

## **Entrevista | Luiz Henrique Ceotto**

Por Alexandra Gonzalez

Construção Mercado - Edição 187 - Fevereiro/2017

### **Diretor da Tishman Speyer fala sobre a organização do ciclo de produção da construção civil no Brasil e mostra-se otimista para 2017**

#### **Para ele, tecnologia e materiais pré-fabricados são a chave para alcançarmos patamares globais de produtividade na próxima década**

Responsável por empreendimentos como o Rockefeller Center e o Chrysler Building, em Nova York, a Tishman Speyer opera com construções triple A em quatro continentes. Os modernos edifícios corporativos triple A oferecem, obrigatoriamente, todos esses atributos associados às demandas das grandes companhias. Em São Paulo, alguns exemplos podem ser observados na Avenida Luís Carlos Berrini, no Brooklin, Zona Sul da capital paulista, onde há 20 anos empreendimentos de alto padrão impulsionam a formação de um novo centro empresarial. Bancos, consultorias e multinacionais de todos os segmentos disputam escritórios em edifícios como o Rochaverá, o Landmark e o Torre Norte. Em comum, levam a assinatura da Tishman Speyer, proprietária, desenvolvedora, operadora e administradora de fundos do mercado imobiliário.



Criada nos Estados Unidos em 1978, a Tishman Speyer está presente no Brasil desde os anos 1990. Ao longo de sua história, administrou mais de 390 projetos, construiu cerca de 15,5 milhões de metros quadrados em 30 mercados de oito países e quatro continentes. Todos esses projetos somam, segundo a companhia, cerca de US\$ 80,2 bilhões. De acordo com Luiz Henrique Ceotto, managing director de design and construction da Tishman, quando se instalou no Brasil a empresa mudou o conceito de construção comercial de laje corrida triple A. "Antes, essa definição baseava-se apenas em prédios bonitos, preferencialmente com pele de vidro", diz Ceotto.

Para o executivo, o marco de transformação no país foi a construção da Torre Norte do Centro Empresarial Nações Unidas, em São Paulo, lançada em 1996, com projeto do arquiteto Botti Rubin. Ceotto risafirma que esse empreendimento define os padrões da empresa para um edifício de alto padrão: esteticamente impecável, com acabamento e desempenho excelentes, além de ser sustentável. "Lançamos todos os edifícios sustentáveis do Brasil, bem como obtivemos as primeiras certificações LEED com selo Gold no país." Ceotto conta que há um intenso intercâmbio de ideias e projetos entre os 120 escritórios da empresa ao redor do mundo. "Mantemos uma transferência constante de know-how. Somos voltados à inovação", diz. Graças a esse movimento, ele alerta para alguns problemas de organização do ciclo de produção da indústria da construção civil no Brasil e sinaliza soluções possíveis para o futuro.

**Qual é o maior obstáculo no processo de produção da indústria de construção brasileira se comparada com a de outros países onde a Tishman Speyer atua?**

Não construímos no Brasil, apenas gerenciamos os projetos e a construção, capacitando as equipes. Procuramos conscientizar as construtoras sobre a necessidade urgente de modernização dos processos. O mercado brasileiro ainda tem um forte componente artesanal nas obras, e isso significa atrasos e custos mais altos. Ao invés de adquirir sistemas pré-engenhados para diversos tipos de uso, algo comum nos Estados Unidos, no Brasil os materiais são comprados de maneira avulsa e as equipes de obra montam os componentes nos canteiros. Esse hábito acaba gerando um excesso de burocracia e desperdício. Na América do Norte ou na Europa, um projeto de grande porte demanda cerca de 40 contratos. Aqui no Brasil, esse número oscila entre 800 e 1.000. É um absurdo que culmina em baixa produtividade, perda de tempo, de material e dinheiro.

### **Como essa realidade pode ser alterada?**

A produtividade no Brasil é muito baixa porque é quase impossível gerenciar 800 contratos com rapidez e eficiência. Uma obra que leva 24 meses para ser concluída irá exigir uma média de 40 contratos por mês, ou dez por semana, envolvendo processos de cotação, assinaturas, entrega de material, acompanhamento de fornecedores, auditoria. Esse gesso no processo de produção é uma questão cultural, pois infelizmente nossa mentalidade ainda é a de empilhar tijolos para construir. O engenheiro brasileiro se sente na obrigação de fazer tudo, mas acaba virando um improvisador, em vez de ser gestor. Além disso, acredito que é preciso apoiar as boas construtoras para que forneçam material pré-engenhado ao mercado. Temos potencial para dar um salto em cinco ou dez anos, e as tecnologias necessárias para essa evolução já estão disponível no país, apenas são subutilizadas ou ignoradas. Poderíamos dobrar a nossa produtividade construtiva com menos desperdício de mão de obra e de materiais.

### **Através de quais mecanismos essa mentalidade pode ser alterada?**

É preciso que a construção civil passe por um processo de industrialização nos moldes do que foi feito no agronegócio há 20 anos. Hoje temos resultados positivos em produtividade agrícola mesmo com a crise econômica. Podemos trazer processos modernos de construção que já são usados em outros países com um aproveitamento intenso de todos os insumos. Mas é necessário mudar nossa mentalidade para transformar a cultura de construção. E para isso é preciso modificar a percepção da realidade atual. Temos de formar lideranças setoriais que façam essas mudanças se concretizarem. Atualmente, observo iniciativas importantes realizadas pelos Sinduscons no Brasil inteiro, pelos Secovis e pela Fiesp, em São Paulo. Dependemos desses profissionais para fomentar as mudanças no setor. Os empresários do segmento construtivo precisam entender que não podem ficar



**Tower Bridge Corporate: em São Paulo, na Avenida Jornalista Roberto Marinho, é referência no segmento triple A**

fechados em seus respectivos universos, é preciso desenvolver uma visão setorial para transformar os fornecedores em uma cadeia de valor. Ainda não conversamos uns com os outros, é preciso mais diálogo.

