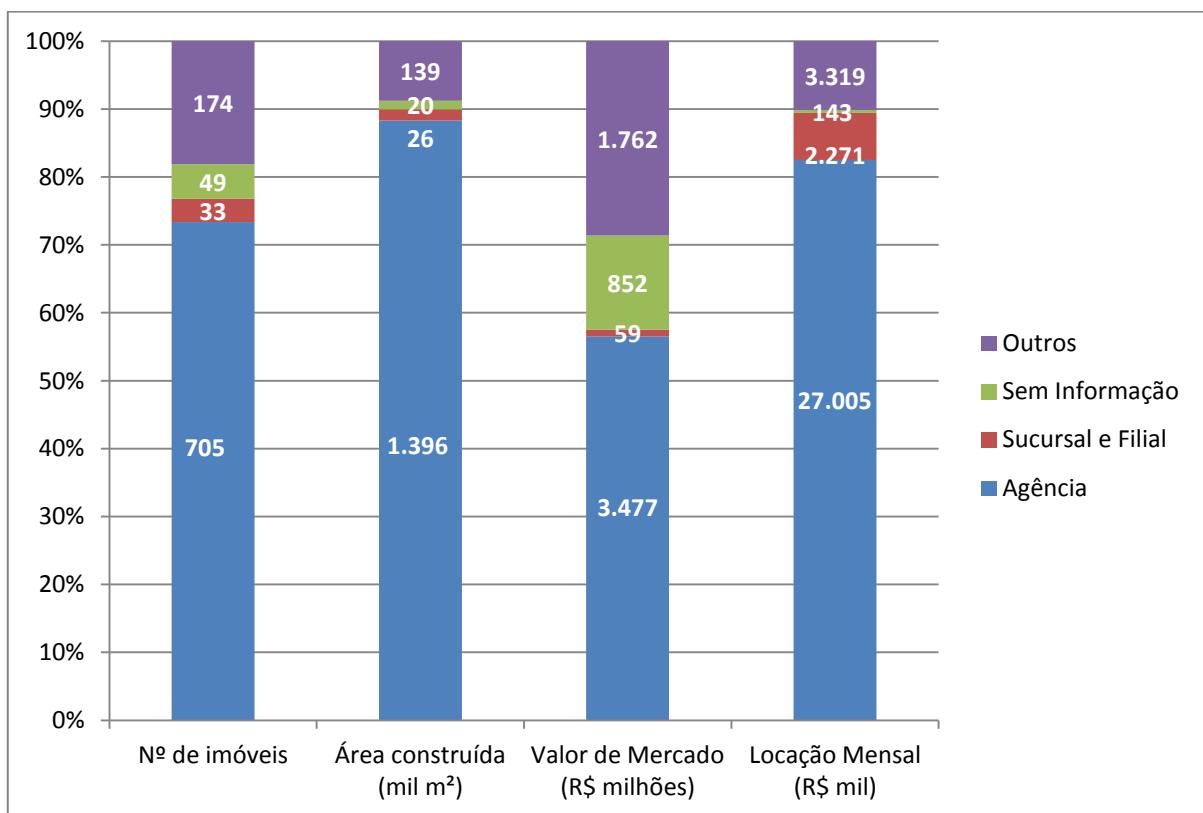


Figura 12 - Resumo comparativo do perfil de imóveis e seus valores - adaptado da consultoria empresarial

Dessa forma, como não será apresentada a lista completa dos ativos, uma primeira análise feita para possibilitar sua compreensão, está contida na Figura 13, que identifica a distribuição da quantidade de cada função dos ativos pelas empresas que constituem a *holding A*.

Utilização	Empresa																		Total
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	
Agência	17	43	56	16	156	47	29	1	1	-	7	1	-	2	7	238	-	84	705
Centro de Treinamento	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Empresa ligada	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Estacionamento	1	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3
Filial	2	4	6	4	7	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	4	-	14	43
Futura agência	-	-	7	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11
Sucursal	6	9	17	29	13	-	8	-	-	2	-	-	-	-	4	5	-	18	111
Terceiros	4	3	-	4	4	-	1	-	1	1	-	-	-	-	-	2	-	3	23
Sem Informação	2	-	-	12	-	2	1	-	-	1	1	1	2	-	1	25	1	2	51
Núcleo P&D	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Matriz Regional	-	2	3	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	11
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>61</b>	<b>89</b>	<b>74</b>	<b>181</b>	<b>49</b>	<b>41</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>274</b>	<b>1</b>	<b>123</b>	<b>961</b>

**Figura 13 - Quantidade dos tipos de ativos por empresa (Fonte: os autores)**

Percebe-se na Figura 14, que apresenta a área dos terrenos em m<sup>2</sup>, somadas por função em cada uma das empresas, que existem ativos mapeados com sua utilização, mas que não apresentam dados do tamanho do terreno.

O mesmo ocorre quando tratamos na Figura 15, dos valores de mercado dos ativos. Se analisarmos, por exemplo, a Empresa D, veremos que consta um ativo sendo utilizado como estacionamento, que possui valor de mercado, mas não temos a informação da área do terreno, inviabilizando a tomada de decisão de transformar esse estacionamento em um empreendimento, por exemplo.

Utilização	Empresa																			Total (m <sup>2</sup> )
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R		
Agência	23.052	88.678	109.481	33.448	182.423	58.530	25.046	367.753	1.688	-	14.004	1.714	-	2.081	6.885	222.763	-	118.991	1.256.538	
Centro de Treinamento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Empresa ligada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Estacionamento	830	-	-	-	1.244	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.074	
Filial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Futura agência	-	-	3.052	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.052	
Sucursal	413	450	1.291	13.620	-	-	315	-	-	2.081	-	-	-	-	-	-	-	-	234	18.404
Terceiros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Sem Informação	1.807	-	-	10.345.162	-	273	606	-	-	2.674	24.400.000	1.857	12.392	-	559	3.165	-	433	34.768.927	
Núcleo P&D	194.170	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	194.170	
Matriz Regional	-	5.693	577	3.449	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11.645	21.364
<b>TOTAL</b>	<b>220.272</b>	<b>94.822</b>	<b>114.400</b>	<b>10.395.679</b>	<b>183.667</b>	<b>58.803</b>	<b>25.967</b>	<b>367.753</b>	<b>1.688</b>	<b>4.755</b>	<b>24.414.004</b>	<b>3.572</b>	<b>12.392</b>	<b>2.081</b>	<b>7.444</b>	<b>225.929</b>	<b>0</b>	<b>131.302</b>	<b>36.264.530</b>	

Figura 14 - Total de área dos terrenos em cada empresa (Fonte: os autores)

Utilização	Empresa																			Total (R\$ mil) - 2011
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R		
Agência	130.888	301.982	369.625	224.233	624.784	157.246	382.969	313.709	18.704	-	34.966	1.071	-	979	92.614	356.247	-	466.607	3.476.623	
Centro de Treinamento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Empresa ligada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Estacionamento	563	-	-	265.936	3.602	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	270.101	
Filial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.491	1.491	
Futura agência	-	-	85.946	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	85.946	
Sucursal	20.298	352	11.665	20.646	-	-	2.164	-	-	1.623	-	-	-	-	-	-	-	-	861	57.608
Terceiros	25.059	-	-	531.872	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	556.931	
Sem Informação	4.543	-	-	812.130	-	402	2.769	-	-	4.327	130	16.226	5.744	-	3.754	550	644	627	851.847	
Núcleo P&D	239.068	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	239.068	
Matriz Regional	-	48.734	363	531.872	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	29.412	610.381
<b>TOTAL</b>	<b>420.419</b>	<b>351.068</b>	<b>467.599</b>	<b>2.386.689</b>	<b>628.386</b>	<b>157.649</b>	<b>387.902</b>	<b>313.709</b>	<b>18.704</b>	<b>5.950</b>	<b>35.095</b>	<b>17.297</b>	<b>5.744</b>	<b>979</b>	<b>96.367</b>	<b>356.796</b>	<b>644</b>	<b>498.998</b>	<b>6.149.995</b>	

Figura 15 - Total do valor de mercado dos ativos em cada empresa (Fonte: os autores)

A Figura 16 contém o total de áreas construídas, em mil m<sup>2</sup>, por função, e em cada uma das empresas. Pode-se perceber que, novamente, o maior investimento em construção destina-se às agências e também por isso são os ativos que possuem maior valor de mercado e de locação.

Outra característica relevante da carteira de ativos da *holding* A, é a quantidade de área ociosa que existe em cada estado, por empresa. Conforme apresentado na Figura 17, ela nos permite avaliar os potenciais locais de novas instalações, que não tem a necessidade de aquisição de áreas. Essa informação pode ser detalhada ainda em nível de cidade, caso necessário.

A Figura 18 e a Figura 19, podem ser analisadas concomitantemente efetuando uma comparação entre o valor avaliado pelo laudo, e o valor real de locação de cada uma das instalações recebido pelas diferentes Empresas. Nota-se que os valores geralmente são bem próximos, mas ainda assim existem informações para alguns dos ativos e outros não.

Utilização	Empresa																				Total (mil m <sup>2</sup> )
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R			
Agência	49	109	144	62	271	56	98	180	18	-	15	1	-	1	24	188	-	180		1.396	
Centro de Treinamento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Empresa ligada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Estacionamento	-	-	-	0	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	
Filial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	
Futura agência	-	-	31	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	31	
Sucursal	7	-	3	13	-	-	1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	
Terceiros	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	
Sem Informação	-	-	-	3	-	0	0	-	-	-	-	11	1	-	2	1	0	0	-	20	
Núcleo P&D	47	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	47	
Matriz Regional	-	38	0	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	18	57	
<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>147</b>	<b>179</b>	<b>81</b>	<b>273</b>	<b>57</b>	<b>99</b>	<b>180</b>	<b>18</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>26</b>	<b>189</b>	<b>0</b>	<b>200</b>		<b>1.581</b>	

Figura 16 - Total de área construída em cada um dos ativos das Empresas (Fonte: os autores)

Estado	Empresa																		Total (m <sup>2</sup> )
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	
AC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
AL	-	-	298	-	727	-	-	-	-	-	-	-	-	-	553	-	-	1.579	
AM	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	156	-	-	156	
BA	-	366	-	746	1.179	456	-	-	-	-	-	-	-	-	2.593	-	5.326	10.666	
CE	-	-	429	448	4.123	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.636	-	6.826	13.461	
DF	-	-	1.648	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	42	-	4.449	6.138	
ES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
GO	-	534	-	266	-	594	-	-	-	-	-	-	-	-	404	-	-	1.798	
MA	-	171	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	141	-	1.151	1.462	
MG	-	351	-	-	532	2.493	-	-	-	-	-	-	-	-	104	-	464	3.944	
MS	-	917	73	-	832	286	298	-	-	-	-	-	-	-	779	-	-	3.185	
MT	-	-	-	478	134	55	-	-	-	-	426	-	-	-	953	-	-	2.046	
PA	-	-	-	-	391	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	391	
PB	-	-	-	-	-	-	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10	
PE	-	2.616	-	399	1.977	-	-	-	-	-	583	-	-	-	325	-	-	5.901	
PI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
PR	-	937	6.116	1.615	6.152	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.201	-	74	17.095	
RI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
RJ	1.298	1.126	3.432	-	806	37	1.604	-	-	-	-	-	-	-	2.502	-	4.793	15.599	
RN	-	-	-	-	480	-	-	-	-	-	-	-	-	-	667	-	-	1.147	
RO	-	-	-	-	494	-	-	-	-	-	208	-	-	-	567	-	-	1.269	
RS	-	8.427	1.213	-	1.813	-	347	-	-	-	-	-	-	-	3.452	-	759	16.012	
SC	2.595	389	644	-	7.457	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.937	-	2.506	15.528	
SE	-	-	-	-	-	67	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	67	
SP	877	9.622	13.720	1.280	23.547	5.827	4.653	-	-	-	268	-	-	-	2.608	6.580	-	14.053	83.035
TO	-	-	654	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	654	
<b>TOTAL</b>	<b>4.771</b>	<b>25.456</b>	<b>28.227</b>	<b>5.232</b>	<b>50.644</b>	<b>9.815</b>	<b>6.912</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>902</b>	<b>583</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2.608</b>	<b>25.593</b>	<b>-</b>	<b>40.400</b>	<b>201.144</b>

