

CRISTIANE BUENO DE CAMARGO

**RECONHECIMENTO DE FATORES QUE MOTIVAM A
INTENSIFICAÇÃO DE ROTINAS PROATIVAS NO PROCESSO DE
SELEÇÃO DE TERRENOS PARA INCORPORAÇÃO IMOBILIÁRIA:
ESTUDOS DE CASO**

São Paulo
2011

CRISTIANE BUENO DE CAMARGO

**RECONHECIMENTO DE FATORES QUE MOTIVAM A
INTENSIFICAÇÃO DE ROTINAS PROATIVAS NO PROCESSO DE
SELEÇÃO DE TERRENOS PARA INCORPORAÇÃO IMOBILIÁRIA:
ESTUDOS DE CASO**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para obtenção do título de MBA em *Real
Estate* – Economia Setorial e Mercados

Orientador:
Prof. Dr. Claudio Tavares de Alencar

São Paulo
2011

FICHA CATALOGRÁFICA

Camargo, Cristiane Bueno de

Reconhecimento de fatores que motivam a intensificação de rotinas proativas no processo de seleção de terrenos para incorporação imobiliária: estudos de caso / C.B. de Camargo. -- São Paulo, 2011.

228 p.

Monografia (MBA em Economia Setorial e Mercados, com ênfase em *Real Estate*) – POLI.INTEGRA.

1. Empreendimentos imobiliários 2. Incorporação imobiliária 3. Mercado imobiliário I. Universidade de São Paulo. POLI.INTEGRA II. t.

À minha mãe Neide. “Cem palavras” seriam insuficientes para descrever o exemplo de força e dedicação! Portanto, “sem palavras” para expressar a minha gratidão...”

Ao meu pai Milton, pelo exemplo de perseverança, determinação e busca incessante do conhecimento.

AGRADECIMENTOS

À Deus, por ser luz e direção em todas as minhas escolhas e por ser a força que me impulsiona para enfrentar e superar desafios.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Claudio Tavares de Alencar, pela orientação dedicada e assertiva, pela confiança, incentivo e por todos os conhecimentos transmitidos.

Às professoras Dra. Eliane Monetti e Dra. Paola Torneri Porto, pela importante contribuição prestada no exame de qualificação.

Aos meus pais, pelo apoio, incentivo e pelo amor incondicional, que se transformam em força para diminuir o tamanho das dificuldades e dar mais sentido e grandiosidade às realizações.

Aos meus amigos e familiares, em especial, aos meus irmãos Sueli e Wilson, aos meus sobrinhos e cunhados, pelo incentivo, compreensão e por saberem “ouvir o meu silêncio” durante os longos períodos de estudos.

Ao Reynaldo e Renato, da RRG Construtora, pelo apoio constante, pela confiança depositada, pela importante participação que tiveram na minha formação e pelas oportunidades que muito contribuíram para meu amadurecimento profissional.

A todas as empresas que se dispuseram a participar da pesquisa que embasou este trabalho. Aos profissionais Alfredo E. Abibi Filho, Aurora Cordeiro, Gilberto Caravaggi, Roni Katalan, e todos os profissionais que gentil e prontamente participaram das pesquisas realizadas.

À amiga Catia Vicentini, que deu uma colaboração especial no fechamento deste trabalho.

A todos que, de forma direta ou indireta, participaram e contribuíram com o desenvolvimento deste trabalho.

RESUMO

Este trabalho aborda os fatores que motivam empresas incorporadoras a intensificarem a adoção de um processo de planejamento proativo ou reativo para a seleção e negociação de terrenos para fins de incorporação imobiliária, contemplando uma discussão sobre as vantagens, desvantagens e elementos de fragilidade que podem ser identificados em cada um dos processos adotados, frente a determinadas circunstâncias empresariais, mercadológicas e macroeconômicas.

