



**CASOS DE ESTUDIO SOBRE EMPRESAS  
BRASILEÑAS:  
TERRA NOVA Y EL SECTOR  
INMOBILIARIO EN BRASIL**

**RICARDO ABRAMOVAY**

Professor Titular do Departamento de Economia da Universidade de São Paulo  
[www.ricardoabramovay.com](http://www.ricardoabramovay.com) - @abramovay

**VICTOR NOVAK**

[victor@voxcapital.com.br](mailto:victor@voxcapital.com.br)  
Universidade de São Paulo / VOX Capital

**OCTUBRE 2013**

## TERRA NOVA Y EL SECTOR INMOBILIARIO EN BRASIL

La villa Jardim União, ubicada en las afueras de Curitiba, es una zona de aproximadamente 130 mil m<sup>2</sup> de extensión donde viven aproximadamente 780 familias de forma regularizada, con toda la infraestructura que un barrio necesita. Sin embargo, esto no siempre fue así. En 2002, la vida diaria en esta zona era distinta: una propiedad privada invadida por familias de ingresos bajos, que sin más opciones, necesitaban encontrar algún lugar para vivir.

Para recuperar el terreno el dueño tomó la única medida que le pareció viable en ese momento: acudió a la justicia con una solicitud de recuperación de su terreno y, para aumentar las posibilidades de recuperar su bien, intentó dificultar al máximo la situación de los moradores ilegales. El propietario realizó la petición de un interdicto prohibitivo, figura legal que impide al poder público invertir en infraestructura dentro del área invadida. Esto significaba para los moradores una completa falta de dignidad como seres humanos. El poder público no podía ofrecer a los moradores agua, servicios de alcantarillado o electricidad.

En un intento de resolver el problema, los moradores se organizaron en una junta para negociar con el dueño la posibilidad de realizar el pago del valor referente al terreno ocupado. Sin embargo, la desgastada relación entre las partes, así como la falta de una alternativa viable para un pago, hicieron imposible la negociación, ya que la única opción de una propuesta para los moradores era la compra por parte de ellos del terreno, es decir, todos debían pagar, en el momento, su respectiva parte en relación al valor total, y el terreno tendría una sola inscripción. Este acuerdo inevitablemente no podría realizarse, ya que si solo uno de los moradores no pagaba, los restantes tendrían que cubrir su parte, y al final el precio para cada residente se haría inalcanzable.

El destino de esta región era semejante al de tantas otras en centros urbanos de Brasil: una marginalización total y privación de beneficios para las personas que viven allí.

No obstante, lo que permitió dar con una solución al problema en este caso no fue una acción más mordaz por parte de las organizaciones que habitualmente están involucradas a estos temas, como la Justicia, las fuerzas policiales o la ayuda social de los municipios más la acción de organismos ligados a la vivienda popular en el ámbito local, federal o estatal. La respuesta vino, sorprendentemente, de una iniciativa empresarial. No de una empresa que, por ejemplo, estuviese interesada en comprar el área para construir edificios de alto costo, que se hubiese percatado de que los costos de la solución al problema eran inferiores a los que ella ganaría por dicha solución. La empresa que permitió que los moradores recuperaran su dignidad y que el dueño no perdiera su patrimonio, se organizó con la finalidad explícita de resolver los problemas sociales de vivienda en situaciones de conflicto. Llamarla empresa privada, en este sentido, es casi un vicio idiomático; es cierto que no pertenece al Estado ni a ningún tipo de organismo, pero se organiza bajo la inspiración de una persona, y su alcance público lucrativo es tan importante que requiere una caracterización más allá de las distinciones convencionales de público y privado.

Se trata de Terra Nova, empresa creada por André Albuquerque. Después de haber trabajado durante varios años en organismos públicos en mediaciones e intentos de resolver conflictos territoriales, André creó un modelo para enfrentar situaciones de ocupación de espacios urbanos con potencial para satisfacer a los moradores, con el fin de garantizar una regulación del área, la inversión del municipio en infraestructura y el pago del valor del inmueble al

propietario. Todo esto con instrumentos de mercado, por supuesto, en base a las políticas públicas existentes.