Figura 17 - Área ociosa por Estado em cada uma das Empresas (Fonte: os autores)

Utilização	Empresa																		Total (R\$ mil) - 2011
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	
Agência	1.174	2.574	3.239	2.076	5.093	1.447	3.651	2.921	155	-	312	8	-	8	909	3.038	-	4.123	30.729
Centro de Treinamento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Empresa ligada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Estacionamento	5	-	-	-	31	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	36
Filial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14	14
Futura agência	-	-	41	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	41
Sucursal	176	2	112	172	-	-	27	-	-	15	-	-	-	-	-	-	-	8	512
Terceiros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sem Informação	29	-	-	143	-	4	24	-	-	25	-	130	25	-	32	4	-	5	422
Núcleo P&D	1.542	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.542
Matriz Regional	-	439	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	265	707
<b>TOTAL</b>	<b>2.926</b>	<b>3.015</b>	<b>3.395</b>	<b>2.391</b>	<b>5.124</b>	<b>1.452</b>	<b>3.702</b>	<b>2.921</b>	<b>155</b>	<b>40</b>	<b>312</b>	<b>138</b>	<b>25</b>	<b>8</b>	<b>942</b>	<b>3.042</b>	<b>-</b>	<b>4.414</b>	<b>34.002</b>

Figura 18 - Valores de locação estabelecidos pelo laudo de avaliação para a carteira de ativos (Fonte: os autores)

Utilização	Empresa																		Total (R\$ mil) - 2012
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	
Agência	1.014	2.304	3.103	913	4.983	1.384	1.738	3.240	10	-	322	8	-	8	729	3.225	-	4.025	27.005
Centro de Treinamento	65	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	65
Empresa ligada	-	-	-	-	-	-	-	23	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	23
Estacionamento	3	-	-	4	31	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	38
Filial	57	9	3	37	21	-	13	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	34	174
Futura agência	-	-	215	117	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	332
Sucursal	222	242	315	345	219	-	176	-	-	16	-	-	-	-	274	56	-	232	2.097
Terceiros	225	17	-	60	18	-	1	-	-	1	-	-	-	-	-	4	-	40	366
Sem Informação	-	-	-	143	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	143
Núcleo P&D	1.654	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.654
Matriz Regional	-	218	4	500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	118	840
<b>TOTAL</b>	<b>3.240</b>	<b>2.789</b>	<b>3.639</b>	<b>2.120</b>	<b>5.272</b>	<b>1.384</b>	<b>1.926</b>	<b>3.264</b>	<b>10</b>	<b>17</b>	<b>322</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>8</b>	<b>1.003</b>	<b>3.286</b>	<b>-</b>	<b>4.450</b>	<b>32.738</b>

Figura 19 - Valores de locação atualmente recebidos como receita em cada uma das empresas (Fonte: os autores)

Após a apresentação integral da carteira de ativos da *holding A*, é notável a complexidade que a envolve, pela quantidade de ativos que existem, seus valores, a dispersão pelo território brasileiro, as diversas funções que ela suporta e as dimensões de seus terrenos. Dessa forma, a gama de oportunidades de valoração desses ativos é diretamente proporcional à qualidade da gestão aplicada a eles.

Atualmente, como um gestor de propriedades, a *holding A* não tem a capacidade de potencializar os recursos extraídos desses ativos, atuando como um administrador de ocorrências e efetuando a manutenção destas e da carteira, esta última com diversas lacunas de dados descritivos. Portanto, a carteira apresentada se encontra em um cenário favorável para a aplicação do método a ser proposto no Capítulo 4, que permitirá ganhos econômicos por meio da gestão efetiva de seus ativos e só será viável a partir de ações de regularização e organização da carteira.

#### 4. Estruturação do método de gestão da informação sobre os ativos imobiliários

Conforme apresentado na metodologia deste trabalho, o método a ser proposto foi elaborado com base em textos, apresentações, análises e publicações fornecidos por empresas de consultoria na área patrimonial dos bancos, de consultoria estratégica, contatos realizados com gerentes e diretores dessas empresas e estudos, realizados pelos autores, sobre estruturas organizacionais e funcionamento da área patrimonial de alguns bancos que atuam no Brasil.

Para que seja possível efetuar a gestão de ativos imobiliários em uma empresa, independentemente da forma e do objetivo almejado, é necessário que a mesma tenha uma estrutura organizacional e funcional capaz de realizar essa gestão, e que sua carteira de ativos esteja devidamente caracterizada, ou seja, que não esteja faltando nenhuma informação descritiva do ativo. Além disso, é preciso que a parte documental, legal e fiscal esteja em ordem e seja possível buscar informações desses bens, de forma prática, ágil e objetiva. No entanto, conforme exposto nos capítulos anteriores, a própria carteira de ativos da *holding* A, possui lacunas de informações em suas propriedades. Tal falta de informação, como a função desempenhada por dado ativo, por exemplo, impossibilita a direta aplicação de qualquer gestão de ativos imobiliários.

Portanto, torna-se necessário o desenvolvimento de uma etapa preliminar à gestão dos ativos imobiliários, com o intuito de capacitar a área de patrimônio da empresa, regularizar o processo de entrada de novos ativos e garantir a qualidade da informação dos já existentes, ou seja, que os dados, valores e documentos de cada ativo estejam completos, corretos e organizados.

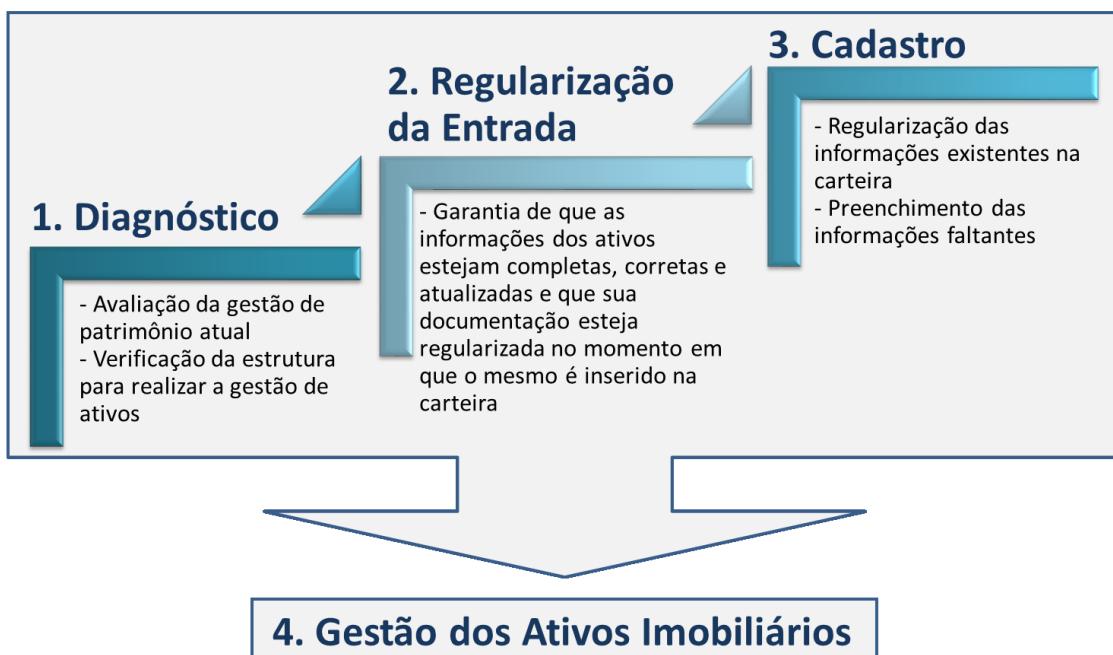
Tal etapa preliminar constitui o método de gestão da informação proposto neste trabalho e que será detalhado neste capítulo. O método é constituído por três etapas: Diagnóstico, Regularização da entrada e Cadastro. Seu objetivo é possibilitar, por meio de um processo organizado, lógico e sistemático, que, após a implementação do mesmo, a gestão dos ativos imobiliários possa ser efetuada.

Para isso, primeiramente, desempenha-se uma etapa que visa avaliar a situação atual de gestão de patrimônio da empresa, verificando se a mesma possui a estrutura necessária para que seja realizada a gestão da carteira de ativos, e propondo ajustes de acordo com as competências necessárias.

Em seguida pretende-se estabelecer critérios para as informações que cada ativo imobiliário deve conter no momento de sua inserção na carteira da empresa, independente da forma de entrada. Garantindo assim que não hajam informações faltantes e que estejam com sua documentação regularizada para que, após realizada a organização da carteira, todos os ativos mantenham-se dessa forma.

Na última etapa do método, pretende-se regularizar efetivamente os dados da carteira de ativos imobiliários da empresa, ou seja, identificar quais são as informações necessárias para cada ativo possuir, verificar se todos os ativos as possuem e, em caso negativo, preencher devidamente a mesma. Por fim, é pretendido efetuar a apuração da situação Legal dos ativos, verificando se existem pendências jurídicas, contábeis, ou até restrições ambientais.

A implementação do método de gestão da informação, em linhas gerais, permitirá que seja realizada a gestão efetiva dos ativos imobiliários da empresa, conforme demonstra o quadro resumo apresentado na Figura 20. Para isso, entrega-se a garantia que os ativos imobiliários terão todas as informações descritivas necessárias, estejam regularizados do ponto de vista jurídico, contábil e ambiental, e que a empresa tenha os recursos estruturais e as competências funcionais necessárias para realizar a gestão da carteira. Os itens a seguir tratarão, em específico, cada um desses processos e resultados até aqui apresentados.



**Figura 20 – Resumo do método de gestão da informação sobre os ativos imobiliários**  
(Fonte: os autores)

#### 4.1. Processos do método proposto

Concluída a parte de caracterização do caso de estudo, apresentado no capítulo anterior, inicia-se a etapa de detalhamento do método a ser implementado. Este item, explicará os processos que compõem o método, conceituando cada um deles e sua função. Como apresentado anteriormente, e repetidos aqui para efeitos didáticos, os processos do método a ser proposto são:

- (i) Diagnóstico;
- (ii) Regularização da entrada;
- (iii) Cadastro;

Esses três processos são suficientes ao método de gestão da informação dos ativos imobiliários. Após estes, a carteira estaria apta a ser gerida e iniciaria-se o processo de gestão dos ativos imobiliários. Dado que a gestão efetiva dos ativos não é o foco deste trabalho, será realizada uma breve descrição das etapas necessárias para a mesma, mas não será aplicada ao estudo de caso em questão por envolver diversas variáveis que não encontram-se ao alcance dos autores.

##### 4.1.1. Diagnóstico

Para que uma empresa seja capaz de gerir uma carteira de ativos, além de possuir uma carteira cujas informações tenham qualidade, são necessários recursos e habilidades inerentes ao processo de gestão.

Baseado nisso, o objetivo do processo de Diagnóstico é avaliar se a empresa possui a estrutura organizacional, funcional, e os recursos suficientes para efetuar uma gestão efetiva dos ativos imobiliários de sua carteira. Para isso, por meio da determinação do nível de gestão que se almeja atingir, – conforme níveis apresentados no item 2.3 – neste processo pretende-se efetuar a proposição das competências funcionais necessárias para que seja possível atingir esse nível. Com isso, apresentar-se-ão as competências necessárias que viabilizam um novo patamar de gestão e, posteriormente, no capítulo de aplicação do método, será realizada a análise da estrutura organizacional da atual área de patrimônio da *holding A* e proposta sua reestruturação com base nos pontos que ainda forem necessários desenvolver.