Considerando a abrangência das atividades do setor do Real Estate, as particularidades existentes em cada segmento do setor, assim como especificidades inerentes a cada região de atuação, a presente pesquisa teve como foco o estudo do processo de planejamento adotado para a aquisição de terrenos destinados à produção de empreendimentos residenciais, na cidade de São Paulo.

O desenvolvimento da pesquisa baseou-se no estudo de caso de sete empresas atuantes na capital paulista, as quais foram tomadas como amostra do referido mercado, contemplando a postura por estas adotada no período entre 2007 e primeiro trimestre de 2011. A identificação das vantagens, desvantagens e elementos de fragilidade dos processos foi feita a partir de uma análise comparativa e crítica dos processos de planejamento proativo e reativo, praticados pelas empresas, frente a uma revisão conceitual dos processos de planejamento preconizados pelo NRE – Núcleo de Real Estate da Escola Politécnica de São Paulo.

A intensificação de cada uma das rotinas é influenciada pela dinâmica e panorama apresentado pelo mercado, sendo que, identificou-se com esta pesquisa que a adoção da rotina reativa é prevalente na maioria das empresas, mediante panoramas onde não se presencie flutuações significativas, decorrentes de fatores macroeconômicos e/ou mercadológicos específicos. Quanto aos fatores empresariais, identificou-se que o perfil e foco de atuação das empresas são os aspectos que exercem maior influência na escolha da rotina a ser utilizada. Nas empresas atuantes em nichos de mercado, tende-se a prevalecer a rotina proativa, enquanto empresas com maior diversificação, tanto no que se refere ao segmento de produtos quanto às regiões de atuação, a rotina reativa é utilizada mais intensamente.

ABSTRACT

This study covers the factors which motivate real estate development companies to adopt a more proactive or more reactive planning process when they select and acquire land for real estate developments, and features a discussion on the advantages, the disadvantages and the shortcomings which may be identified in each process, considering business, market and macroeconomic conditions.

Considering the scope of real estate activities, the peculiarities of each segment in the sector as well as the uniqueness of each region in which companies acquire land, the present research focused on studying the planning process adopted in land acquisition with the purpose of developing residential buildings in the city of São Paulo.

The research was based on the analysis of a sample of seven acting real estate companies in the city, considering their land acquisition patterns between 2007 and the first quarter of 2011. The identification of the advantages, the disadvantages and the shortcomings in the various processes was made based on a critical analysis of the proactive and the reactive planning processes performed by these companies, compared to the conceptual processes recommended by the NRE – Núcleo de Real Estate da Escola Politécnica de São Paulo.

The process of intensifying the proactive or the reactive routine in land acquisition is influenced by the dynamic and situation presented by the real estate market. During the study it was possible to identify that the reactive posture is prevalent in companies facing stable scenarios in which there aren't significant fluctuations that could happen as a result of macroeconomic or specific market factors. Regarding business factors, the research identified that the characteristics and focus of each company are the most influential aspects in choosing the routine to be applied. In companies which work with very specific market segments, there is a tendency towards the proactive routine, while in companies which work with more diversified market segments and various geographic areas, the reactive routine is more intensively used.