El tema habitacional es sin dudas uno de los mayores problemas sociales que enfrenta Brasil. Actualmente, hay aproximadamente 12 millones de personas viviendo en zonas urbanas ocupadas ilegalmente (Instituto Pesquisa Data Popular, 2013). Esto representa aproximadamente 3 millones de viviendas irregulares en Brasil. Como los problemas habitacionales están ligados a los grandes centros urbanos, a pesar de que este número tiene relación con todo el territorio nacional, es sabido que la gran mayoría de estas viviendas irregulares se encuentran en São Paulo, Belo Horizonte y Río de Janeiro. Según el Censo realizado en 2010 por el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística, solo en la ciudad de São Paulo existen aproximadamente 1.500 zonas ocupadas de manera ilegal, lo que representa alrededor de 350 mil viviendas en áreas ocupadas. Esto significa que aproximadamente 1,3 millones de personas viven en condiciones irregulares en la capital estatal.

En la lucha por el acceso a una vivienda, una de las estrategias utilizadas por las familias es la ocupación de terrenos y edificios abandonados, tanto públicos como de propiedad privada. Estas ocupaciones ocurren principalmente debido a la ausencia de políticas públicas habitacionales para las clases de ingresos bajos, que ven en este mecanismo una manera de acceder a una vivienda en las zonas urbanas. En el caso de la ocupación de un terreno de propiedad privada se origina otro problema. Cuando las familias invaden un terreno de propiedad ajena, el dueño de esta área invadida, con el fin de evitar un perjuicio mayor, termina acudiendo a los tribunales para recuperar la propiedad. La manera en que la justicia resuelve los problemas de esta naturaleza rara vez atiende las necesidades de ambas partes. En caso de que no se devuelva el terreno al dueño, éste perderá el inmueble sin obtener ningún beneficio económico. Y los moradores continuarán sin un hogar propio e habitando en zonas irregulares, muchas veces con altos riesgos, sin las condiciones básicas de higiene, energía eléctrica y pavimentación. Si la justicia devuelve el terreno al propietario, habrá una orden judicial de recuperación de la posesión y, en consecuencia, una orden de desalojo de los moradores, que en la práctica implica literalmente la expulsión de las familias que habitan en el área, que dejarán atrás todo el esfuerzo hecho en su construcción. Y esto muchas veces sin que se consiga evitar la violencia al momento del desalojo.

Cuando surge un movimiento independiente por parte de los moradores de la zona ocupada para regularizar la situación, la relación entre las partes se debilita debido a la falta de confianza, como consecuencia del mismo. Además de esta problemática, las ocupaciones de zonas urbanas están repletas de interferencias políticas. Candidatos, parlamentarios, movimientos o partidos políticos utilizan este tema para recaudar votos, y ha menudo hacen de los moradores una masa manipulable, convenciéndolos de que el derecho a una propiedad debe ser concedido por el Estado, sin que nadie tenga que pagar por él. Para peor, en muchos casos estas ocupaciones son fomentadas por intereses inmobiliarios, que esperan valorizar zonas cercanas con la expectativa de que se implemente la infraestructura para el área que fue invadida.

La mayoría de los moradores, convencidos de que el Estado terminará por reconocer y legalizar la ocupación, se rehúsan a aceptar iniciativas para resolver el problema, lo que muchas veces termina en actos de violencia física o conflictos entre ellos y las autoridades, como lo ocurrido en Pinheirinho (ocupación irregular situada en el municipio de São José dos Campos, con aproximadamente 8 mil moradores) que en 2012, debido a presiones políticas,

tuvo una negociación irrealizable. El resultado fue un desalojo violento de la zona, con pérdidas para todos los protagonistas involucrados.

Tradicionalmente, el poder público es el actor que actúa en la regularización de tierras en el país. La actividad tiene varios frentes, como los planes de desarrollo y el programa “Mi casa, mi vida” (Minha Casa Minha Vida), que se modifican de acuerdo a las particularidades de cada caso, por ejemplo, si son en terrenos urbanos o rurales, o de propiedad pública o privada. Sin embargo, respecto a su actuar en los terrenos urbanos de propiedad privada, el proceso conducido por el poder público se muestra, en algunos aspectos, menos ventajoso que el actuar de Terra Nova.