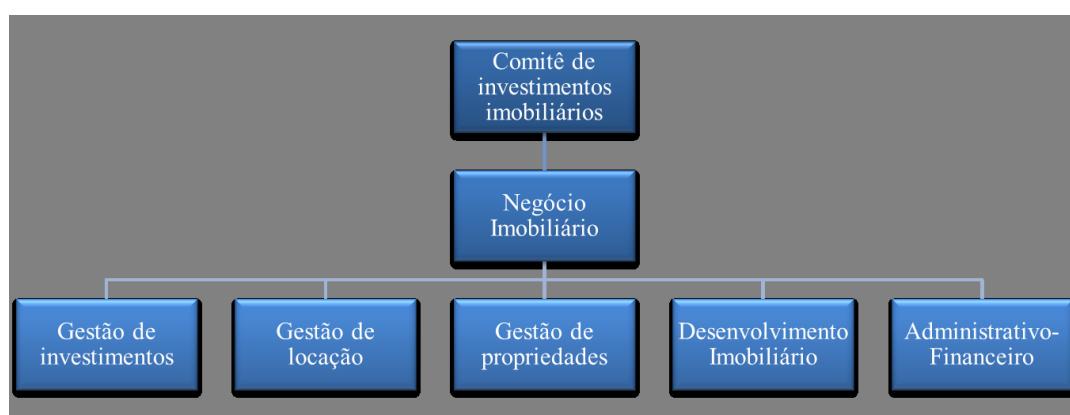
Em linhas gerais, no processo de Diagnóstico, o método permite a análise da situação atual da área de patrimônio da corporação, compara com as competências necessárias, que serão descritas a seguir, encontra lacunas com base no nível de gestão a ser atingido e implementa novas áreas para suprimir tais falhas.

#### 4.1.1.1. Pilares estratégicos

Estudos realizados por empresas de consultoria na área de gestão de patrimônios, especificamente para casos em que a gestão efetiva dos ativos é uma novidade para a corporação, indicam que o negócio imobiliário da empresa deverá ser composto por cinco pilares de competências funcionais:

- Gestão de propriedades;
- Gestão de locação;
- Gestão de investimentos;
- Desenvolvimento imobiliário; e,
- Administrativo-financeiro.

Como pode ser observado na Figura 21 a seguir, acima do negócio imobiliário da empresa, deve-se ter um comitê de investimentos imobiliários responsável por direcionar a estratégia macro do negócio, por meio das metas estabelecidas no *Long Range Plan (LRP)*, ou Planejamento de Longo Prazo, da instituição financeira, proveniente da liderança da mesma para a nova área de patrimônio. Além desse direcionamento ele será responsável por aprovações dos parâmetros de investimento e risco da carteira, e pela aprovação individual de investimentos de grande porte.



**Figura 21 – Pilares de competências do novo negócio imobiliário a ser implementado no Banco A.**  
**(Fonte: os autores)**

É importante ressaltar que esses pilares definem as funções que deverão ser desempenhadas pelos diversos departamentos que venham a compor a área de patrimônio da companhia, e não especificamente o departamento em si, como será explicado a seguir.

#### 4.1.1.1.1. Gestão de propriedades

Esta é a área funcional relacionada a parte de *facilities management*, ou seja, a parte da gestão dos ativos dedicada ao uso dele, como coordenação do espaço, infraestrutura, pessoas, organização, muitas vezes associada com a administração dos mesmos.

O segmento de gestão de propriedades será responsável pela definição e planejamento de estratégias para maximização do valor dos ativos individuais, e pela gestão de reformas e manutenções ao longo do ciclo de vida do imóvel.

Internamente a esta área, sugere-se ainda que exista um segmento de gestão de condomínios, para realizar a administração condominial de áreas comuns de edifícios locados a terceiros. No entanto, como este trabalho é dedicado a uma instituição financeira, esta subdivisão não se enquadra no contexto do conjunto de ativos e tipos de gestão da mesma, sendo portanto descartada.

#### 4.1.1.1.2. Gestão de locação

O segmento de gestão de locações está alinhado com o conceito de *Properties*, ou seja, assim como o desenvolvimento imobiliário, ele avalia o ativo do ponto de vista financeiro, como dinheiro. Dessa forma, suas responsabilidades ficarão em torno da definição e execução da estratégia comercial de locação de cada classe de ativos, gestão das taxas de ocupação, gestão de aluguéis e contratos, e gestão de receitas não-operacionais, como locação de locais para antenas, propagandas, dentre outros.

No início, tais atividades terão como foco a gestão dos ativos de uso da empresa. No entanto, na medida em que o processo for obtendo maior maturidade e a empresa começar a elevar seu nível de gestão, passando a atuar em ativos imobiliários de não-uso locados a terceiros, por exemplo, a mesma tenderá a ter uma maior musculatura para ser capaz de realizar essa gestão.

#### 4.1.1.1.3. Gestão de investimentos

O segmento de gestão de investimentos responsabiliza-se pela definição e execução da estratégia de investimentos estabelecida, gestão do desempenho e dos riscos da carteira imobiliária, efetuando esta avaliação por tipo de imóvel e região, e a avaliação de propostas e negociação de compras, vendas e novas locações. No caso das novas locações é função dessa área apenas a conclusão do primeiro contrato, ficando a cargo do departamento responsável pela gestão de locações as possíveis renovações e renegociações desse contrato, conforme explicitado no item 4.1.1.1.1.

#### 4.1.1.1.4. Desenvolvimento imobiliário

Conforme mencionado anteriormente, o pilar de desenvolvimento imobiliário relaciona-se a parte de *Properties* do *real estate*, que trata os ativos/bens da ótica financeira, ou seja, os imóveis são avaliados pelo quanto eles representam de dinheiro e de que forma pode-se aumentar este montante.

Dessa forma, suas principais responsabilidades serão relacionadas à execução e gestão da incorporação dos empreendimentos imobiliários aprovados pelo comitê de investimentos por meio da elaboração de conceitos ou projetos técnicos, estruturação dos empreendimentos, negociação com investidores e pelo relacionamento com os diversos parceiros, como projetistas, construtores, investidores, por meio de sua seleção, negociação e monitoramento. Além disso, faz parte do seu escopo a contratação e gestão das empreiteiras e toda a parte relacionada a gestão da comercialização dos empreendimentos.

#### 4.1.1.1.5. Administrativo – Financeiro

Este pilar tem como função suportar as demais áreas, portanto, suas atividades não estarão diretamente relacionadas com a gestão dos ativos em si, mas possuem papel fundamental no negócio imobiliário. Pode-se estabelecer essa relação por meio de duas de suas responsabilidades: a gestão de riscos e financiamentos, e a estruturação de parcerias com investidores externos. Essas responsabilidades estarão dentro da área de patrimônio,

diferentemente das demais que se distribuirão nos respectivos departamentos já existentes da *holding*.

As demais responsabilidades da área remetem às atividades de suporte para os outros departamentos do negócio imobiliário, mas que não necessariamente estarão dentro da área de patrimônio. Nelas, encontram-se as funções de controladoria, jurídico, recursos humanos, expediente, treinamentos e etc.

O objetivo dessas competências funcionais, é permitir que a corporação esteja apta a identificar oportunidades, avaliá-las e realizar uma tomada de decisão assertiva sobre a gestão de cada um dos ativos. Na aplicação deste processo ao caso alvo de estudo no capítulo seguinte, será possível visualizar tal expansão de capacidade na gestão da carteira da *holding* e seus potenciais benefícios.

#### 4.1.2. Regularização da entrada

Antes de caracterizar este processo, cujo objetivo principal é garantir a perpetuação da organização da carteira de ativos realizada pelo método como um tudo, é necessário o entendimento das formas de como um ativo imobiliário passa a fazer parte da carteira de uma empresa. Para que se criem procedimentos pré-estabelecidos de checagem de cada ativo em seu processo de entrada, evitando a desorganização da estrutura interna da carteira devido à falta de informações descritivas relevantes do imóvel e que ele seja incorporado à mesma com problemas jurídicos e/ou ambientais e proporcione *liabilities*<sup>20</sup> a empresa.

Entre as diversas formas de uma empresa adquirir um ativo imobiliário, a forma mais comum é pela simples aquisição do mesmo, por meio da compra do bem. Existe também a possibilidade do ativo ser incorporado à carteira da companhia por meio da tomada de um bem dado como garantia, pelo não pagamento de um compromisso estabelecido. Outra forma de aquisição de um ativo imobiliário, é por meio da fusão ou incorporação de empresas. Quando ocorre tal situação, todos os ativos imobiliários pertencentes à empresa que foi adquirida, passam a ser de propriedade da empresa que a comprou, e devem vir listados no documento de incorporação.

---

<sup>20</sup> Responsabilidade legal

Para casos de entrada de propriedades, é necessário estabelecer procedimentos que sejam executados automaticamente a partir do surgimento de alguma dessas situações, efetuando as verificações necessárias e não permitindo a incorporação do ativo sem que todas elas estejam devidamente aprovadas. Esta etapa é fundamental para a manutenção de todos os processos apresentados nos itens a seguir, pois, se não barradas as entradas impróprias de ativos com falta de informação que geram desorganização da carteira, os processos propostos adiante serão inutilizados.

As informações básicas que cada ativo deve conter ao entrar na carteira de ativos são: localização; valor do ativo dado pela avaliação imobiliária datada; sua função caso o ativo já possua, como por exemplo, agência, sucursal, matriz regional, dentre outras; área do terreno; área construída; possíveis restrições de ocupação de acordo com o zoneamento municipal; cadeia dominial<sup>21</sup>, e; certidões imobiliárias, tributárias e judiciais.

No caso de ativos que estão sendo adquiridos se faz necessário obter as certidões que atestam a idoneidade do proprietário vendedor e constatar o uso anterior da área a ser adquirida e seus possíveis passivos ambientais<sup>22</sup>. Isto torna-se necessário, além das razões referentes a sustentabilidade, pois o proprietário é o responsável pela descontaminação da área, ficando sujeito a responsabilidades administrativa, civil e criminal pela degradação independentemente de culpa<sup>23</sup>.

Para os ativos que já compõe a carteira do banco, as informações dos passivos ambientais, de questões jurídicas, falta de valores descritivos e documentos relevantes devem ser analisadas no processo de Cadastro, item 4.1.3, do método proposto.

---

<sup>21</sup> (Sacavone Junior, 2013) Cadeia dominial ou certidão de filiação de domínio consiste em um levantamento para o acompanhamento da sequência cronológica e legitimidade de todas as transmissões de propriedade ocorridas sobre um mesmo imóvel, a partir do atual proprietário até chegar a origem da titulação.

<sup>22</sup> Segundo (Oliveira, 2012), passivo ambiental é a existência de contaminação, fruto de poluição do ar e das águas superficiais e subterrâneas, representando risco à saúde pública e ao meio ambiente.

<sup>23</sup> Constituição Federal (CF) o artigo 225, § 3º, da CF, os artigos 6º, 13 e 41 da Lei nº 13.577/09, bem como o artigo 2º do Decreto 6.514 de 2008

#### 4.1.3. Cadastro

O processo do cadastro objetiva efetuar o levantamento de todos os ativos existentes na instituição financeira, e suas respectivas informações descritivas, e efetuar a regularização das mesmas. Para que ao final deste processo seja possível iniciar a gestão efetiva de cada um dos ativos da carteira, os dados que devem estar com fácil acesso para a equipe de gestão são os detalhes físicos do ativo, como área, utilização e localização; e econômicos, como o valor do custo de implantação do ativo e do aluguel do mesmo, o valor necessário para que se deixe o ativo adequado para o uso e o quanto é recebido de aluguel pelo ativo. Além disso, para que se possam comparar valores, tais dados devem vir acompanhados das datas em que foram coletados.

No levantamento dos dados é necessário identificar ainda, as características fornecidas do conjunto dos ativos imobiliários e verificar se cada um destes possui tais atributos. Caso haja ausência de dados, se faz necessário coletá-los para o preenchimento de informações faltantes com o objetivo de obter melhor qualidade com o tratamento dos dados, e verificar a regularidade das documentações dos ativos. Esses dados faltantes podem ser coletados junto à empresa que possui a carteira, em cartórios, por pesquisa em campo e laudos de avaliação dos imóveis.

Neste levantamento também devem ser executadas algumas análises do conjunto de dados de cada ativo, com o intuito de proporcionar uma visão geral da carteira já auxiliando no quesito da organização e na melhora da acessibilidade das informações sobre os ativos.

Outra informação fundamental a ser verificada nos ativos da carteira são as pendências judiciais de cada um dos imóveis e, por exemplo, quando o ativo é dado como garantia ou então é penhorado durante o processo de execução. Além disto, é necessário analisar a existência de débitos tributários, passivos ambientais e zoneamento incompatível, no caso de imóveis comerciais com a função atual do ativo ou aquela que se pretende instalar no local. Desta maneira pretende-se evitar a existência de algum ônus do imóvel ou se existe alguma pendência que venha trazer problemas futuros para o ativo.

