

EMPREENDEDORES

BRASIL 

A ESTRATÉGIA DA RENÚNCIA...

SE EMPREENDER NO BRASIL JÁ NÃO É FÁCIL, FAZÊ-LO COM TRADEOFFS COSTUMA SER AINDA MAIS RARO. MAS É O SEGREDO DO SUCESSO DO JURERÊ INTERNACIONAL, AO LADO DA MENTALIDADE DE MELHORIA CONTÍNUA, COMO CONTA SEU FUNDADOR E PRESIDENTE, PÉRICLES DRUCK



Talvez nem todos os leitores de **HSM Management** conheçam o Grupo Habitasul, de origem gaúcha. Mas todos já devem ter ouvido falar do Jurerê Internacional, o bairro planejado de Florianópolis, à beira-mar, sem cerca nem portaria, onde casas não têm muros “porque quem deve viver atrás de grades é bandido, não o mocinho” e ocupam só 35% de seu terreno. É onde, no verão, veem-se desfiles de Ferraris e de celebridades, onde se vende champagne na praia. Também é onde se alugam casas por até R\$ 10 mil ao dia na alta temporada. Foi apresentado em uma reportagem recente do jornal *The New York Times* como “the place to be”, o lugar onde se deve estar.

Antiga fazenda de arroz de 600 hectares que o ex-governador de Santa Catarina Aderbal Ramos da Silva tentou transformar em loteamento sem sucesso, esse terreno, no norte da ilha, era polo de “farofeiros” nos anos 1970, quando foi adquirido pelo jovem empreendedor gaúcho Péricles Druck, fundador do Grupo Habitasul, que já tinha banco, incorporadora e escritório de advocacia no vizinho Rio Grande do Sul. Druck enxergava uma demanda não satisfeita por bairros luxuosos e viu ali um local ideal para satisfazê-la.

Mas, entre o querer e o fazer, percorreu longo caminho, que hoje resulta em valorização de 4.500% em dólar –como se o leitor vendesse um Fusca 1.3 usado, ano 1975, pelo preço de um BMW Z4 2010, conversível, zero-quilômetro, com opcionais. (A valorização se estendeu ao restante da praia do Jurerê, inclusive.)

Em entrevista exclusiva a Adriana Salles Gomes, editora-executiva de **HSM Management**, em seu luxuoso hotel Il Campanario, no Jurerê Internacional, Druck esboçou os três movimentos que, ao que tudo indica, foram a chave da transformação do negó-

cio em um sucesso. O primeiro é o *tradeoff* estratégico, ou renúncia, que torna o negócio inimitável pela concorrência: o planejamento foi feito, conta Druck, prevendo que a Habitasul abra mão de 40% da área onde poderia construir.

O segundo é a gestão ativa de oferta e demanda, com, por exemplo, a Habitasul limitando os terrenos à venda em épocas de procura fraca ou buscando parceiros comerciais *premium* para atrair compradores qualificados. Por fim, o terceiro e fundamental movimento é a estratégia da qualificação crescente, espécie de programa de melhoria contínua do empreendimento que o valoriza e cria fatos novos que alimentam a propaganda espontânea (viral) favorável –como a parceria, desde 2006, com o poder público e moradores

para executar um plano de gestão urbana integrada –pioneiro no Brasil.

Com os três movimentos e atento às quatro dimensões da sustentabilidade –econômica, social, cultural e ambiental–, Druck afirma, sem medo de exagerar: “Não vendemos um terreno; vendemos um conceito e o terreno vai junto”. Ele também aprendeu que vale a pena não se endividar: para erguer seus hotéis, vende unidades a investidores antes. Druck ainda soube criar a gestão por indução, bem aprendida e mantida por sua filha, Andrea, responsável pelo Jurerê Internacional (JI) e sua provável sucessora.

Era uma vez... Como tudo começou?

Em 1970, voltamos a nos interessar por assuntos imobiliários e vim com meu irmão, Eurito Druck, ver esta área. Fi-