En el proceso de legalización de estos terrenos, el modelo que el gobierno utiliza es la expropiación del área con un pago estipulado por un juez como indemnización al propietario. A continuación, se aprueba la adjudicación del área en terrenos más pequeños, que son entonces otorgados a los moradores sin ningún costo, dando inicio al proceso de reforma urbanística del lugar. Bajo este modelo, el costo para la ciudad es extremadamente alto debido a que la indemnización llega a valores muy elevados, además de que el costo de reforma urbanística del lugar y todo este proceso debe estar acompañado por el equipo del municipio. Debido a los altos costos, los gobiernos locales evitan hacer uso de este modelo y terminan manteniendo a las familias de forma ilegal en los terrenos ocupados. Y está claro que este mecanismo funciona como incentivo para nuevas ocupaciones, ya que estimula la sensación de que se podrá ganar un hogar gratuitamente, incluso si es de una forma extenuante y conflictiva.

Terra Nova puede actuar en situaciones de ocupación ilegal de terrenos de propiedad privada a partir de una negociación con el propietario y los moradores, con el fin de revertir la situación para que todas las partes se vean beneficiadas. El propietario recibe casi todo el monto correspondiente al área ocupada; los moradores compran con facilidades el derecho a la propiedad; el gobierno resuelve un conflicto social sin gastar recursos públicos y también aumenta su captación de fondos a través del impuesto de bienes inmuebles (IBI) más los servicios de agua, alcantarillado y electricidad, que hasta entonces no eran cobrados a los moradores. Por último, Terra Nova obtiene un porcentaje del total de la transacción como ganancia por el servicio prestado.

#### El caso en cuestión

André Albuquerque, 42 años, egresado de derecho, trabajó como abogado por un largo periodo haciendo intermediaciones de acuerdos judiciales en oficinas de la capital del Estado. Mientras se desempeñaba en esto, pronto se dio cuenta de cómo la cooperación entre las partes que luchan por sus derechos es mucho más ventajosa para el bien común, y así fue desarrollando una capacidad para mediar en conflictos. Después de trabajar como abogado, André se cambió al Departamento de Vivienda del municipio de Pinhais, en la región metropolitana de Curitiba (capital del Estado de Paraná), donde trabajó desde 1996 hasta el año 2000 en el desarrollo de diversos programas habitacionales. Una de sus labores era intermediar en conflictos relacionados con la ocupación de terrenos de propiedad privada por familias de ingresos bajos, en los cuales pudo aplicar lo aprendido de los acuerdos judiciales para manejar los conflictos entre moradores y propietarios.

Un cambio de alcalde interrumpió el trabajo que venía desarrollando, pero decidió continuar trabajando fuera del sector público abriendo una empresa para la intermediación de estos

conflictos. Por medio de innovaciones al modelo de regulación de tierras, la empresa tiene como finalidad resolver este problema de la mejor manera posible, al mismo tiempo que obtiene una sostenibilidad financiera. En este contexto nace Terra Nova, una empresa social con su foco en la base de la pirámide, que combina de manera innovadora el modelo tradicional de empresa con fines de lucro y la generación de impacto social positivo, ligado directamente a su actividad principal.

Fundada en 2001 con sede en Curitiba, Terra Nova trabaja con la regulación de terrenos en zonas urbanas de propiedad privada, las que se identifican mediante indicaciones de asociaciones vecinales, de propietarios o por el poder público.

En sus inicios la empresa tuvo que superar la desconfianza de las partes involucradas, ya que les parecía extraña la idea de que una entidad les cobrara un monto para realizar algo que, nadie nunca imaginó, lo realizaba alguien que no fuese el poder público. Sin embargo, el reconocimiento por parte de los moradores de que el municipio no regularizaría la situación, más la garantía de que la parcelación de la zona hecha por la empresa estaría regulada por el poder judicial, legitimaron la iniciativa de Terra Nova. Para recibir la aprobación del poder judicial, los registros de cada subdivisión son hechos en notarías, y los pagos por parte de los moradores solo se producen a través de una asignación garantizada por la justicia.