SUMÁRIO

RESUMO	i
ABSTRACT	ii
LISTA DE FIGURAS	vii
LISTA DE QUADROS	viii
LISTA DE SIGLAS	ix
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Objetivo	4
1.2 Metodologia	5
1.3 Abrangência da Pesquisa	7
1.4 Estrutura do trabalho	8
2. HISTÓRICO	10
2.1 Panorama do período em análise	10
2.2 O valor dos terrenos para o mercado imobiliário	14
2.3 A influência do potencial construtivo adicional sobre valor dos terrenos	19
2.3.1 Outorga Onerosa do Direito de Construir	20
2.3.2 Operações Urbanas Consorciadas e Certificado de Potencial Adicional de Construção – CEPAC	21
2.3.3 Panorama do estoque de potencial construtivo na cidade de São Paulo	23
3. ESTUDO SOBRE O PROCESSO DE SELEÇÃO, ESCOLHA E OBTENÇÃO DE TERRENOS PARA REALIZAÇÃO DE INCORPORAÇÃO IMOBILIÁRIA	27
3.1. Características dos negócios no setor do Real Estate	27
3.1.1. Principais riscos envolvidos	29
3.2. A relevância da escolha e negociação do terreno	31
3.2.1. Condições comerciais estabelecidas entre as partes	31
3.2.2. Características próprias e implícitas do imóvel	33
3.2.3. O lastro para a tomada de decisão: informações de qualidade	34
3.3. Os vetores de planejamento para tomada de decisão no setor de Real Estate	36
3.3.1. Concepção do Empreendimento	37
3.3.2. Validação do Empreendimento	38
3.3.3. Identificação dos recursos para implantação do empreendimento ...	39

3.3.4. Identificação de oportunidades compatíveis com produtos e premissas estabelecidas pelo empreendedor	39
3.3.5. Escolha e hierarquização das alternativas	40
3.3.6. Meios para implantação do empreendimento	41
3.4. Arbitragem dos patamares de atratividade	42
3.5. Análise dos riscos apresentados	42
3.6. Levantamento de informações para elaboração do produto e configuração do cenário	44
3.6.1. Informações para elaboração do produto	45
3.6.2. Informações legais, técnicas, ambientais e macroeconômicas	46
4. PROCESSOS DE PLANEJAMENTO QUE ANTECEDEM A DECISÃO PARA ESCOLHA, NEGOCIAÇÃO E OBTENÇÃO DE TERRENOS – PROATIVIDADE E REATIVIDADE	48
4.1. Principais aspectos e circunstâncias que norteiam e justificam a adoção de cada uma das rotinas	51
4.1.1. Aspectos internos à empresa	51
4.1.2. Aspectos externos à empresa	54
4.1.3. A postura das empresas frente à situações impostas pelo comportamento do setor	55
4.1.4. A formação de <i>landbank</i>	62
5. ESTUDOS DE CASO: PROCESSOS DE PLANEJAMENTO PARA SELEÇÃO E OBTENÇÃO DE TERRENOS ADOTADOS PELAS EMPRESAS UTILIZADAS COMO AMOSTRA DO MERCADO	67
5.1. Metodologia utilizada para obtenção de informações e seleção das empresas da amostra	67
5.2. Empresa “A” - Capital aberto (novo mercado)	69
5.2.1. Características e perfil de atuação da empresa	69
5.2.2. Características do processo de planejamento utilizado para aquisição de terrenos	70
5.3. Empresa “B” - Capital aberto (novo mercado)	73
5.3.1. Características e perfil da empresa	73
5.3.2. Características do processo de planejamento utilizado para aquisição de terrenos	74
5.4. Empresa “C” - Capital aberto (novo mercado)	77
5.4.1. Características e perfil da empresa	77
5.4.2. Características do processo de planejamento utilizado para aquisição de terrenos	78

5.5. Empresa “D” - Tecnisa S.A. - Capital aberto (novo mercado)	85
5.5.1. Características e perfil da empresa	85
5.5.2. Características do processo de planejamento utilizado para aquisição de terrenos.....	86
5.6. Empresa “E” – RRG Construtora Ltda. – Capital fechado	93
5.6.1. Características e perfil da empresa	93
5.6.2. Características do processo de planejamento utilizado para aquisição de terrenos.....	94
5.7. Empresa “F” – MaxCasa S.A. – Capital fechado.....	98
5.7.1. Características e perfil da empresa	98
5.7.2. Características do processo de planejamento utilizado para aquisição de terrenos.....	100
5.8. Empresa “G” - Jal Empreendimentos e Participações Ltda. – Capital fechado.....	105
5.8.1. Características e perfil da empresa	105
5.8.2. Características do processo de planejamento utilizado para aquisição de terrenos.....	106
5.9. Análise comparativa no processo adotado pelas empresas estudadas	110
6. IDENTIFICAÇÃO DAS VANTAGENS, DESVANTAGENS E ELEMENTOS DE FRAGILIDADE CONTIDOS NAS ROTINAS DE PLANEJAMENTO ADOTADAS PELAS EMPRESAS DA AMOSTRA.....	115
6.1. Processo de planejamento reativo	115
6.1.1. Principais vantagens	116
6.1.2. Principais desvantagens	118
6.2. Processo de planejamento proativo	119
6.2.1. Principais vantagens	120
6.2.2. Principais desvantagens	122
6.3. Circunstâncias mais adequadas para adoção da rotina reativa ou proativa.....	124
6.4. Elementos de fragilidade que se aplicam a ambos os processos estudados.....	128
7. CONCLUSÕES.....	132
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.....	135
REFERÊNCIAS	136