**"Ao invés de adquirir sistemas pré-engenhados para diversos tipos de uso, algo comum nos Estados Unidos, no Brasil os materiais são comprados de maneira avulsa e as equipes de obra montam os componentes nos canteiros. Esse hábito acaba gerando um excesso de burocracia e desperdício."**

### **Quais são os principais desafios enfrentados hoje no Brasil?**

O planejamento de obra brasileiro é ainda bastante rudimentar. A burocracia em todas as instâncias da construção inviabiliza qualquer tentativa de planejamento eficiente. Nossos prazos variam muito, atrasamos demais, e isso é ruim porque o ciclo econômico do mercado imobiliário gira em torno de quatro anos, sendo que três são apenas para a obra. Esse prazo caminha em gelo fino porque, devido ao gap de tempo, as construtoras correm o risco de lançar o negócio errado. Há um descolamento entre o ciclo do empreendimento, a realidade e as necessidades do cliente. Ao industrializar os processos construtivos é possível reduzir os custos e diminuir sensivelmente os riscos envolvidos - hoje há mais preocupações com os riscos do que com o lucro. A organização da produção também é crítica. Para ter um aumento produtivo e redução de prazos, é preciso que exista uma industrialização sutil do setor capaz de impulsionar essa produtividade. Uma solução é levar para o canteiro materiais pré-engenhados e eliminar de vez a argamassa e os meios úmidos desse espaço. O cenário ideal seria ter fornecedores altamente especializados produzindo pré-engenhados no Brasil.

### **Globalmente, como o Brasil se posiciona neste ciclo de produção da indústria da construção?**

Evoluímos pouco e estamos bem longe de um patamar competitivo. Na última década andamos apenas 30% do que precisávamos em um momento de boom no mercado imobiliário. Porém, também há pontos positivos que precisam ser mais bem trabalhados para se transformarem de fato em vantagens. Temos um nível de convivência profissional muito bom, alta capacidade de aprendizagem e nossa criatividade e flexibilidade são notáveis. Entretanto, a força do processo está na organização. Flexibilidade é uma característica interessante, mas é preciso ter disciplina e sentido de organização para acioná-la. E a improvisação, a dispersão e o descaso com o planejamento são o lado negativo da criatividade. Precisamos aprender a dirigir coletivamente essa inteligência com ciclos de produtividade, usando nossos pontos fortes para criar novos processos.

### **O que precisa mudar no curto prazo para que as empresas do setor se tornem mais competitivas?**

As mudanças já realizadas, se prosseguirem, farão com que o país inicie um novo ciclo virtuoso em dois anos. Pessoalmente, acredito que as críticas à corrupção, ao sistema de Justiça e o clamor por mudanças nas bases do país darão a motivação necessária para provocar uma fase de prosperidade que se manifestará ainda em 2017. O Brasil não é o país do futuro, mas do presente.



**Lumina Rio Porto: o primeiro lançamento residencial da Tishman no Rio de Janeiro, na região do Porto Maravilha**

**Quais são as expectativas para 2017? Haverá maior intercâmbio entre os escritórios de outros países?**

Temos uma visão bastante positiva em relação a 2017. A vantagem de atuar em todo o mundo é compartilhar as experiências profissionais, expor as melhores técnicas e ideias entre os países. Existe uma enorme transferência de know-how. No Brasil, trabalhamos com residências e edifícios de escritórios de alto padrão em quatro capitais: São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Brasília. Em todas essas cidades já há muito intercâmbio com o que produzimos nos Estados Unidos, especialmente em Nova York e São Francisco, devido à proximidade com a matriz. Nosso principal mercado global é comercial, mas também estamos trazendo da França e dos Estados Unidos conceitos interessantes em construções residenciais. E do Brasil exportamos ideias de projetos residenciais para China e Índia.

**Como o senhor observa o mercado chinês?**

O chinês se identifica muito com a maneira de o brasileiro projetar, especialmente no nicho residencial, que é diferente do americano, bastante dependente de sistemas artificiais de refrigeração e com poucas janelas. A China gosta de nossa arquitetura com fachadas trabalhadas, ventilação e iluminação naturais, então há bastante proximidade e aproveitamento de conceitos.

**Como professor de engenharia na Faculdade Politécnica da Universidade de São Paulo, o que o senhor acha do aprendizado acadêmico quando confrontado com a realidade do mercado de trabalho, especialmente em empresas multinacionais?**

A pós-graduação das universidades brasileiras já está avançada no encontro dessas realidades. Os mestrados profissionais estão mais atuantes, falando de tecnologia, liderança e gestão. Na graduação, contudo, a presença desses temas ainda é tímido ou inexistente. Por isso, recomendo aos jovens engenheiros que fiquem no mercado por pelo menos cinco anos antes de ingressarem em uma pós-graduação. Dessa maneira, o profissional conseguirá ter um aproveitamento melhor dos dois mundos.