El trabajo de la empresa comenzó principalmente enfocado en la mediación de conflictos entre los ocupantes y el dueño del terreno invadido. Con el tiempo la empresa fue mejorando sus servicios, y actualmente todo el proceso de pagos y urbanización del área regularizada está bajo la gestión de la empresa. Terra Nova trabaja con las personas que ocuparon un terreno mediante asociaciones vecinales más el dueño, con el objetivo de restablecer la confianza entre las partes y armar un modelo de regularización del terreno que sea satisfactorio para ambas partes.

El acuerdo normalmente se realiza de la siguiente forma: el propietario acepta recibir en cuotas cerca del 70% del valor de mercado del terreno, por un periodo de 5 a 10 años con un ajuste del 12% anual, además de la tasa referencial (TR). Respecto del valor total de la operación, Terra Nova cobra el 40% por prestar sus servicios, monto que es incluido a las cuotas del pago del terreno. El pago al propietario y a Terra Nova se hace a través de cuotas mensuales de en promedio R\$ 250 (108,7 USD) –el salario mínimo en São Paulo ha comienzos de 2013 era de R\$ 678 (295 USD), que al final del pago representan un total de R\$ 10.000 (4350 USD) por terreno. Sin embargo, el modelo de innovación es de la forma cómo se realiza la negociación.

Teniendo en cuenta el contexto de la ocupación, en que cuando unas pocas familias invaden el terreno, el dueño acude a la justicia para solicitar la recuperación de la zona invadida, y en consecuencia, el juez debe dar una orden de desalojo a las familias que permanecen en el lugar de forma ilegal. Por tratarse de algo extremadamente delicado, el proceso se tramita en el sistema judicial por un largo periodo, y con el pasar del tiempo más familias comienzan a construir casas en dicho terreno. Cuando el juez otorga el derecho de recuperación de posesión al propietario, la cantidad de familias ocupando la zona ha aumentado de forma impresionante, lo que hace prácticamente imposible dar una orden de desalojo en función del impacto social que provocaría. Con esto, el terreno pierde todo su valor para el propietario.

Esto es lo que ocurre en el caso de Vila Bela, terreno de aproximadamente 800 mil m<sup>2</sup> en la región de São Mateus, São Paulo, que actualmente tiene cerca de 6.000 familias residentes de

forma irregular. El propietario ya acudió a la justicia con la solicitud de recuperación de posesión, pero el Tribunal de Primera Instancia no dictó una orden de desalojo, dando un fallo favorable para los moradores del lugar. El propietario se niega a iniciar negociaciones con los moradores con el apoyo de Terra Nova, por lo que las expectativas de regularización de la zona son muy bajas.

Después de dar inicio a la comunicación entre las partes, el equipo de Terra Nova, que actúa en todos los proyectos de la empresa, comienza el estudio de viabilidad para la regularización del terreno. Se asignan zonas de riesgo y de preservación, ya que estas no pueden ser ocupadas y las familias que habitan en estas zonas deben ser reubicadas, de preferencia en la misma región. A continuación se asignan las familias que habitan en zonas seguras, y las respectivas áreas donde están construidas sus casas, ya que existen diferencias en el tamaño de los terrenos.

Con todo el terreno representado se hace la división de los terrenos para cada morador, respetando las dimensiones de las casas ya construidas y también las restricciones implementadas por el proyecto urbanístico, como por ejemplo los espacios para postes de luz o la distancia mínima hacia arroyos y ríos. Para diseñar el proyecto, Terra Nova cuenta con un equipo de cinco profesionales del área de arquitectura, derecho y administración, además de uno responsable del desarrollo socio ambiental de los proyectos.

Terra Nova crea el proyecto urbanístico para la región en colaboración con el municipio, que al contar con la legalización del terreno puede realizar obras de infraestructura e higiene básica.