Segundo (Sacavone Junior, 2013), uma documentação bem estruturada do imóvel deve incluir o levantamento de documentos do imóvel, como por exemplo, escritura, certidão de ônus reais e certidões negativas de débitos relacionadas ao vendedor do ativo (em caso de aquisição de um ativo); verificação da existência de multas e levantamento de riscos

provenientes de ações judiciais em trâmite; e, em caso de mudança de função do ativo, realizar um estudo sobre a viabilidade desta, incluindo a verificação das áreas de zoneamento.

De acordo com o Ministério do Meio Ambiente, o zoneamento urbano consiste na divisão das cidades em áreas que determinam a utilização e a ocupação do solo, limitando também o porte dos lotes e das edificações. Então, para cada ativo da carteira, deve-se conhecer a partir da sua localização também a zona urbana na qual ele está inserido.

Deste modo, neste processo objetiva-se legitimar as informações da carteira de ativos e ter qualidade nas características de cada ativo imobiliário, para se ter a possibilidade de realizar uma gestão eficaz do ativo.

#### 4.1.4. Gestão de Ativos

Conforme mencionado no início do capítulo, a implementação do método de gestão da informação dos ativos imobiliários da carteira encerra-se no item de Cadastro, possibilitando então o início do processo de gestão destes ativos. Com isso, este item do trabalho visa disponibilizar uma visão geral das etapas necessárias para ser executada a gestão dos ativos imobiliários.

É importante ressaltar que este trabalho tem enfoque no método de informação dos ativos, que tem como objetivo viabilizar a gestão dos ativos imobiliários, deixando a carteira devidamente organizada e não em realizar a gestão dos ativos propriamente dita. No entanto, os autores entenderam que seria importante o entendimento do processo de gestão, mesmo que macroscopicamente, para permitir a melhor compreensão da necessidade e importância da existência do método proposto.

Para isto, os autores utilizaram como fonte de informações relatórios e apresentações fornecidos por empresas de consultoria, contatos realizados com gerentes e diretores dessas empresas para entender o cenário e as atividades necessárias para ser realizada a gestão dos ativos em instituições financeiras, e estudos e conclusões realizados pelos autores. Dessa forma, para efeitos didáticos, o processo de gestão dos ativos imobiliários será dividido em duas etapas: Classificação e Execução e Acompanhamento.

Um processo de gestão dos ativos imobiliários tem como objetivo avaliar cada um dos imóveis, verificar qual a melhor utilização que deve ser destinada a ele e tomar essa decisão embasada nas características de mercado, estratégia da corporação e nas informações de cada

ativo. O resultado desse processo é ter cada um deles na função em que atinja seu potencial de desempenho máximo. Dessa forma, nos itens a seguir, serão descritas essas etapas que compõem o processo de gestão de ativos imobiliários nas instituições financeiras.

(i) Classificação:

A classificação consiste no estabelecimento de critérios, segundo as características consideradas relevantes com os objetivos que se deseja, para que seja possível um agrupamento dos ativos imobiliários. Nesta etapa visa-se permitir à instituição financeira priorizar as ações a serem realizadas, iniciando o processo de gestão pelos ativos que sejam mais relevantes para a empresa.

Para isso, os critérios de classificação dos ativos imobiliários podem ser estabelecidos com base na priorização de esforços quanto a:

- importância econômica: tamanho, capacidade de geração de renda e valor estimado;
- urgência da ação: riscos de invasão, ações judiciais, estratégia da empresa e outros; e,
- facilidade de obtenção de resultados: controle sobre o ativo, capacidade de aumento da geração da renda atual, aumento da valorização do empreendimento e novos investimentos requeridos.

Estabelecidos os critérios, deve-se verificar a necessidade de hierarquização dos ativos, que dependerá dos objetivos e influência da *holding*, dos fatores externos que podem influenciar tais objetivos, políticas internas do grupo, estratégias corporativas e de mercado, e dos resultados que irão gerar. Tais características não estariam ao alcance dos autores para que fosse realizada a gestão efetiva da carteira, sendo necessário então assumir diversos fatores, que causariam distorções nas decisões finais do uso a ser dado para cada ativo (principal *output* de um sistema de gestão de ativos imobiliários).

Um exemplo de classificação é quanto ao potencial construtivo de expansão de cada ativo, levando em consideração o zoneamento, conforme a localização do imóvel, e o índice de quanto pode ser construído no lote sem que implique numa sobrecarga de infraestrutura para o

Poder Público, ou seja, o coeficiente de aproveitamento básico<sup>24</sup>. Caso fosse adotado este critério, a empresa iniciaria a avaliação de sua carteira de ativos por aqueles que tivessem os maiores potenciais contrutivos disponíveis naquele momento, em ordem decrescente, até que todos os ativos fossem analisados.

Nesta etapa objetiva-se criar uma base de dados devidamente classificada para que se faça uma priorização de esforços quanto à gestão dos ativos, iniciando as ações pelos mais interessantes, do ponto de vista da estratégia da instituição financeira, até o último dos ativos da carteira. Caso a instituição financeira tenha a capacidade de efetuar a gestão de todos os ativos ao mesmo tempo, essa priorização não será necessária, e então a etapa terá como objetivo organizar as frentes de trabalho para gerenciamento dos diversos ativos de forma com que todas tenham os recursos necessários, e assim criar um plano de ação para a execução de cada uma delas.

(ii) Execução e Acompanhamento.

Esta etapa possui como objetivo principal definir, para cada um dos ativos da carteira e de acordo com a priorização – caso ela exista – qual é a melhor forma de utilização para o ativo.

Para isso, realiza-se o planejamento das ações necessárias para se avaliar as possíveis utilizações que esse ativo pode ter, analisar qual delas gerará o melhor resultado – podendo concluir, inclusive, permanecer na utilização atual – e executar um plano de ação para que se alcance este objetivo.

Este é o momento no qual se deve realizar as devidas análises de investimento para cada ativo. Isso será feito por meio do planejamento das ações de empreender, com base em informações de qualidade, simulando seu comportamento em diversos cenários estressados. A partir dessas simulações é possível extrair índices de resultado que permitem ao investidor decidir onde aplicar seu capital considerando os riscos que ele está disposto a correr com relação aos resultados almejados.

Neste ponto da gestão dos ativos é que se torna mais evidente a necessidade de se ter cada ativo devidamente regularizado e descrito com as informações completas. Pois, neste

---

<sup>24</sup> Relação entre a área que pode ser edificada em um terreno e a área do terreno em questão, este coeficiente varia conforme o zoneamento do terreno.

momento, será necessário consultar os valores físicos e econômicos do mesmo e confrontá-los com as diversas opções de utilização que possam existir, para que se defina qual será a melhor escolha.

A segunda ação é acompanhar cada ativo imobiliário por meio de parâmetros ou indicadores de qualidade, como por exemplo, através da atualização do potencial construtivo. Com isso, pode-se fazer análises comparativas, a cada intervalo de tempo pré-determinado, com novas alternativas de negócios para estes ativos, mesmo que já inseridos em um contexto desse plano de ação.

Portanto, se vê a necessidade de retroalimentação da gestão quanto às diretrizes de plano de ação, em um determinado intervalo de tempo pré-estabelecido, com atualização do banco de dados de alternativas.

Para os ativos que forem incorporados posteriormente à implementação do método, eles deverão passar pelo procedimento de checagem da situação legal, contábil e ambiental, e se os dados descritivos do ativo estão conforme estabelecido pelo processo de “Regularização de entrada”, descrito no item 4.1.2. Com isto, busca-se manter a organização da carteira e que ela permaneça regularizada e apta a ser gerida.

Para ser capaz de realizar todas essas atividades mencionadas neste capítulo, a instituição financeira precisa ter a capacidade organizacional e funcional para realizá-las, o que é o objetivo pretendido pelo primeiro processo do método proposto. Por outro lado, para ser possível tomar a decisão de qual a melhor função a ser atribuída para cada ativo, não basta que a estrutura funcional seja robusta o suficiente, é necessário que haja uma avaliação dos fatores de mercado, da estratégia da instituição financeira e principalmente dos dados de cada ativo, pois a partir de uma análise combinada desses fatores externos, com os dados físicos e econômicos de cada ativo, como por exemplo a área, valor de mercado e valor de locação, é que se pode afirmar com convicção qual será a melhor utilização dele.

Portanto, se por algum motivo esses dados estiverem imprecisos ou ausentes, torna-se inviável efetuar a gestão dos ativos imobiliários. Por isso é importante que todas as etapas descritas anteriormente estejam alinhadas e com os objetivos e estratégias da *holding* bem definidos.

## 5. Aplicação do método proposto à *holding A*

Nos capítulos anteriores foram caracterizados o método de gestão da informação proposto e a carteira de ativos imobiliários da *holding A*. No entanto, não foram explicitados os benefícios de se utilizar os processos constituintes do método, ou mesmo de se reestruturar a área de patrimônio atual da instituição financeira visando uma melhor organização interna, por exemplo. Dessa forma, a partir deste tópico, serão aplicados cada um desses processos apresentados, podendo desta forma estimar seus potenciais benefícios.

Para isso, as análises serão apresentadas conforme os processos do método. Como parte do resultado do processo de Diagnóstico, este visa revisitar as lacunas identificadas no escopo da atual área de patrimônio, de acordo com as atividades vislumbradas para o futuro da mesma, a fim de que ela suporte as atividades necessárias para que se atinja o novo patamar de gestão de ativos imobiliários almejado. Enquanto que, os outros dois processos – Regularização da entrada e Cadastro –, serão aplicados à carteira de ativos imobiliários da *holding A* para que sejam ilustrados suas aplicações e benefícios.

### 5.1. Aplicação do processo “Diagnóstico”

Conforme apresentado ao longo do trabalho, a estrutura da área de patrimônio permite à *holding A* atuar como um mero gestor de instalações, sem ações que potencializem o valor dos imóveis. Dessa forma, a área limita-se a atender as necessidades do grupo como um provedor de espaços e serviços, e por meio da gestão dos custos.

Tomando como referência que o banco encontra-se no patamar mais simples de gestão de ativos imobiliários (gestor de instalações), ele pode vir a explorar um leque mais amplo de negócios, em linha com o encontrado em braços imobiliários de outros bancos comerciais e varejistas.

Alinhado com essa oportunidade e embasado em estudos de mercado, inclusive de concorrentes e da própria companhia, entende-se que a operação deve focar inicialmente em maximizar o valor dos bens para uso do próprio grupo, antes de partir para novas adjacências para uso de terceiros, por exemplo. Ou seja, o intuito desta mudança é que nos próximos anos a *holding* evolua nos níveis de gestão de ativos imobiliários, inicialmente como um gestor do *portfolio*, efetuando a gestão efetiva da carteira de imóveis, analisando a carteira e priorizando

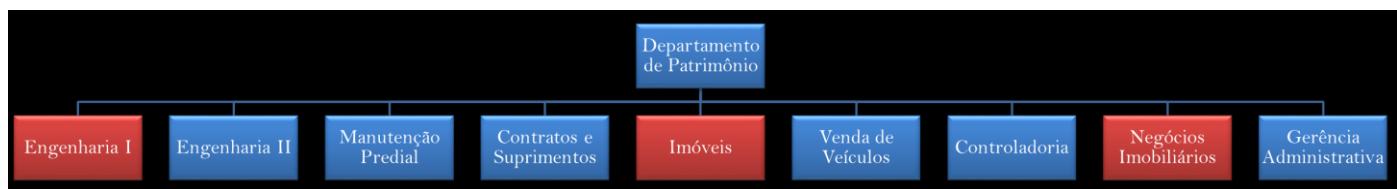
os melhores investimentos em cada momento e em cada geografia. Posteriormente, alcançando o patamar de desenvolvedor de propriedades, maximizando o potencial imobiliário dos imóveis próprios e minimizando a interferência nos negócios do banco, por meio da capacitação estrutural e funcional da nova área de patrimônio, e organização dos bancos de informação relacionados à carteira e ao mercado.

Para que seja possível alcançar esses novos níveis de gestão, e, de acordo com as competências necessárias apresentadas no item 4.1.1.1, é necessário que haja uma reestruturação da atual área de patrimônio da *holding*, com a eventual criação de novos departamentos que possuam todas as competências necessárias para suportar este crescimento, conforme apresentado no capítulo anterior.