ANEXO A - QUESTIONÁRIO APLICADO NAS EMPRESAS UTILIZADAS COMO AMOSTRA DO MERCADO IMOBILIÁRIO DA CIDADE DE SÃO PAULO	139
QUESTIONÁRIO EMPRESA “A” - Capital aberto (novo mercado).....	139
QUESTIONÁRIO EMPRESA “B” - Capital aberto (novo mercado).....	151
QUESTIONÁRIO EMPRESA “C” - Capital aberto (novo mercado).....	162
QUESTIONÁRIO EMPRESA “D” Tecnisa S.A. - Capital aberto (novo mercado).....	177
QUESTIONÁRIO EMPRESA “E” - RRG Construtora Ltda. - Capital fechado.....	190
QUESTIONÁRIO EMPRESA “F” - MaxCasa S.A. - Capital fechado.....	203
QUESTIONÁRIO EMPRESA “G” Jal Empreendimentos e Participações Ltda. Capital fechado.....	216

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estoque de Potencial Construtivo Adicional	24
Figura 2: Estoque de Potencial Construtivo Adicional em mai/2011	25
Figura 3: Etapas do processo decisório	37
Figura 4: Rotina de planejamento proativa.....	49
Figura 5: Rotina de planejamento reativa.....	50
Figura 6: Reconhecimento da rotina de planejamento proativa adotada pela empresa em estudo	104

LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	Principais fatores que norteiam a adoção de uma rotina proativa ou reativa.....	62
Quadro 2:	Principais características das empresas estudadas.....	111
Quadro 3:	Rotinas de planejamento adotadas pelas empresas estudadas	112
Quadro 4:	Principais características das etapas dos processos de planejamento adotados pelas empresas estudadas.....	113

LISTA DE SIGLAS

CEPAC	Certificado de Potencial Adicional de Construção
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
EMBRAESP	Empresa Brasileira de Estudos do Patrimônio
IPO	Initial Public Offering (Termo em inglês para Oferta Pública Inicial)
LTDA	Empresa de sociedade limitada
SA	Sociedade Anônima
SECOVI	Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis Residenciais e Comerciais
TIR	Taxa Interna de Retorno
TRR	Taxa de Retorno Restrita
VGv	Volume Global de Vendas (Termo utilizado no mercado imobiliário para referenciar a receita bruta gerada por determinado empreendimento)

1. INTRODUÇÃO

No Real Estate, o terreno é um insumo essencial para a realização de uma incorporação imobiliária¹, uma vez que, além de ser a base para a implantação de um empreendimento, detém características implícitas em sua natureza, relacionadas a questões mercadológicas, técnicas e legais, particulares a cada terreno, dentre as quais, localização, condições topográficas, geológicas e ambientais, potencial construtivo, que podem agregar diferencial para um empreendimento, tanto do ponto de vista comercial do produto final quanto do ponto de vista econômico-financeiro, influenciando diretamente nos resultados do empreendimento.