... E AS TÁTICAS DE QUALIFICAÇÃO CRESCENTE

- Qualidade de vida diferenciada por *tradeoff* estratégico. O *masterplan* do Jurerê Internacional contém regras específicas para garantir que a densidade demográfica seja 50% menor que a permitida pelo Plano Diretor de Florianópolis.
- Sistema próprio de água e esgotos. Investimentos visam garantir não poluição do solo e do mar; é o primeiro sistema de coleta de esgoto a vácuo do Brasil.
- Geração de empregos e renda. Postos chegam a 3 mil na alta temporada.
- Preservação da biodiversidade. Só na fase Amoraeville, foram mantidos 118 mil m² de área verde; está sendo criada a reserva Olandi-Jurerê, natural e de lazer.
- Programas de qualidade. Entre eles, certificações ISO 9001 e 14001 (sistema de água e esgotos), Bandeira Azul para programa Nova Onda (JI é a primeira praia a conseguir da Fundação para a Educação Ambiental da União Europeia esse selo dado a praias que cumprem requisitos de qualidade ambiental, segurança, bem-estar, infraestrutura de apoio, informação aos usuários e sensibilização ambiental) e Programa Institucional de Qualidade Diferenciada – PIQD (terrenos residenciais Amoraeville).
- Sistema de segurança próprio, de conceito “liberdade com segurança”. Empresas privadas de segurança atuam em convênio com Polícias Civil e Militar e Guarda Municipal, incluindo o uso de câmeras de vigilância.
- Conservação da vegetação da faixa de marinha (33 m de praia). Há passarelas para os pedestres sobre ela, para proteção da flora, fauna e lençol freático.
- Gestão ativa das áreas públicas. Nos 2 quilômetros de orla, há acessos para portadores de necessidades especiais, lixeiras, sanitários públicos, chuveiros e outros equipamentos, parte do programa Nova Onda.
- Monitoramento da água do mar. Medição semanal de nove pontos no Jurerê Internacional e 14 pontos na praia do Jurerê inteira.
- Programas sociais e culturais. Fazem-se visitas aos sambaquis e sua manutenção em parceria com o Estado, além de se criarem rodas de contadores de histórias tradicionais e projetos de educação ambiental.

A entrevista é de Adriana Salles Gomes, editora-executiva de HSM MANAGEMENT.



Il Campanario, um dos dois hotéis do Grupo Habitasul no Jurerê Internacional

camos encantados com o trabalho da natureza aqui; costume dizer que nossos empreendimentos têm uma característica comum: são sítios onde Deus passou primeiro e construiu algo que não se pode fazer com dinheiro. O ex-governador Aderbal Ramos da Silva tinha lançado um loteamento, mas havia “empacado”. A condição dele era que acertássemos todas as pendências com os compradores, o que nos prontificamos a fazer. Então, ele quis almoçar comigo e disse: “Está tudo acertado, mas eu precisava apertar sua mão e olhar no seu olho, para me convencer de que fará o que diz”.

Então, Eurito cuidou da parte da emulação. Visitou vários lugares na Europa e na Califórnia, vendo o que se fazia de melhor no mundo em estilo e qualidade de vida. Também foi ele que cuidou do primeiro con-

ceito, do projeto, das aprovações do poder público.

Logo doamos uma área de 200 hectares de mangue para uma reserva, que se chama Estação Ecológica de Carijós, numa época em que não existiam reservas privadas. Na frente dessa reserva, fizemos outra, nossa, a Olandi-Jurerê.

O apelo verde existiu desde sempre?

Sim, por uma questão estratégica, inclusive. Nós quisemos buscar um posicionamento estratégico diferenciado e único. O Jurerê Internacional já nasceu com plano diretor próprio, que garantia a preservação do meio ambiente quando nem se falava nisso no Brasil. No nosso plano, a densidade demográfica era 50% inferior à autorizada pelo plano diretor da cidade. Os preços podiam ser mais altos basicamente por causa dessa renúncia. Quando o projeto esti-

ver todo concluído –hoje ele está entre 40% e 50% pronto apenas–, vamos ter renunciado a 40% do que poderíamos fazer. Isso é muito caro. E inimitável. Tanto que alguns nos chamaram de malucos. “Por que vocês não fazem edifício na beira da praia?”, diziam. Além de não fazermos, afastamos o loteamento entre 40 e 70 metros da linha do mar para deixar que a vegetação nativa protegesse a praia, isso numa época em que não existia a legislação ambiental. Também foi renúncia não fechar o condomínio com cercas e as casas com muros.

Trinta anos atrás, tentamos pensar em como seria hoje. E agora pensamos em como será daqui a 50 anos.

A que se deve seu foco de longo prazo? O Brasil sempre foi do curto prazo...

O Sistema Financeiro de Habitação

EXPERT EM SUPERANÇA

Winston Churchill, o célebre primeiro-ministro britânico da época da Segunda Guerra, dizia: “O sucesso na vida é determinado pela capacidade de ir de fracasso em fracasso sem perder o entusiasmo”. A frase, que serve a todos os empreendedores, parece feita sob medida para Péricles Druck. Em sua trajetória, não faltam reveses, daqueles que, quando devidamente absorvidos, tornam-se formas de aprender como obter sucesso.