### 5.1.1. Proposta de reestruturação da área de patrimônio

Como resultado do processo de diagnóstico do método proposto, por meio da análise da área de patrimônio atual da *holding* apresentada na Figura 8, e do nível de gestão apresentado pela companhia, nota-se que existem áreas que são congruentes com as competências necessárias apresentadas e por isso não serão alteradas. No entanto, também são evidentes os pontos em que a estrutura não permite a *holding* A ter um melhor nível de gestão de seus ativos.

Dessa forma, na Figura 22 apresentam-se os novos departamentos propostos e, consequentemente, a nova estrutura organizacional da área de patrimônio, para viabilizar a interface com cada uma das competências apresentadas nos pilares do item anterior. A proposta é a criação de três novas áreas, apresentadas em vermelho.



**Figura 22 – Estrutura organizacional proposta para o Banco A (Fonte: os autores)**

Cada uma das novas áreas, tem o intuito de prover uma estrutura mais completa para que a gestão dos ativos seja feita de forma mais organizada, específica e com maior qualidade,

atendendo exatamente a cada uma das lacunas existentes em comparação com as competências necessárias apresentadas.

Dessa forma, a antiga área de engenharia foi dividida em duas partes: Engenharia I e II. A primeira delas será responsável pela interface com a gestão de investimentos, mais especificamente no que se trata de expansões, como abertura de agências e indicações de pontos para expansão da *holding* A, por exemplo. Já a Engenharia II, ficará com as atividades originais da área de Engenharia, que representam parte da interface com a competência de gestão de propriedades, como reformas e alterações no layout de agências, manutenções, alterações nos subsistemas prediais e toda a parte de documentação legal desses ativos. Complementando essa competência, a área de manutenção predial permanece com as mesmas atividades relacionadas aos prédios administrativos e gestão dos serviços.

O segundo departamento criado é o de Imóveis. Ele também será responsável pelas atividades enumeradas na competência de gestão de investimentos, porém, mais direcionado para oportunidades de aquisições de ativos. Além disso, será responsável pelas atividades de locações, relacionadas exatamente à competência da gestão de locação.

A criação das áreas de Engenharia I e Imóveis proporcionam, como seus principais benefícios, a existência agora de um braço da área de patrimônio analisando especificamente novos investimentos, ou seja, avaliando riscos e oportunidades que estejam disponíveis no mercado, sem ter que utilizar parte de seu tempo para atividades de manutenção da carteira de ativos, que agregam pouco ou nenhum valor ao patrimônio da *holding*. Além da especificidade da área de Imóveis, focada em avaliar e capturar oportunidades pontuais que surjam no mercado para efetuar a compra ou a locação de ativos imobiliários.

Em complemento a estes dois departamentos, propõe-se a criação da área de negócios imobiliários para efetuar a interface com as responsabilidades propostas pela competência de desenvolvimento imobiliário, ou seja, toda a parte de oportunidades de novos negócios imobiliários focados nas avaliações do ativo como capital e não como bem. Com isso, a *holding* passa a possuir uma visão de novos investimentos não apenas do ponto de vista de utilização do imóvel, mas também dele como capital apenas. Visando única e exclusivamente a captação de oportunidades, por meio de ativos imobiliários, para obtenção de lucro através da compra, valorização e venda de um ativo, por exemplo, sem que haja em nenhum momento a intenção de utilizá-lo para alguma função do banco.

Com isso, pretende-se possibilitar que a gestão da carteira de ativos imobiliários da *holding* A, tenha condições de ser elevada a um novo patamar. Por meio, exatamente, de uma estrutura mais robusta e melhor organizada com todas as competências necessárias para seu aprimoramento. Deixando com que as atividades que agregam menos valor ao negócio, sejam executadas por áreas específicas para isso, podendo utilizar uma mão de obra menos especializada para desenvolver tais atividades, enquanto nessas novas áreas, que estarão focadas na efetiva gestão do *portfolio* de ativos imobiliários, pode-se fazer um investimento maior e, principalmente, não ser necessário dividir o tempo entre atividades administrativas com as que podem capturar novas oportunidades e gerenciar melhor os riscos de um investimento, por exemplo.

## 5.2. Aplicação do processo “Regularização da entrada”

O processo de Regularização da entrada dos ativos imobiliários, conforme descrito no capítulo anterior, consiste em procedimentos de checagem das informações sobre os ativos que farão parte da carteira da *holding* em certo momento. Não é possível aplicar este processo à carteira, uma vez que a regularização das informações de cada ativo é parte do processo de Cadastro, e será aplicado posteriormente. Além disso, para aplicação da Regularização de entrada se faz necessário analisar um novo ativo e os autores deste trabalho não tiveram acesso à informação de novas aquisições do banco.

No entanto, será exemplificada a entrada de um ativo utilizando como exemplo um ativo pertencente à carteira, para que as informações sobre este ativo fiquem mais próximas do real e assim mostrar a aplicação do processo de Regularização de entrada.

O ativo escolhido foi o “ativo 3” da Empresa B pois este possui todas as informações levantadas na carteira que foi disponibilizada aos autores. Será utilizado uma situação hipotética da entrada do ativo 3 à carteira, e então descrito sua forma de entrada, cada uma das informações necessárias a serem levantadas e como obtê-las.

As formas de entradas descritas anteriormente são simples aquisição, tomada de um bem dado como garantia, quando ocorre fusão ou incorporação de empresas e doação. Na situação hipotética será utilizado a simples aquisição do ativo, uma vez que, segundo divulgado pelo banco em estudo, a maioria das formas de entrada de ativos é a simples aquisição.

As informações necessárias de cada ativo, descritas anteriormente, são: localização, zoneamento, valor do ativo com a data de avaliação, utilização, área do terreno, construída, cadeia dominial, certidões imobiliárias, tributárias e judiciais, e passivos ambientais.

Na localização do ativo deve estar especificado o nome da rua, número, bairro, cidade, estado e país. Esta última é importante ser especificado apenas em casos de empresas que possuem ativos em mais de um país. No caso do ativo 3, o que pode ser divulgado é que ele está localizado na cidade de São Paulo.

Sabendo a localização do imóvel é possível levantar qual zoneamento ele pertence e, assim, suas restrições ao uso e ocupação do solo. Conforme exposto por (Borges, 2009) as restrições mais comuns são

- i. Área do lote que pode ser edificada;
- ii. Recuo mínimo de frente;
- iii. Recuos mínimos laterais;
- iv. Recuo mínimo de fundo;
- v. Altura máxima para o edifício;
- vi. Existência ou não de projeto de desapropriação para alargamento da rua ou outro melhoramento público;
- vii. Zona a que pertence a rua para efeito das horas de insolação, que deverão ser consideradas.

Algumas informações sobre o zoneamento podem ser encontradas em sites de algumas prefeituras, publicações no Diário Oficial do Município em questão ou pela solicitação de uma Certidão de Diretrizes de uso e ocupação de solo requerida em prefeituras municipais.

É importante ressaltar que o objetivo do método proposto é permitir uma gestão efetiva dos ativos imobiliários da carteira, sendo assim, o levantamento do zoneamento do ativo deve ser realizado, uma vez que este limita as utilizações do ativo e mostra diretrizes do que se pode empreender, conforme estratégias da *holding*. Estas ações são realizadas ao se gerir a carteira, o qual não será objeto de estudo.

Outro conjunto de leis municipais que controlam o uso de lotes urbanos é o código de edificações, que deve ser consultado para cada município em questão. Para o município de São Paulo, cidade a qual está localizado o ativo 3, o Código de Edificações está apresentado na Lei nº 11.228 de junho de 1992, regulamentada pelo Decreto nº 32.329 de 23 de setembro de 1992. Além disso, pode ser consultada uma publicação editada pela Pini Editora chamada

*Código de Obras e Edificações do Município de São Paulo*, de Luiz Laurent Block e Manoel Henrique Campos Botelho.

Outras informações necessárias a serem levantadas são o valor do ativo imobiliário e de locação do mesmo. Para isto, pode-se contratar peritos imobiliários para calcular tais valores. De acordo com pesquisas de mercado realizadas no ano de 2013, cobra-se em média R\$ 5.000,00 para cada imóvel avaliado.

Vale ressaltar que tais valores devem estar datados para que seja possível realizar as devidas análises financeiras, como por exemplo, desvalorização do imóvel, comparações financeiras, valor atual do imóvel com base na taxa de inflação, dentre outros. No caso do ativo 3, seu valor de mercado, conforme laudo realizado em 2011 é de aproximadamente R\$ 3.800.000,00 e seu valor para locação de R\$ 30.000,00.

Em relação ao levantamento da área do terreno, pode-se contratar profissionais para fazer a demarcação do terreno, que consiste no levantamento topográfico para se verificar a área do terreno, colocando, em cada canto do imóvel urbano ou rural, piquetes para delimitar a sua área. Os instrumentos utilizados são: trena, mira e aparelho teodolito. Na norma ABNT NBR-14.166, para implantação de redes de referência cadastral, encontra-se detalhamento de métodos de levantamentos e padrões de precisão requeridos.

Segundo (TISAKA, 2006) o estabelecimento de critérios para fixação de honorários para serviço de topografia é bastante complexa e possui grande variabilidade. A composição de preços depende de diversos fatores, dentre eles pode-se destacar a acessibilidade ao terreno, declividade, cobertura vegetal, jornada de trabalho dos profissionais envolvidos, tipo de serviço, dentre outros. Podendo variar em um terreno, com uma área com 50% de ocupação e menor que 3.000 m<sup>2</sup> de R\$ 3.000,00 a R\$ 4.000,00.

A área construída pode ser levantada analisando-se a planta do empreendimento em questão e fazendo-se os devidos cálculos. O ativo 3 possui área construída de 2.070 m<sup>2</sup> e área do terreno 1.985 m<sup>2</sup>.

Outra informação do ativo imobiliário que deve estar devidamente cadastrada é a utilização que este possuirá, lembrando que neste processo de Regularização estão sendo analisados ativos que serão inseridos à carteira. Isto dependerá das estratégias da *holding* e das análises realizadas em investimento imobiliário. No caso do ativo 3, sua utilização é uma agência.

No momento da aquisição de um ativo, deve-se atentar às certidões imobiliárias, tributárias e judiciais, e passivos ambientais. No exemplo hipotético dado, não é possível levantar tais informações, contudo, nos parágrafos a seguir será descrito sobre como as mesmas podem ser buscadas.

A primeira documentação a ser levantada é a Matrícula do Imóvel, que é o registro da propriedade em questão e a sua Escritura. Com o número da matrícula, pode-se então pedir a Certidão do Imóvel, na qual consta o histórico completo do imóvel e, portanto, comprova sua atual situação jurídica. Para se consultar tais documentos, deve-se contatar o cartório no qual o imóvel foi registrado ou consultar seu site, que muitas vezes fornecem tais documentos online.

Deve-se também verificar a Certidão Negativa de Débitos de Tributários, acompanhada do carnê do Imposto Predial Territorial Urbano (IPTU), que contém dados de possíveis débitos do imóvel que devem ser quitados. Além dessa, deve-se consultar a Certidão de Desapropriação, para garantir que o imóvel não esteja em nenhum projeto de desapropriação. Tais consultas devem ser realizadas junto à prefeitura do município do imóvel e, para isto, é necessário o número do contribuinte. Outro documento a ser levantado é a Certidão de Propriedade com Negativa de Ônus com vintenária, que permite que seja verificada a situação do imóvel nos últimos vinte anos.

Se o imóvel pertencer a uma pessoa física, devem-se consultar as certidões de Distribuição Cível, de Nascimento, Negativa de Débitos Trabalhistas, Negativa de Débitos Federais de Pessoa Física, e Negativa de Débitos na Junta Comercial. Tais documentos podem ser consultados junto a Receita Federal e Justiça Federal, que emitem certidões desse tipo *online*. De modo a se garantir que o proprietário do imóvel não esteja passando por nenhum processo e não tenha dívidas.