A obtenção² de terrenos para fins de incorporação imobiliária pode ocorrer por meio de pagamento em dinheiro, por meio de permuta física, permuta financeira³, ou ainda por uma composição que contemple parte do pagamento em dinheiro e parte em permuta. A determinação destas condições em uma negociação é influenciada tanto por fatores externos às partes envolvidas, tais como estado do mercado, relação *oferta x demanda*, situação macroeconômica, quanto por fatores diretamente ligados ao proprietário do imóvel e à empresa incorporadora, podendo atribuir maior força de negociação a uma das partes, conforme os interesses e necessidades de cada um dos envolvidos.

Para negociações efetivadas total ou parcialmente em dinheiro, o investimento realizado no terreno é uma das parcelas mais representativas, dentre os investimentos iniciais do fluxo do empreendimento. Por outro lado, para situações que contemplam permuta, envolvendo o empreendimento a ser incorporado no próprio terreno objeto da negociação, se estabelece um compromisso de pagamento futuro vinculado a um percentual da receita do empreendimento, seja este um percentual extraído do fluxo da receita, seja este extraído do total de unidades

¹ “[...] considera-se incorporação imobiliária a atividade exercida com o intuito de promover e realizar a construção, para alienação total ou parcial, de edificações ou conjunto de edificações compostas de unidades autônomas.” BRASIL. Lei nº 4.591, de 16 de dezembro de 1964. Dispõe sobre o condomínio em edificações e as incorporações imobiliárias. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 21 dez.1964.

² As palavras “obtenção” e “aquisição” serão utilizadas ao longo deste trabalho visando indicar a negociação realizada entre o proprietário do terreno e o incorporador, independentemente do tipo de contrato estabelecido entre as partes, ou seja: compra e venda, permuta física, permuta financeira ou um contrato que contemple mais de uma destas condições.

³Permuta: termo derivado do latim *permutare* que significa “trocar”, “cambiar”. Tecnicamente, no direito, refere-se ao contrato por meio do qual os contratantes trocam, entre si, coisas de sua propriedade. Disponível em: <http://www.uj.com.br/publicacoes/doutrinas/1373/PERMUTA_DE_IMOVEIS>. Acesso em: 25 mai. 2011. Os conceitos de permuta física e financeira serão abordados de forma mais detalhada no item 3.2.1 do capítulo 3 adiante.

disponíveis para venda.

Os fatores apresentados, somados à influência que a escolha e negociação adequada do terreno exercem sobre os resultados do empreendimento, ratificam o grau de rigidez da decisão para escolha e obtenção de terrenos para fins de incorporação imobiliária, sendo esta uma das ações de grande relevância no processo de desenvolvimento de um empreendimento. Portanto, esta tomada de decisão deve ser feita com base em análises criteriosas do empreendimento que se pretende propor para o local, as quais são feitas por meio de simulações que envolvem o processo de planejamento do empreendimento.

Inicialmente constrói-se o cenário referencial, que é composto por aspectos legais, ambientais, geográficos e geológicos, inerentes à localização do terreno e por uma série de variáveis financeiras, econômicas, comerciais e mercadológicas, para as quais adota-se parâmetros que configurem o ambiente que se acredita ser o mais provável. A partir do referido cenário, simula-se e analisa-se o comportamento dos resultados esperados pelo empreendimento frente aos parâmetros adotados. Na sequência, são realizadas distorções sobre as variáveis, simulando situações de “*stress*” no cenário referencial, possibilitando ao empreendedor visualizar e analisar os impactos dos riscos sobre os resultados planejados, para que possa tomar decisões lastreadas em indicadores da qualidade. A análise do comportamento destes indicadores frente às situações simuladas permite ao empreendedor traçar estratégias de mitigação de riscos ou ainda decidir quanto aos riscos que está disposto a absorver.

Este processo envolve tempo de pesquisa, levantamento e análise de dados até a efetiva tomada de decisão e exige a adoção de uma rotina, a qual caracteriza a estratégia de planejamento utilizada para aquisição de terrenos, em cada empresa incorporadora.