Tras la asignación, el terreno, que hasta entonces estaba registrado apenas en una escritura, es parcelado en terrenos más pequeños para las familias, con áreas desde 50m<sup>2</sup> hasta 100m<sup>2</sup>, cada uno con una nueva escritura registrada. Este proceso funciona como subdivisión, pero sin la apertura de nuevas vías de acceso. Los nuevos terrenos más pequeños se registran en la Oficina de Registro de Propiedades a nombre del dueño del terreno invadido, pero inmediatamente después que los moradores comienzan a pagar las primeras cuotas, el terreno les es transferido, y a partir de ese momento se convierten en los propietarios legales del inmueble instalado en el lugar. Este proceso permite que todos los moradores paguen el monto equivalente a los terrenos que sus casas ocupan y pasen a ser propietarios de ese lugar.

Otra gran ventaja de la parcelación del terreno ocupado es la posibilidad de individualizar la negociación entre morador y propietario, ya que de este modo, en caso de que algún morador no quiera participar de la negociación, el proceso de recuperación de la posesión pasa a hacerse efectivo solo sobre este terreno, y no sobre toda el área ocupada. De esta manera el no pago por parte de un individuo no afecta la negociación de legalización de los demás. Debido a que las probabilidades en la que la Justicia otorgue el derecho de recuperación de posesión sobre un único terreno son más altas, la posibilidad de que el propietario recupere los terrenos invadidos que no se están pagando es mayor.

Al comienzo de las negociaciones, Terra Nova ha conseguido la adhesión de aproximadamente el 70% de los moradores. Con el tiempo, aquellos que no se adhieren comienzan a ser desalojados por la justicia y terminan perdiendo la inversión que hicieron en el terreno para construir su casa, además de que no reciben una valoración futura de los inmuebles después de las mejoras realizadas por el municipio. De este modo, los demás ocupantes se dan cuenta de que no pagar el terreno sale más caro que pagar por él, principalmente por el hecho de que

con la propiedad del terreno, los inmuebles pueden llegar a valer el doble de su valor previo a las gestiones de Terra Nova. El mismo proceso se aplica a personas morosas, que comienzan pagando pero por algún motivo dejan de hacerlo. En estos casos el daño es aún mayor, ya que además de ser desalojados del inmueble, también perderán el monto ya pagado por el terreno.

Desde 2001, la empresa ya ha provocado un impacto en cerca de 6.200 familias de más de 25 áreas ocupadas ilegalmente en los estados de São Paulo, Paraná y Rondonia. En total, Terra Nova ha regularizado 1,1 millones de m<sup>2</sup> de terrenos ocupados ilegalmente, lo que según André Albuquerque en una entrevista con los autores, ha generado un impacto indirecto en aproximadamente 15.000 familias. Actualmente, la empresa trabaja con 1.500 familias en el proceso de regularización de terrenos en São Paulo y Paraná.

En 2005, Oswaldo Hoffman (propietario de una zona de ocupación ilegal donde actuó Terra Nova) quedó tan impresionado con el modelo de negocio, que invirtió el dinero recibido por la regularización del terreno en la misma empresa. Esto permitió un nuevo avance para la organización, y a partir de este pudo alcanzar nuevos niveles de rendimiento y generación de impacto social.

Con el tiempo, el éxito de las actividades desempeñadas por la empresa comenzó a tener grandes repercusiones. André Albuquerque y Terra Nova recibieron varios premios. El emprendedor fue elegido miembro de Ashoka, una selección de emprendedores sociales de impacto que de forma innovadora intentan cambiar la manera en que se desarrolla el sistema, reduciendo problemas sociales.

En 2005, Terra Nova recibió el premio René Frank Habitat, que reconoce y premia a organismos públicos y privados que actúan para mejorar la calidad de vida de los ocupantes ilegales de áreas urbanas.

El reconocimiento a nivel nacional vino en 2008, cuando André Albuquerque ganó el Premio Emprendedor Social, patrocinado por el periódico Folha de São Paulo y celebrado desde 2005 en colaboración con la Fundación Schwab. Este es el principal concurso de emprendimiento socio ambiental en América Latina y uno de los más reconocidos en el mundo, con el objetivo de seleccionar, premiar y promover a los líderes más emprendedores de Brasil que desarrollan hace más de tres años iniciativas innovadoras, sustentables y con un impacto socioambiental comprobado.