Na aquisição de um imóvel na qual o vendedor é uma pessoa jurídica, é necessário levantar as Certidões de Negativas da Justiça Federal, de Interdições e Tutelas, de Ações e Execuções Cíveis, de Executivos Fiscais, de Protesto de Títulos, da Justiça do Trabalho, de Tributos e Contribuições Federais e de Débitos com a Previdência, do vendedor. Tais certidões garantem que não existem dívidas do vendedor que podem ser pagas com a tomada do imóvel. Devem

ser verificadas também as certidões de situação cadastral do CNPJ<sup>25</sup>, regularidade quanto à dívida ativa da União e de regularidade com o FGTS<sup>26</sup>, para garantir a situação legal do vendedor.

Devem-se consultar, também, os dados do vendedor, seja ele pessoa física ou jurídica, no SPC (Serviço Central de Proteção ao Crédito), no Serasa (Sociedade Anônima de Centralização de Serviços Bancários) e nos Tabelões de Protesto de Letras e Títulos, para verificar a sua idoneidade e garantir que o imóvel não possa ser utilizado para pagamento de dívidas.

Além disso, antes da aquisição do ativo, o banco deve verificar a existência dos passivos ambientais, através de um levantamento, de acordo com (Antunes, 2000), que identifica e caracteriza os efeitos ambientais adversos proporcionados pela construção, operação, manutenção, ampliação ou desmobilização de um empreendimento ou organização produtiva.

Deve-se solicitar então um serviço de avaliação de passivos ambientais, que irá levantar as obrigações da empresa contratante, elaborar um laudo técnico-ambiental para reconhecimento dos passivos ambientais nas demonstrações contábeis da empresa e viabilizar a correta visualização da situação patrimonial da empresa pelos seus acionistas.

Na Figura 23 abaixo está representado um resumo das informações levantadas no exemplo hipotético do ativo 3. Na Figura 24 é mostrado um resumo dos documentos necessários que devem ser levantados.

ATIVO 3 – Empresa B					
Utilização do Ativo	Localização	Valor do Imóvel (R\$) (2011)	Valor de Locação (R\$) (2011)	Área do Terreno (m <sup>2</sup> )	Área Construída (m <sup>2</sup> )
Agência	São Paulo	3.800.00,00	30.000,00-	1.985	2.070

Figura 23 - Resumo das informações sobre o ativo 3 (Fonte: os autores)

<sup>25</sup> Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

<sup>26</sup> Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

<b>Comprador</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carteira de Identidade e CPF / CNPJ</li> <li>• Comprovante de Residência para Pessoa Física</li> <li>• Certidão de estado civil para Pessoa Física</li> </ul>
<b>Vendedor</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carteira de Identidade e CPF / CNPJ</li> <li>• Comprovante de Residência para Pessoa Física</li> <li>• Certidão de estado civil para Pessoa Física</li> <li>• Certidões negativas pessoais, dos Cartórios de Protestos, pelo período de 5(cinco) anos</li> <li>• Certidões negativas pessoais, dos Distribuidores Executivos Fiscais e Cíveis, pelo período de 10 (dez) anos</li> <li>• Certidão negativa pessoal, da Justiça do Trabalho, pelo período de 10 (dez) anos</li> <li>• Certidão negativa pessoal, dos Distribuidores da Justiça Federal, pelo período de 10 (dez) anos</li> <li>• Certidão negativa pessoal, conjunta de Débitos Relativos aos Tributos Federais e à Dívida Ativa da União</li> </ul>
<b>Imóvel</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• IPTU</li> <li>• Taxa de condomínio (quando necessário)</li> <li>• Matrícula atualizada do imóvel, com negativas de ônus e alienações, fornecidas pelo Cartório de Registro de Imóveis competente</li> <li>• Certidão negativa de débito fiscais da Prefeitura Municipal acompanhada do carnê do presente exercício</li> <li>• Declaração negativa de débito condominal, emitida pela Administradora do Condomínio (no caso de apartamento ou casa em condomínio)</li> <li>• Duas últimas contas relativas ao consumo de energia elétrica, água e gás, se houver</li> </ul>

**Figura 24 - Resumo dos documentos necessários a serem levantados na aquisição de um ativo**  
**(Fonte: os autores)**

### 5.3. Aplicação do processo “Cadastro”

O processo de Cadastro tem sua atuação voltada para os ativos já existentes na carteira, com isso torna-se possível sua aplicação nos ativos da *holding* A, para que fique melhor caracterizado e sejam explicitados seus benefícios. Conforme descrito no item 4.1, o processo proposto pretende avaliar as informações existentes da carteira e regularizá-la como um todo.

Uma das atividades importantes deste processo é a regularização jurídica, contábil e ambiental de cada um dos ativos da carteira. No entanto, para efeitos de aplicação, não é possível realizar essa análise pois depende do acesso aos documentos, balanços financeiros e históricos de cada um dos ativos. Portanto, esta atividade ficará registrada como parte do processo do método, mas não será aplicada inteiramente.

Os documentos e informações sobre os ativos necessários são os mesmos citados na Regularização de Entrada porém neste processo de Cadastro, os ativos já pertencem à *holding*, sendo necessário somente a documentação relacionada ao imóvel e levantar as informações faltantes sobre cada ativo, como descrito no processo anterior.

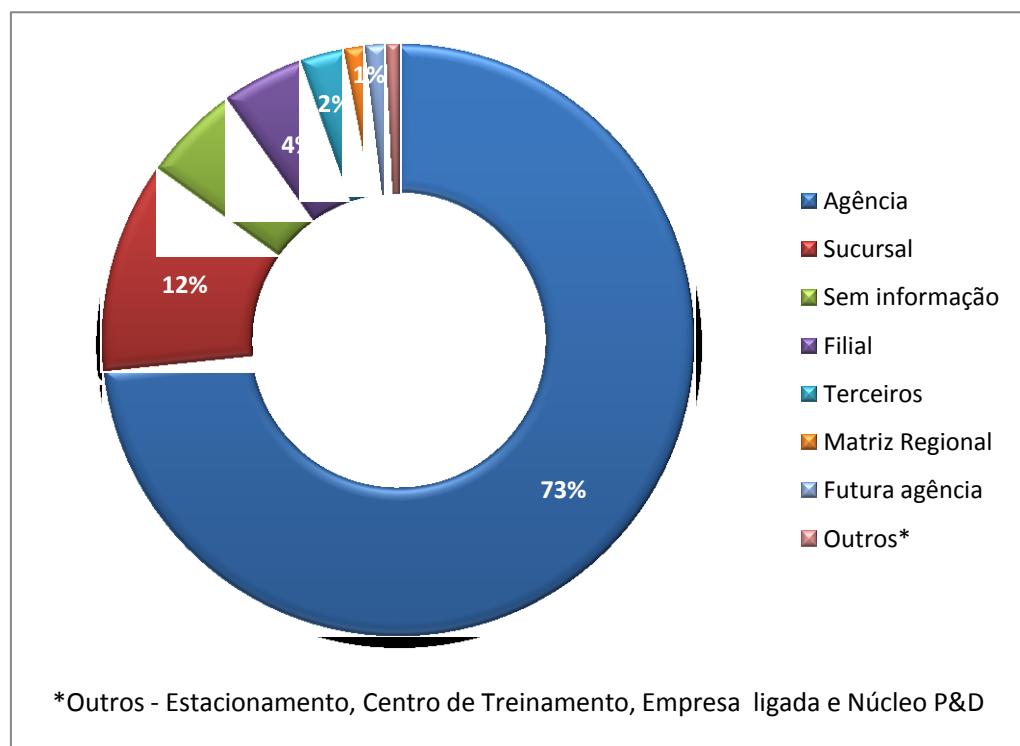
Nos parágrafos a seguir, teremos as análises iniciais que este processo permite realizar, a saber, a identificação e organização da carteira da *holding*, e posteriormente a demonstração das informações faltantes no recorte realizado na carteira.

Nestas análises, primeiramente, buscou-se trabalhar com as informações de todos os ativos da *holding A*, e posteriormente com um recorte da carteira escolhendo a Empresa A para ser analisada, de maneira que ela representasse a *holding A* como um todo. Além disso, a avaliação e o cadastramento da carteira deveriam ser algo que os autores deste trabalho conseguissem levantar junto à *holding A* e à pesquisas na base de dados fornecida.

A avaliação da carteira de ativos imobiliários inicia com o levantamento de alguns dados gerais da *holding A*. Ela possui ao todo dezoito empresas e, como descrito no item 1.3, os nomes apresentados são fictícios. Os ativos estão distribuídos em dez utilizações, são elas:

- Agência;
- Centro de Treinamento;
- Empresa ligada;
- Estacionamento;
- Filial;
- Futura agência;
- Matriz Regional;
- Núcleo P&D;
- Sucursal;
- Terceiros.

No entanto, para quarenta e nove ativos da carteira não há informação de sua utilização. Na Figura 25 abaixo mostra-se a composição da carteira de ativos da *holding* com relação à função dos mesmos.



**Figura 25 - Composição da carteira da holding (Fonte: os autores)**

Verifica-se que as agências representam 73% da carteira de ativos, logo em seguida aparecem sucursais e filiais, com 12% e 5% respectivamente. Também é importante ressaltar que 5% da carteira não possui um levantamento de funções adequado.

Antes do início das análises é importante verificar a base de dados da carteira. As informações da base fornecida devem estar dispostas de maneira lógica e estruturada de tal forma que se consiga filtrar os dados e fazer as devidas operações matriciais.

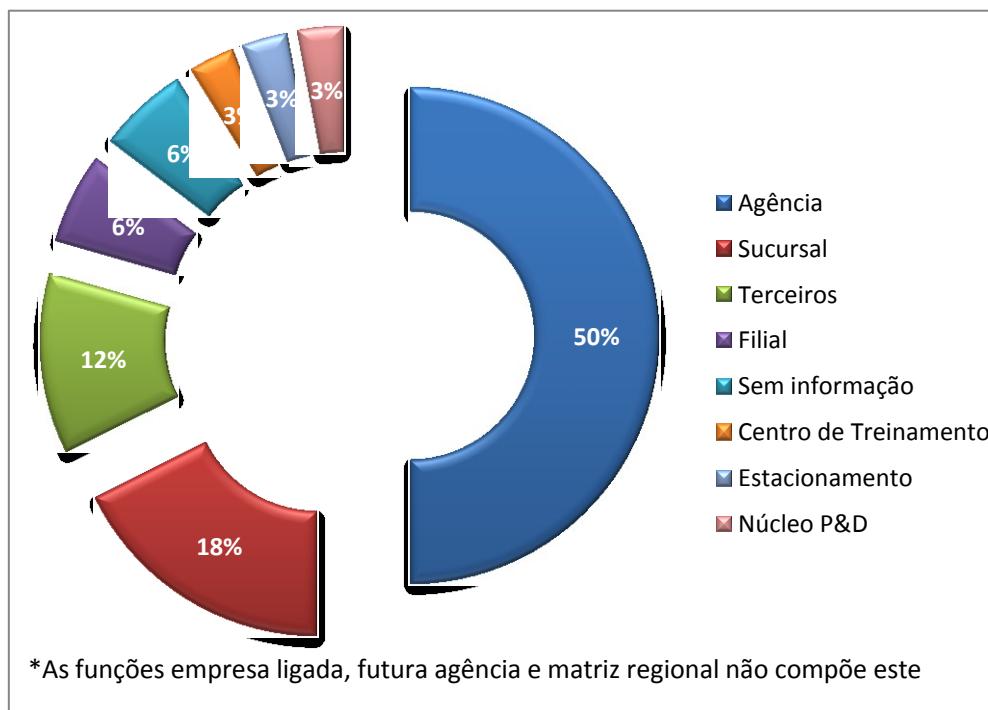
Na base de dados da carteira apresentada, além de informações faltantes em algumas posições, os dados foram dispostos de tal modo que algumas operações de filtro ou obtenção de gráficos, por exemplo, não gerem dados consistentes. A figura a seguir apresenta um recorte da carteira que evidencia tal fato.

Linha	Razão Social	Ativo	Função	Cidade	UF	Terreno (m <sup>2</sup> )	Construção (m <sup>2</sup> )
...	...	...	...	...	...	...	...
1	E	27	Agência	SÃO PAULO	SP	2.436,77	4.595,62
2	E		Sucursal				
3	E	28	Agência	SÃO PAULO	SP	2.947,79	1.697,28
4	E	29	Agência	ROLÂNDIA	PR	865,41	1.022,26
5	E	30	Agência	CAMPINAS	SP	4.270,29	21.516,89
6	E		Sucursal				
8	E		Sucursal				
9	E		Sucursal				
10	E		Terceiros				
...	...	...	...	...	...	...	...