A estratégia de planejamento supracitada, assim como a postura adotada pelas empresas, estão diretamente ligadas ao seu modelo de negócio, à sua estrutura organizacional, metas de crescimento e estratégia de diversificação geográfica. No entanto, são também intensamente influenciadas pelo ambiente externo, ou seja, pelo estado do mercado e pelas características macroeconômicas, sendo natural mudanças na estratégia frente às flutuações apresentadas pelo ambiente macroeconômico e conseqüente estado do mercado.

Algumas empresas adotam prevalentemente uma postura reativa, ou seja, realizam uma análise preliminar para a grande maioria das áreas que lhe são ofertadas, partindo para o processo completo de análise apenas para os terrenos que evidenciam uma oportunidade de negócio. Apesar da prevalência da postura reativa, tais empresas adotam também a postura proativa, paralelamente e de forma complementar à postura reativa, realizando parte do planejamento estratégico previamente, por meio de empreendimentos protótipos, baseados nos produtos que tipicamente fazem parte do seu “*core business*”⁴. Este planejamento lhes permite estabelecer as regiões de interesse, dimensões de terrenos necessárias e valores que se pode pagar nos terrenos, determinando assim a prospecção de terrenos que atendam tais premissas. Existem ainda situações que levam determinadas empresas a adotarem a postura proativa de forma prevalente e a postura reativa de forma complementar.

Por meio de pesquisas acadêmicas⁵, pode-se identificar que a postura reativa é prevalente na grande maioria das empresas atuantes no mercado imobiliário residencial da cidade de São Paulo. No entanto, analisando características específicas das empresas, estrutura organizacional e estratégia de crescimento, verificou-se também que empresas de grande porte, que necessitam realizar um volume mais significativo de negócios a fim de alcançar as metas estabelecidas, tendem a utilizar mais intensamente a rotina reativa, que lhes possibilita avaliar, por meio de triagens preliminares, maior volume de oportunidades. Empresas que visam um espalhamento geográfico, ao atuarem em um mercado onde não têm amplo conhecimento, podem adotar estratégias distintas, mediante as seguintes situações: ao captarem terrenos sem o apoio ou parceria com empresas locais, podem adotar a postura reativa, visando obter maior gama de possibilidades para análise, assim como compreender melhor as características da oferta existente ou; estabelecer parcerias com empresas locais e apresentar determinadas premissas para que a empresa local realize, por meio de uma postura proativa, buscas direcionadas de terrenos que atendam tais premissas.

Por outro lado, empresas que atuam em mercados ou segmentos específicos podem intensificar a adoção da postura proativa, buscando áreas que atendam as premissas voltadas

⁴ Termo em inglês, traduzido quase que literalmente para a língua portuguesa. Refere-se ao principal negócio ou área de negócios de uma empresa, sendo determinado conforme a estratégia da mesma. Utilizado também para definir o ponto forte de atuação de determinada empresa.

⁵ Pesquisa realizada junto à empresas atuantes no mercado imobiliário da cidade de São Paulo, no segmento residencial, as quais foram utilizadas como amostra do mercado. O resultado obtido com a referida pesquisa apresenta uma tendência de comportamento do mercado, tendo em vista basear-se em uma amostra do mercado.

para seu nicho de mercado. Intensificar a adoção da postura proativa não significa deixar de usar a postura reativa, sendo que, nestas ocasiões, a maioria das empresas adota as duas posturas paralelamente, nas proporções que atendam sua estratégia traçada.

Neste contexto, o presente trabalho abordará o processo de planejamento para a obtenção de terrenos destinados à realização de empreendimentos residenciais, no município de São Paulo, conforme objetivo apresentado adiante.