([http://www1.folha.uol.com.br/empreendedorsocial/o\\_que\\_e.shtml](http://www1.folha.uol.com.br/empreendedorsocial/o_que_e.shtml))

Todo este reconocimiento hizo eco en el mercado, y el año 2010 el fondo de inversión de impacto MOV, que en ese momento se llamaba Pragma, aportó capital a la empresa y revitalizó el modelo de gestión de un modo más profesional, lo que permitió que André Albuquerque se mantuviese enfocado en las actividades más relevantes de la empresa y dejara de lado la administración y organización en manos más capacitadas para aquella labor, acción que aumentó las ganancias de la empresa.

Actualmente Terra Nova cuenta con un comité de gestión conformado por los socios de la empresa y el fondo de capital de riesgo, que proporciona pautas para la organización. Por debajo del comité se encuentra el director ejecutivo y el gerente administrativo, financiero y de recursos humanos.

A pesar del modelo de innovación, en 2009 la empresa vivió grandes dificultades financieras, principalmente debido a la dificultad de encontrar un precio justo a cobrar por el servicio prestado, ya que por tratarse de personas ingresos bajos, se tardaron en aceptar que tenían la necesidad de cobrar un valor suficiente que cubriese los costos fijos y variables de la empresa. Este conflicto ideológico en el cobro, agudizado por problemas de gestión ligados al hecho de que André Albuquerque no cuenta con los conocimientos técnicos de administración de empresas, provocaron una crisis que casi lleva la empresa a la quiebra. Solo después de la elaboración de un nuevo modelo de gestión empresarial, más la inversión de capital por parte de MOV Capital, la rentabilidad de la empresa aumentó y va creciendo cada año. Es interesante observar cómo la racionalidad económica, lejana a las prácticas de los directores hasta ese entonces, fue un elemento fundamental para mantener y desarrollar el trabajo. Solo que las técnicas, integradas al negocio a partir de esta racionalidad, vinieron de agentes externos a la empresa y con la experiencia específica en gestión empresarial. No poder hacer cuadrar las cuentas, en este caso, no explicaba simplemente que el negocio se centraba en un público de bajos ingresos, y por lo tanto, con dificultades para cumplir el compromiso financiero ligado a la obtención de su morada. Expresaba más bien la dificultad administrativa de no poder llegar a una remuneración adecuada que pudiese mantener el negocio en pie. El vínculo con una entidad tan lejana al objetivo principal de la empresa, un organismo de capital de riesgo, fue, en este caso, decisivo para que los trabajos pudiesen continuar. Ya ajustado el modelo de negocio, la empresa está preparada para dar su próximo paso: dar escala a algo que hasta este momento tenía una magnitud apenas de carácter experimental.

Es evidente que cada ocupación tiene una historia y características muy particulares. Entonces, ¿cómo es posible que personas que no pertenecen a las partes en conflicto se ganen la confianza necesaria para hacer de intermediarios? Según André Albuquerque, su equipo creó procedimientos que permiten evaluar las situaciones y crear planes de viabilidad de proyectos en cualquier región en conflicto. Para esto, algunos elementos son indispensables: es necesario que los moradores estén organizados en una asociación representativa y de hecho. Además, es necesario establecer lazos con el municipio local, ya que es difícil para el poder público aceptar que una empresa tome la responsabilidad que le corresponde a él sin estar involucrados en el proceso. También es fundamental el apoyo y cooperación del dueño, ya que la negociación no ocurrirá sin la decisión del propietario del lugar. Como ejemplo, en el caso de Bairro da Lagoa, zona de 28 mil m<sup>2</sup> en Rondônia ocupada por 83 familias, André tuvo que vivir en una tienda por algunos meses, con el fin de ganar la confianza de los moradores y poder iniciar las negociaciones. A pesar de las particularidades de cada caso, la empresa se puede adaptar para actuar en las zonas ocupadas y resolver el problema. El equipo es capaz de actuar en diferentes zonas al mismo tiempo y aumentar el impacto de la empresa. Sin embargo, la empresa necesita resolver problemáticas que limitan su capacidad de actuar.