**Figura 26 – Detalhe do layout da carteira de ativos (Fonte: os autores)**

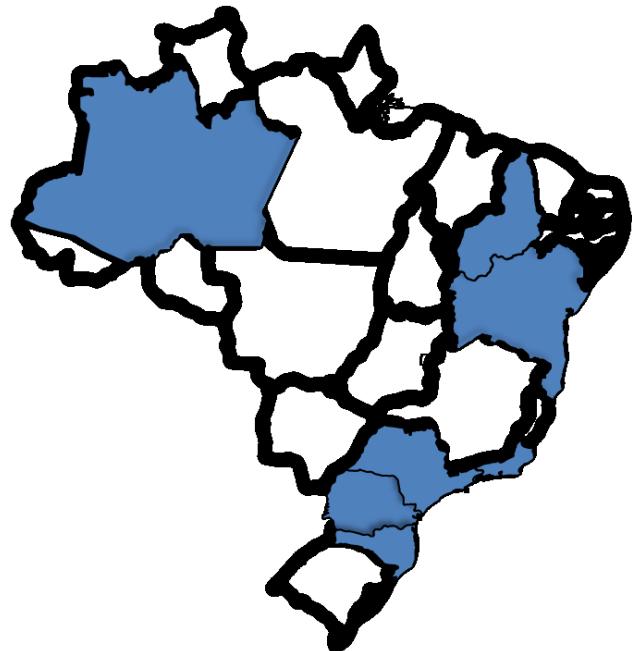
Nos ativos 27 e 30, a área do terreno e da construção estão em células mescladas e não é possível saber quanto cada função desses ativos utiliza da área construída. Gerando alguns gráficos, mostrando por exemplo a área que cada função ocupa, teríamos que no ativo 30, a função de agência ocupa 21.516,89 m<sup>2</sup> da área construída, enquanto as outras funções não teriam áreas computadas a seus favores. Isto se deve ao fato das células estarem mescladas e os resultados não representarem o que de fato ocorre no local.

Assim, para expor a proposição feita anteriormente, utilizaremos um recorte da carteira, que foi filtrada pela razão social, escolhido a Empresa A, com uma complexidade menor do que a carteira completa. Na Figura 27 apresenta-se a composição do recorte que será estudado.



**Figura 27 - Composição da carteira da Empresa A por função dos ativos (Fonte: os autores)**

Verifica-se que as agências compõe 50% do total de 34 ativos da carteira da Empresa A, em seguida temos sucursal, terceiros e filial. Na Figura 28 abaixo estão indicadas as localizações dos ativos da Empresa A.



**Figura 28 - Localização geográfica dos ativos da Empresa A (Fonte: os autores)**

Quanto à composição da carteira em termos de renda de aluguel, como mostrado na Figura 29, o Núcleo P&D e Agência compõem 82% da renda da empresa, sendo que as agências são responsáveis por 50% da quantidade de ativos.

Utilização do Ativo	Composição Renda	Quantidade
Núcleo P&D	51%	1
Agência	31%	17
Terceiros	7%	4
Sucursal	7%	6
Centro de Treinamento	2%	1
Filial	2%	2
Estacionamento	0%	1
Sem informação	0%	2
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>34</b>

**Figura 29 - Composição da renda da Empresa A por tipo de utilização (Fonte: os autores)**

Através da análise da figura acima, nota-se que não há correlação entre a quantidade de ativos e suas respectivas composições de renda dentro da carteira. Isso evidencia o fato de que cada tipo de utilização do ativo tem seu papel estratégico para a *holding*. Portanto, para mudar

qualquer tipo de função de um determinado ativo, deve-se primeiramente analisar criteriosamente as estratégias do grupo, informações de mercado e o potencial nele existente.

Concluídas essas análises, o próximo passo do processo de cadastro é filtrar essas informações que estão faltando de cada ativo específico e precisam ser apuradas, direcionando as ações para obtê-las. Seja ela uma informação física, que pode ser obtida por meio de consultas a registro documentais e/ou cartórios, ou uma informação econômica, encontrada em laudos de avaliações que tenham sido realizados ou que venham ser necessários de se realizar, conforme foi exposto no processo de Regularização de Entrada. Essas ações deverão ser realizadas para que seja concluído o método de gestão da informação proposto.

Feito isso pode-se iniciar a gestão dos ativos pertencentes à carteira e dar sequencia à implementação de um sistema de gestão de ativos imobiliários, que não será contemplado nesse trabalho.

Deve-se ressaltar que grande parte do levantamento da informações dos ativos não foi executada, devido ao fato de que muitas destas necessitariam de aporte financeiro para serem obtidas e que apenas seria realizado numa eventual situação de aplicação real do método. Como por exemplo informações obtidas por meio de pesquisas em cartórios, pendências judiciais, ambientais, pesquisas de campo em outros estados, dentre outros.

## 6. Benefícios e Aplicabilidade

Com o intuito de possibilitar uma melhor visualização dos possíveis impactos da real aplicação do método de gestão da informação, neste capítulo serão descritos, no primeiro momento, os potenciais benefícios que podem ser gerados pela aplicação de cada processo do método proposto e deste último como um todo. Em seguida, realizar-se-á uma discussão da aplicabilidade do mesmo a outras empresas de dentro e fora do ramo financeiro.

Os potenciais benefícios apresentados são aqueles passíveis de serem identificados com as análises realizadas e resultados obtidos, por meio da aplicação dos processos ao caso estudado referente à *holding* A. No entanto, podem existir outros que não puderam ser vislumbrados pelo fato do método não ter sido aplicado de fato à carteira, ou ainda, benefícios imensuráveis, que venham também a surgir com tal real aplicação, como por exemplo, impactos indiretos em *market share*, na cultura da empresa, na motivação dos funcionários e assim por diante.

### 6.1. Potenciais Benefícios do processo de Diagnóstico

No processo de Diagnóstico, o método analisa a área de patrimônio da empresa em estudo, compara com as competências necessárias descritas, conforme o nível de gestão que se deseja alcançar e alinha a situação atual com a desejada, propondo novas áreas estruturais à corporação.

Com base em tudo que foi exposto pode-se destacar, como principal benefício em potencial desse processo, o desenvolvimento de uma estrutura organizacional capacitada, que suporte e mantenha o nível de gestão de ativos almejado pela corporação, dando maior enfoque aos negócios de *real estate*, minimizando possíveis interferências nos negócios do banco.

Outro potencial benefício é a segmentação das competências da área de patrimônio, gerando uma divisão em frentes de trabalhos mais específicas, um melhor aproveitamento da mão de obra e uso de recursos especializados mais concentrados. O objetivo de se estruturar tais competências funcionais é aumentar a capacidade assertiva de gestão e planejamento no setor imobiliário.

Por fim, vale também destacar, a exploração de um leque mais amplo de negócios no mercado imobiliário, conforme os objetivos da corporação. Dentre as áreas a serem exploradas, pode-se citar a análise de investimentos em ativos imobiliários, gestão dedicada ao uso dos ativos, maximizando o potencial imobiliário dos imóveis e incorporação de novos empreendimentos.

## 6.2. Potenciais benefícios do processo de Regularização da Entrada

O processo de Regularização da entrada se aplica à novos ativos que vierem fazer parte da carteira de ativos imobiliários da corporação, a partir do momento de estruturação do método, com o objetivo de se garantir a perpetuabilidade da organização desta ao longo do tempo.

Dentre os potenciais benefícios deste processo pode-se citar a manutenção da carteira organizada, garantindo que os ativos que forem sendo inseridos ao longo do tempo possuam todas as informações requeridas pelo método, efetuando-se a checagens destas conforme a forma de entrada de cada ativo na carteira.

Desta maneira consegue-se também garantir a qualidade das informações de cada ativo que venha compor a carteira, buscando evitar quaisquer problemas de ordem jurídica e/ou ambiental e que venham proporcionar algum tipo de *liabilidades* para a corporação.

Outro potencial benefício é a regularidade na documentação de cada ativo da carteira, favorecendo desta maneira um melhor planejamento e gestão, como por exemplo, com a geração de indicadores de qualidade, análises de investimento para novos empreendimentos, criação de modelos de negócios, dentre outros.

## 6.3. Potenciais benefícios do processo de Cadastro

O processo de Cadastro analisa, individualmente, cada ativo da carteira e efetua o levantamento de todas as respectivas informações faltantes, regularizando e uniformizando a carteira como um todo.

Tanto o processo de Cadastro quanto o de Regularização de entrada possuem potenciais benefícios semelhantes, porém o primeiro tem enfoque aos ativos da carteira e o segundo aos ativos que vierem a compor a carteira de ativos, garantindo a perpetuação da organização da carteira.

Dentre os potenciais benefícios do Cadastro, encontra-se a regularização jurídica, contábil e ambiental de cada ativo da carteira, evitando que hajam riscos legais para a corporação e possíveis ônus ou pendencias futuras.

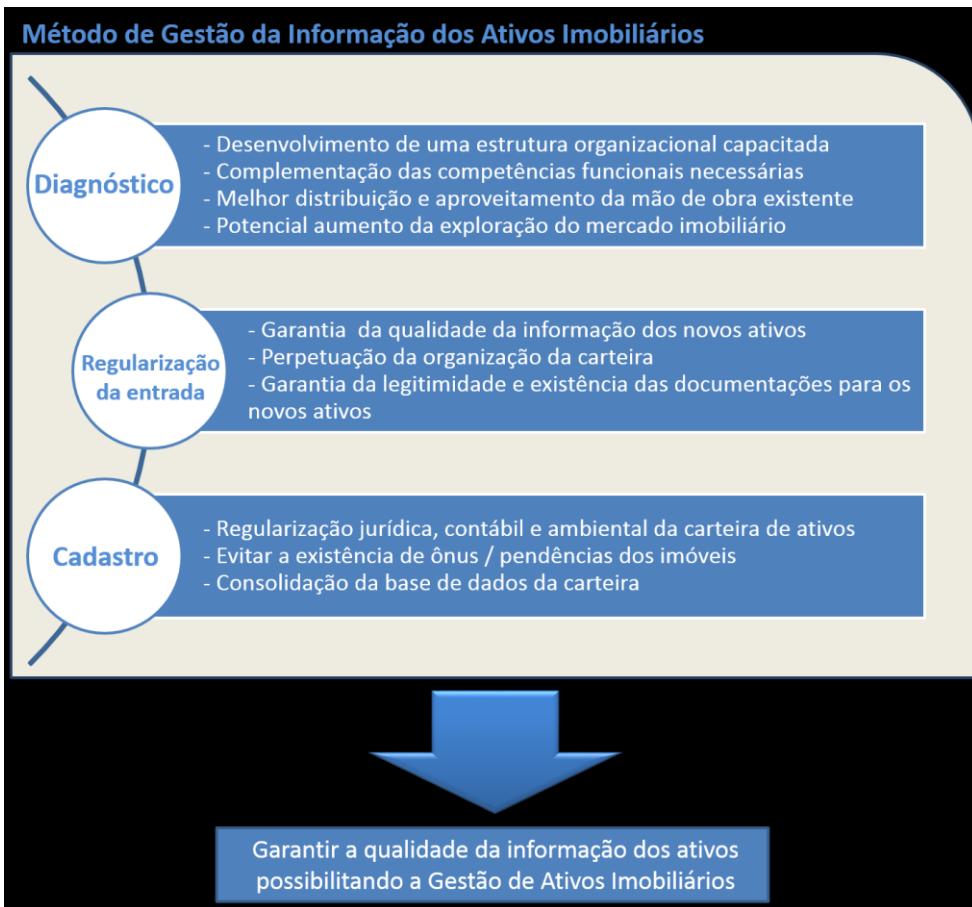
Outros potenciais benefícios encontrados foram o acesso rápido às informações de cada ativo da carteira e a execução de diversos tipos de operações com a carteira, dentre elas pode-se citar, a geração de índices de qualidade que apoiem a tomada de decisão para novas oportunidades, consultas geográficas, econômicas ou estratégicas, ter valores precisos do real patrimônio líquido da *holding*, acompanhamento da valorização dos ativos e comparações entre ativos ou grupo de ativos. Pode-se citar também como potencial benefício a consolidação da base de dados da carteira como um todo, com detalhes físicos e econômicos dos ativos bem caracterizados, possibilitando a gestão mais eficiente da carteira.