1.1 Objetivo

O presente trabalho visa reconhecer os fatores que motivam determinadas empresas a intensificarem a adoção de uma rotina proativa, ou ainda, estabelecer como prevalente a referida rotina, no processo de planejamento para seleção e obtenção de terrenos. Visa ainda identificar vantagens, desvantagens, aspectos de fragilidade e fatores de risco inerentes às etapas que compõem o processo decisório tanto na rotina reativa como na rotina proativa, buscando compreender em que circunstâncias empresariais, mercadológicas e macroeconômicas cada uma das estratégias se apresenta mais adequada.

As circunstâncias empresariais estão diretamente ligadas à estrutura organizacional da empresa, estratégias operacional e de crescimento, à diversificação geográfica vislumbrada, ao alcance das metas estabelecidas, assim como ao equilíbrio planejado para o portfólio de produtos e segmento de mercado foco de cada empresa. As circunstâncias mercadológicas abrangem aspectos inerentes ao estado do mercado, dentre os quais, a relação “*demanda x oferta existente*”, a identificação de fatores que possam potencializar o desenvolvimento em determinadas regiões ou ainda indícios de saturação decorrentes de sobreoferta de certos produtos. Envolvem ainda questões técnicas e legais como limitações decorrentes de legislação urbana e questões comerciais, tais como a redução na disponibilidade de terrenos adequados à incorporação imobiliária. Por fim, as circunstâncias macroeconômicas resultam de fatores externos ao mercado imobiliário, que, no entanto, refletem diretamente no comportamento do setor, provocando ações de aceleração ou retração.

Para isto serão estudadas as rotinas utilizadas para análise da qualidade de investimentos em

Real Estate praticadas por empresas atuantes no mercado imobiliário da cidade de São Paulo, as quais serão tomadas como amostra de mercado da referida cidade, de forma a compreender o processo que lastreia a tomada de decisão nas respectivas empresas.

Serão ainda analisadas eventuais mudanças aplicadas às referidas rotinas frente às flutuações no ambiente macroeconômico, ocorridas no período composto entre início de 2007 e o primeiro trimestre de 2011, a fim de identificar os principais fatores que influenciaram tais mudanças e quais os resultados alcançados.

A fim embasar a identificação de eventuais fatores de fragilidade nos processos estudados, será verificado se as rotinas de planejamento adotadas pelas empresas estudadas, contemplam os conceitos preconizados pelo NRE-POLI (Núcleo de Real Estate da Escola Politécnica de São Paulo).

1.2 Metodologia

Estabelecidos os objetivos do presente estudo, e entendendo-se que para melhor compreensão dos fatores que motivam o empreendedor à adoção de determinada estratégia de planejamento deve-se conhecer o ambiente de mercado em que as empresas estão atuando, realizou-se uma análise do panorama macroeconômico e respectivas influências no setor do Real Estate, no período objeto do estudo, que compreende os anos de 2007 ao primeiro trimestre de 2011.

Realizou-se também uma revisão conceitual e bibliográfica sobre o tema que envolve o planejamento e a tomada de decisão para realização de empreendimentos no setor do Real Estate, com o intuito de fundamentar as discussões sobre a prática adotada pelas empresas utilizadas como amostra e verificar se os conceitos estudados são aplicados nas rotinas de planejamento adotadas pelas referidas empresas.

Sequencialmente foi desenvolvida uma discussão sobre os fatores e circunstâncias que influenciam na adoção de determinadas posturas e rotinas de planejamento pelas empresas. Esta discussão aborda as circunstâncias em que a adoção de uma rotina de planejamento proativa é mais recomendável do que uma postura reativa, assim como se a postura adotada é

a mais adequada para que a empresa possa buscar os objetivos e resultados planejados com maior conforto e segurança, mediante o cenário em que tomará as decisões.