O primeiro fracasso, circunstancial, foi o de seu banco. Em 1967, começava o novo Sistema Financeiro de Habitação e o jovem Druck montou um escritório de advocacia especializado em direito imobiliário e, na sequência, um pequeno banco de varejo especializado na área, que cresceu muito e chegou a fazer a gestão de quase 100 mil créditos. Devido ao interesse dos grandes bancos pelo sistema e ao “desmanche” do Banco Nacional da

Habitação (BNH), segundo Druck, seu banco precisou ser vendido em 1985 em condições adversas. “Foi a crise *subprime* do crédito imobiliário; a venda foi na bacia das almas”, lembra o empresário com tristeza, mostrando-se ainda apaixonado pelo SFH como primeiro fator de integração das classes C e D.

Houve reveses até relacionados com o extremamente bem-sucedido Jurerê Internacional, como uma proibição inicial de construir uma marina e um campo de golfe, ou uma operação da Polícia Federal, em 2007, batizada de “Moeda Verde”, em que Druck chegou a ser preso para depoimento –embora liberado logo. Foi acusado de suposto delito ambiental, que não foi provado, e gerenciou a crise rapidamente, indo a público um dia depois para explicar a confusão de competências entre as gestões municipal, estadual e federal. Druck não perdeu o entusiasmo.



[veja quadro na página 52], meu negócio anterior, me ensinou isso. Para trabalhar com ele, fui conhecer os sistemas de países como a Alemanha, voltados para o longo prazo. Mas sempre quis ter empresas duradouras. Sou advogado, de família de advogados; gosto de patrimônio, durabilidade.

Mas deve ser delicado esse equilíbrio entre curto e longo prazos, não?

Não se você estabelece como princípio sincero pensar como seu comprador pensaria. O consultor e amigo José Carlos Teixeira Moreira, que está trabalhando na área industrial do nosso grupo, foi feliz quando cunhou a expressão “foco do cliente” para se referir a isso. É o que gera o relacionamento e fideliza o cliente. Então, cada expansão de lotes que queremos fazer, começamos pelo desenho da expansão da infraestrutura. Pensamos como nosso cliente pensa: em viabilizar mais água, esgoto, energia elétrica –de forma cada vez mais produtiva, racional e limpa.



Andrea Druck, responsável pelo Jurerê Internacional e pelo plano de gestão integrada

Essa decisão estratégica de longo prazo, na verdade, foi se consolidando com o decorrer do tempo. Primeiro, falávamos de loteamento, desenvolvimento de terra; daí viramos desenvolvedores de destino, porque esse

destino não existia, e de comunidades planejadas. Claro que houve momentos de dúvidas, porque este é um país sem muita estabilidade de regras. Mas mantivemos as nossas.

E, assim, o Jurerê Internacional difere da concorrência, o condomínio usual...

Isso. Muitas pessoas perguntam se não expandiremos como Alphaville, por exemplo. Não. Porque é difícil replicar o que fizemos aqui, com as renúncias de terrenos e de cercas. Mas nossa recompensa é o produto com preços mais altos.

Você disse que faltam mais ou menos 55% por fazer... Como está esse planejamento?

O projeto original do Jurerê Internacional, consolidado em 1980, tem três gerações. Na primeira, o atrativo dos lotes era a frente para o mar, desenhado nos moldes do que vimos quando fomos buscar no mundo, na década de 1970, as informações. É um projeto sem muros e com infraestrutura adequada.

RAIOS X DO JURERÊ INTERNACIONAL

- Ijurerê significa “rio pequeno” em tupi-guarani –há o rio das Ostras no local.
- Valorização de 4.500% em dólar em 25 anos.
- 1,35 milhão de metros quadrados de lotes, com área de 400, 600 e 1.000 m².
- Mais de 1 mil casas e 1,1 mil apartamentos.
- População: 4 mil (fixas) e 6 mil (flutuantes).
- Infraestrutura: 2 *shopping centers* (a céu aberto), 4 *beach points*, 3 boates, 9 restaurantes.
- O desenvolvimento é planejado em 3 gerações e a ocupação ocorreu em etapas: catarinenses, paulistas, gaúchos e, agora, europeus.
- O JI é parte do Grupo Habitasul, com *holding* de capital aberto, que possui indústria de celulose, metalurgia, quatro hotéis e investimentos imobiliários, somando 2,9 mil funcionários, 200 na área imobiliária. Possui interesses no Brasil e na Costa Rica. Seu faturamento anual é de R\$ 700 milhões e é conhecido por seus patrocínios culturais.