Dessa forma, em relação ao método de gestão de informação dos ativos imobiliários como um todo, o benefício real de se implementá-lo é que se permita efetuar uma gestão efetiva dos ativos da carteira em questão, estando com todas informações necessárias para se realizar as devidas análises que apoiem com qualidade a decisão pelo melhor uso de cada ativo, do ponto de vista de rentabilidade e operacionalidade, de acordo com os objetivos e estratégias da *holding*.

A Figura 30, na página a seguir, resume os potenciais benefícios, citados anteriormente, de cada um dos processos e do método de gestão da qualidade da informação da carteira de ativos imobiliários como um todo.

#### 6.4. Aplicabilidade do Método

O método de gestão da informação dos ativos imobiliários proposto neste trabalho foi desenvolvido para a *holding* A em particular. No entanto, a instituição financeira em questão, é um banco comercial com características estruturais e organizacionais semelhantes aos principais participantes desse mercado, como Itaú Unibanco, Bradesco, HSBC Brasil, Santander Brasil, entre outros. A existência dessas semelhanças faz com que surja a possibilidade de se realizar a aplicação do método de gestão da informação proposto neste trabalho a outras instituições do mercado.



**Figura 30 – Quadro resumo dos benefícios do método de gestão da informação dos ativos imobiliários**

(Fonte: os autores)

O objetivo deste item é discutir estas semelhanças e o nível de aplicabilidade do método às diversas empresas. Isso será feito analisando cada processo do mesmo separadamente, e o método como um todo.

O processo de gestão da informação da carteira de ativos, inicia-se com um diagnóstico da estrutura atual da empresa para realizar a gestão de ativos desejada. Caso a empresa não tenha nenhum tipo de área de patrimônio estruturada, indica-se as competências necessárias que tal área precisará ter. Já no caso de empresas que possuem algum tipo de gestão, avalia-se as falhas funcionais existentes da estrutura atual, e as corrige. Em seguida, o método permite a regularização das formas de entrada de ativos e a situação de cada ativo já existente, fluxos estes que independem do tipo de empresa, apenas de suas estratégias em relação ao nível de gestão que se deseja atingir.

No processo de Diagnóstico pode existir limitação de aplicação devido ao fato de que as competências julgadas como necessárias foram estabelecidas com base no caso estudado, ou seja, um banco comercial que atua no Brasil. Assim, esse processo poderá ser aplicado a empresas de outros ramos de atuação mediante uma análise da tipologia da carteira de ativo e

da compatibilidade das competências, inicialmente propostas, com a estrutura organizacional da empresa na qual se deseja implementar o método.

Tal limitação pode ser notada analisando as diferenças entre uma empresa de âmbito nacional do ramo financeiro e uma internacional petrolífera, que possuem estruturas organizacionais com diferentes complexidades, carteiras imobiliárias distintas e objetivos estratégicos divergentes, como por exemplo, no processo decisório da utilização a ser dada para cada ativo.

Ao se analisar a aplicabilidade do processo de Regularização da Entrada a outras empresas, verifica-se que as informações físicas e econômicas, a serem levantadas para os ativos imobiliários, serão as mesmas para qualquer empresa, variando apenas conforme o tipo de ativo. Contudo, as informações ditas necessárias devem ser levantadas para qualquer ativo imobiliário a ser inserido à carteira.

Conforme descrito neste processo, a forma de entrada dos ativos na carteira de uma empresa determina os tipos de documentos que precisam ser levantados. Portanto, devido ao fato do método abranger todos os possíveis tipo de entrada, os procedimentos de checagem de documentação podem ser utilizados em qualquer situação. Assim, não foram verificadas limitações de aplicabilidade deste processo à outras empresas.

No processo de Cadastro, as limitações apresentadas são as mesmas da Regularização de Entrada. Isso se deve ao fato de que ambos os processos efetuam o levantamento dos mesmos dados, diferenciando apenas nos ativos em que serão aplicados – o Cadastro é aplicado aos ativos que já pertencem à carteira, enquanto a Regularização é aplicada apenas aos novos ativos.

Ao longo do trabalho, as proposições em relação à gestão de ativos imobiliários foram estruturadas para o ambiente financeiro de uma forma geral. No entanto, os autores deste trabalho entendem que qualquer tipo de empresa, independentemente de seu tamanho ou ramo de negócio, pode vir a aplicar os processos do método com pouca necessidade de adaptação. Dessa forma, caso se deseje alcançar um nível mais sofisticado de gestão de seus ativos ou efetuar a organização e regularização de sua carteira, devem-se fazer os ajustes nas competências necessárias de acordo com o grau complexidade da empresa e de sua estrutura, adequando o método à mesma.

## 7. Considerações finais

Em meio ao cenário atual explorado, no qual cada vez mais a competitividade do mercado financeiro e as regulamentações jurídicas estimulam os bancos a inovarem em seus escopos de atividades e serviços para que mantenham a sua lucratividade, torna-se fundamental encontrar novas formas de obtenção do lucro. Com isso, uma das alternativas adotadas pelas diversas instituições, foi exatamente efetuar uma gestão mais eficiente de seu *portfolio* de ativos imobiliários, seja realizando-a internamente ou mediante a terceirização dessas atividades.

Por meio do método proposto, mostrou-se que é necessário que seja realizada uma capacitação da empresa e uma organização da carteira de ativos, para que seja factível efetuar a gestão efetiva da mesma. Para isso, é necessário que se faça uma avaliação da situação atual de como está ocorrendo a gestão dos ativos e de que forma a instituição financeira está capacitada estruturalmente, e com relação às competências necessárias, para realizar um nível mais elevado da administração e valorização de sua carteira de ativos. Mediante isto, foi possível observar que é necessário que haja a regularização dos ativos já existentes, e das formas de entrada dos mesmos, para que não haja nenhum tipo de *liability*<sup>27</sup> para a empresa, que exista maior qualidade na informação existente e com o intuito de tornar-se ágil nas tomadas de decisões e avaliações de oportunidades que venham a surgir.

Portanto, foi demonstrado pelos autores que, recorrendo a algumas ações pré estabelecidas que requerem investimentos relativamente baixos quando comparados aos ganhos que proporcionam, pode-se atingir patamares mais elevados de gestão de ativos permitindo ao banco diminuir seus custos operacionais, eliminar os riscos imbuídos a eventuais irregularidades que não estejam mapeadas e/ou visíveis em sua carteira de ativos, utilizar todo o potencial imobiliário existente da carteira, tornar mais rápida e eficiente a consulta aos ativos e, consequentemente, aumentar seu patrimônio líquido e lucro.

---

<sup>27</sup> Responsabilidades legais

## 8. Referências bibliográficas

- ABREU, C. A., & NETO, J. d. (2008). Avaliação Econômica de Empreendimentos Imobiliários Residenciais: Uma análise Comparativa. *HEINECK, Luiz Fernando Mahlmann*. Rio de Janeiro: XXVIII encontro de Engenharia de Produção.
- ABREU, P. F., & STEPHAN, C. (1982). *Análise de Investimentos*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Antunes, C. C. (2000). Sociedades sustentáveis: a responsabilidade da contabilidade. *Anais do XI Congresso Brasileiro de Contabilidade*. Goiânia: CFC.
- Assaf Neto, A. (2011). *Mercado Financeiro*. São Paulo: Atlas.
- Associação Brasileira de Normas Técnicas. (2002). *Avaliação de bens parte 4: Empreendimentos*. Rio de Janeiro: NBR 14653-4.
- Borges, A. d. (2009). *Prática das Pequenas Construções* (9ª Edição ed., Vol. 1). São Paulo: Blucher.
- CASAROTTO FILHO, N. C., & KOPITTKE, B. H. (2008). *Análise de Investimentos* (Vol. 10 ed.). São Paulo: Atlas.
- GITMAN, L. J. (2002). *Princípios de Administração Financeira*. São Paulo: Harbra.
- Gregório, C. A. (2010). *Método para análise da oportunidade de imobilização em imóveis corporativos*. Tese Doutorado, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de Construção Civil, São Paulo.
- HEGARU, S. (2008). *Facilities design* (3rd ed.). FL, USA: CRC Press.
- HIRSHFELD, H. (1989). *Engenharia econômica e análise de custos*. São Paulo: Atlas.
- Houaiss. (2009 йил 01-November). *Seção de pesquisa de significados*. Retrieved 2013 йил 29-June from Grande Dicionário Houaiss Beta da Língua Portuguesa: <http://houaiss.uol.com.br/>
- KAYO, E. K. (2002). *A estrutura de capital e o risco das empresas tangível e intangível-intensivas (Tese de Doutorado em Administração)*. São Paulo: FEA/USP.

- KAZMIER, L. (1982). *Estatística Aplicada à Economia e Administração*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- LIMA JUNIOR, J. D., MONETTI, E., & TAVARES DE ALENCAR, C. (2011). *REAL ESTATE - FUNDAMENTOS PARA ANÁLISE DE INVESTIMENTOS*. RIO DE JANEIRO: ELSEVIER.
- LIMA JUNIOR, J. R. (1993). *Análise de Investimentos: Princípios e Técnicas para Empreendimentos do Setor da Construção Civil*. Texto Técnico, Escola Politécnica da USP, Departamento de Engenharia de Construção Civil, São Paulo.
- LIMA JUNIOR, J. R. (1998). *Decidir sobre Investimentos no Setor da Construção Civil*. Escola Politécnica da USP, Departamento de Engenharia de Construção Civil, São Paulo.
- Lopes, J. d., & Rossetti, J. P. (2005). *Economia Monetária*. Brasil: Atlas.
- MOTTA, R. R., & CALÔBA, G. M. (2002). *Análise de Investimentos*. São Paulo: Atlas.
- NEWNAN, R. R., & LAVELLE, J. P. (2000). *Fundamentos de Engenharia Econômica*. Rio de Janeiro: JC.
- Nusdeo, F. (2001). *Curso de Economia - Introdução do Direito Econômico* (Segunda Edição ed.). São Paulo: Revista dos Tribunais.
- Obringer, L. A. (2008 11-November). *HowStuffWorks - Como funcionam os bancos nos Estados Unidos*. Retrieved 2013 28-June from HowStuffWorks: <http://empresasefinancas.hsw.uol.com.br/bancos-eua1.htm>
- Oliveira, L. B. (2012). Empreendimentos imobiliários versus áreas contaminadas: como resolver. *Jus Navigandi*.
- ROSS, S. A., Westerfield, R. W., & JAFFE, J. F. (2002). *Administração Financeira*. São Paulo: Atlas.
- SAATY, T. L. (1991). *The Analytic Hierarchy Process*. Great Britain: McGraw-Hill International Book Company.
- Sacavone Junior, L. A. (2013). *Direito Imobiliário - Teoria e Prática* (Vol. 6 Edição). Forense Jurídica.
- SANTANA, A. C. (2005). *Elementos de economia, agronegócio e desenvolvimento loca*. Belém: GTZ-TUD-UFRA.

- Schumpeter, J. A. (1961). *The theory of economic development*. New York: OxAlpha University.
- Selgin, G. A. (2012 14-June). *Search: "Bank"*. Retrieved 2013 27-June from Encyclopaedia Britannica:  
<http://global.britannica.com/EBchecked/topic/51892/bank>
- Silva, F. N., Ferreira, M. A., Pazzini, F. L., & Abrantes, L. A. (2007). Abordagem Determinística e de Simulação de Risco como Instrumentos de Análise de Viabilidade Financeira em Investimentos Imobiliários. *Revista de Negócios da FURB*, 12(3), 03-17.
- SOUZA, A. B. (2003). *Projetos de Investimento de Capital: Elaboração, Análise e Tomada de Decisão*. São Paulo, SP: Atlas.
- TISAKA, M. (2006). *Orçamento na Construção Civil: Consultoria, Projeto e Execução*. São Paulo: Pini Editora.
- TOMPKINS, J. A., & WHITE, J. A. (1984). *Facilities planning*. New York, USA: John Wiley & Sons.
- Weathereford, J. (1997). *A história do dinheiro*. Negócio Editora.