Para dar escala a su modelo, Terra Nova se encuentra con dos grandes dificultades: En primer lugar, la empresa necesita reducir sus tasas de morosidad, que hoy son aproximadamente del 10%. El valor por defecto caracteriza la calidad de la deuda, y para valores de mercado 10% es una tasa bastante alta. Sin embargo, si evaluamos el contexto nos daremos cuenta que esta alta morosidad ocurre debido a que la empresa asume riesgos que los bancos no aceptan, como parte de su proceso. La empresa no hace análisis de crédito a sus clientes. El modelo debe incluir a todos los moradores en el proceso, ya que el objetivo principal del financiamiento es proporcionar viviendas a las familias de ingresos bajos. Incluso se incluye a las familias más pobres que no tienen condiciones para pagar la subdivisión, por medio de modelos especiales de pago, ya sea sin intereses o con mayor plazo de deuda. Además, actualmente la empresa no cuenta con agentes de crédito, que se conoce como uno de los



factores cruciales para recibir financiación de microcrédito. Con los problemas identificados, la empresa ya se encuentra trabajando para su resolución, ya que la calidad de la deuda es el elemento más importante para conseguir una rentabilidad en la organización.

Además de la reducción de la morosidad y el aumento en la calidad de la deuda, el gran desafío de escalamiento de Terra Nova está en la limitación de flujo de efectivo y fondos para llevar a cabo nuevos proyectos. Entre el comienzo de las actividades de la empresa en una zona hasta las primeras entradas de efectivo, pasan cerca de dos años, y Terra Nova solo tiene capacidad de actuar en otras regiones después de recibir parte del dinero de la regularización. Esto quiere decir que la empresa queda limitada a pocos proyectos hasta que se da inicio a los pagos por parte de los moradores, para entonces hacer uso de estos recursos con el fin de financiar un estudio de viabilidad de un nuevo proyecto en otra zona. Para resolver esta problemática, la empresa ha estado trabajando en la posibilidad de vender la cartera de deuda de una zona al sistema bancario.

Vendiendo la deuda a los bancos, las entradas de capital estarían a la vista y la empresa podría iniciar otros proyectos, de modo que parte de la subdivisión de parcelas y el proyecto urbanístico quede listo. Sin embargo, este es el paso más difícil que Terra Nova dará en los próximos años. Para adquirir una deuda, los bancos realizan una evaluación rigurosa de la capacidad y voluntad de pago de los prestatarios. En el modelo prestamista tradicional, en caso de que un banco compre una cartera de deuda de Terra Nova, será mucho más probable que las familias más pobres sean excluidas del préstamo, lo que haría que el impacto social se viese perjudicado. Para que el modelo funcione será necesario un nuevo enfoque en la compra de deudas. Los bancos tendrán que ver el proceso como parte de algo más grande, que beneficia a la sociedad, no solo a los accionistas del banco. El cambio necesario será sistémico, y el crecimiento de este mercado depende de todos los involucrados.

## Conclusión

Terra Nova es un gran ejemplo de como la innovación en los procedimientos tradicionales puede resolver ciertos problemas de manera mucho más eficiente. Con el know-how de sus actividades, en un contexto extremadamente complicado que generaba daño a todos los involucrados, la empresa fue capaz de revertir la situación, de manera rentable, para dar un resultado ventajoso para los moradores que pasan ser propietarios de sus residencias y reciben mejoras en la infraestructura; para el poder público que resuelve un problema social de su responsabilidad con una baja inversión, además de aumentar la recaudación de recursos a través del IBI cobrado a los moradores; y para la empresa en sí, que recibe lo suficiente para continuar operando en zonas irregulares de Brasil. Esto demuestra que las organizaciones que actúan bajo un enfoque social, no solo en los intereses de los accionistas, consiguen generar un impacto social positivo y obtener ganancias.

El crecimiento de Terra Nova y otras iniciativas que utilicen el modelo creado por André Albuquerque, pueden aumentar el impacto social generado a partir de esta iniciativa, así como también mejorar la vida de millones de brasileños que siguen sufriendo en situaciones inhumanas.