VALORIZAÇÃO DO METRO QUADRADO DO JURERÊ INTERNACIONAL

1984	US\$ 24
1986	US\$ 40
1988	US\$ 57
1993	US\$ 104
1998	US\$ 148
2001	US\$ 171
2002	US\$ 307
2005	US\$ 642
2006	US\$ 870
2010	US\$ 1.100

Área urbanizada

253,89 hectares

285,77 hectares

Área a urbanizar

SAIBA MAIS SOBRE PÉRICLES DRUCK

Sete afirmações de Péricles de Freitas Druck, sócio majoritário da *holding* do Grupo Habitasul (seu irmão Eurito detém 20%), traduzem-no bem:

1. "A repetição é a mãe do aprendizado."
2. "Não quero saber o que não se pode fazer. Quero saber o que é permitido nas três leis –municipal, estadual e federal. Aí vou e faço."
3. "Existe a empresa-instrumento, feita para durar, e a empresa-produto, criada para ser vendida. Há mais de 40 anos optei pela empresa-instrumento, que faz a promoção econômica e social."
4. "Creio no antropocentrismo. Mesmo na questão ambiental, o foco deve ser o homem, não a lagartixa. O importante é o equilíbrio entre os vetores da sustentabilidade: o econômico, o social, o cultural e o ambiental, as quatro dimensões do JI."
5. "Uma empresa tem o tamanho das pessoas que a integram."
6. "Sonho sem execução é só sonho."
7. "Conceito tolerância zero e metas de controle de desempenho são educativos."

Outro traço de Druck é sua energia. Aos 69 anos, nem pensa em se aposentar –e não para de aprender. Aos 60, fez o famoso Owner President Management Program da Harvard Business School, dirigido a controladores de empresas –que também foi cursado por sua filha, e provável sucessora, Andrea Druck. Ela tem formação inicial em artes cênicas e dança e especialização em política cultural na França.



Educação ambiental, segunda geração do JI

A segunda geração, um pouco para dentro da ilha, prevê 80 habitantes por hectare e edifícios apenas em alguns eixos. Estrutura o *mix* de serviços, comércio e lazer, incluindo *beach points* de casas noturnas e restaurantes de renome, essenciais para viralizar a marca. Na organização dessa etapa foi muito importante o trabalho de Patrícia Fossati Druck. Nosso *masterplan* é ligado ao conceito de centralidade, ou seja, aqui deve ser um lugar para viver e para trabalhar. E é uma fase de foco na educação ambiental, o que aconteceu com o programa Nova Onda, que

conseguiu a certificação da Bandeira Azul, a primeira praia no Brasil a obter essa honraria. Estamos induzindo a população flutuante a carregar seu lixo da praia para a lixeira, por exemplo, com uma série de placas educativas. A repetição é a mãe do aprendizado; de tanto falarmos, as pessoas acabam entendendo. Fora o efeito emulação: um faz, os outros copiam.

São detalhes que fazem diferença, como a lixeira em caracol, para evitar que o cheiro se espalhe... E a outra geração?

A terceira será quando definitivamente integrarmos o loteamento com a mata atlântica, mas aí com 45 moradores por hectare. Devemos fazer um ecorresort inclusive. Agora, é importante dizer que fazemos revisões periódicas de nossos planos, cada quatro ou cinco anos. Não estamos engessados neles.

Vocês têm campo de golfe na Costa Rica. Como é essa internacionalização?

Em 1995, fui para a Costa Rica aprender sobre o modelo norte-americano de golfe para fazê-lo aqui, o que ainda

não foi possível por questões legais. Montei lá um campo de golfe que está entre os melhores do país. Eu diria que lá as coisas fluem mais facilmente, entende-se que golfe é bom para a sustentabilidade. Mas o problema é que estamos pensando no longo prazo e nossos interlocutores pensam no curto prazo. A mentalidade demora para mudar. Mas o êxito é o caminho, não o resultado.

Gandhi dizia que a felicidade não é o destino, mas o caminho... você adaptou para o mundo corporativo. E qual o próximo passo do Jurerê? Abrir capital?

Não, já estudamos isso, mas recuamos com o recuo do mercado; está indefinido. O próximo passo é gerar energia alternativamente –eólica, solar. Queremos atingir a meta do carbono zero da ISO 14064 e, assim, nos adiantar ao projeto-piloto de Reserva da Biosfera Urbana, que será feito em Florianópolis. Sempre com gestão por indução. **M**

HSM Management