Paralelamente ao desenvolvimento do estudo conceitual, foi realizado o processo de seleção das empresas utilizadas como amostra do mercado imobiliário da cidade de São Paulo. Para isto, inicialmente foram entrevistados, pessoalmente, 4 profissionais que prestam serviços de prospecção, captação e oferta de terrenos a diversas empresas incorporadoras, atuantes na região de abrangência deste estudo. Por meio destas entrevistas identificou-se, ainda que de maneira preliminar, uma gama de empresas que, além da adoção da postura reativa, onde se aguarda o recebimento de áreas disponíveis para análise, têm intensificado a adoção da postura proativa, determinando a prospecção de áreas específicas.

Baseando-se na gama de empresas identificadas, foram selecionadas sete empresas para estudo, buscando-se escolher tanto empresas que, conforme informações preliminarmente levantadas, adotam prevalentemente a postura reativa, como empresas em que a postura proativa é prevalente. Para maior riqueza das discussões e análises comparativas, foi estabelecido que a amostra do mercado fosse composta por empresas de grande porte e de capital aberto, empresas de médio ou pequeno porte, com sociedade Ltda., empresas que atuam em um nicho específico de mercado e empresas que têm como estratégia de crescimento um espalhamento geográfico, ainda que o foco do estudo seja a postura adotada para atuação na cidade de São Paulo.

Para auferir as informações previamente levantadas foram entrevistados, pessoalmente, profissionais atuantes em cada uma das empresas, entendendo-se que tais profissionais detenham informações precisas e confiáveis sobre o processo de planejamento utilizado pelas respectivas empresas, tendo em vista estarem diretamente envolvidos no referido processo.

Confirmadas as informações, aplicou-se a cada uma das empresas, o questionário constante no anexo A, com o intuito de obter informações mais aprofundadas, buscando-se conhecer, da forma mais abrangente possível, o processo de planejamento que antecede a escolha e obtenção de terrenos para incorporações, utilizado pelas referidas empresas. Para determinadas empresas foi necessária a aplicação de questionário complementar, a fim de consolidar informações que se apresentaram insuficientes ou dúbias.

Após a avaliação dos resultados obtidos com a aplicação do questionário, foram desenvolvidos os estudos de caso que contemplam a análise e o detalhamento das rotinas de planejamento utilizadas pelas respectivas empresas, buscando evidenciar os motivos que levam à adoção da referida rotina, as vantagens e desvantagens da rotina adotada e os resultados obtidos frente aos objetivos e premissas da empresa, apresentando assim a tendência de comportamento das empresas atuantes no mercado imobiliário residencial da cidade de São Paulo, baseando-se na amostra de mercado representada pelas empresas pesquisadas.

Deve-se ressaltar que, algumas das empresas entrevistadas não autorizaram a divulgação de sua identidade. Manteve-se, portanto, a confidencialidade quanto à identidade das referidas empresas.

1.3 Abrangência da Pesquisa

A pesquisa tem como foco o setor do Real Estate da cidade de São Paulo, sendo que as empresas analisadas estão sediadas na capital e têm como principal mercado de atuação o referido município, independentemente de sua estratégia de diversificação geográfica.

Tendo em vista adequações realizadas pelas empresas em suas estratégias, frente à flutuações no estado do mercado e considerando que a dinâmica do setor do Real Estate está diretamente relacionada ao comportamento do ambiente macroeconômico, foi estabelecido o estudo da estratégia adotada pelas empresas da amostra no período contido entre o início de 2007 e o primeiro trimestre de 2011, cujo intervalo pôde-se presenciar momentos de intenso aquecimento, assim como de relevantes retrações do setor, influenciados pelo panorama macroeconômico.

O setor de Real Estate apresenta relativa abrangência quanto ao segmento de produtos ofertados. Cada segmento detém particularidades no que se refere ao planejamento, desenvolvimento, implantação e oferta do produto, de forma que a estratégia de planejamento adotada para aquisição de terrenos para cada segmento pode apresentar características específicas inerentes às condições e objetivos do negócio.

O foco deste trabalho será o estudo da estratégia de planejamento adotada pelas empresas para a aquisição de terrenos destinados à realização de empreendimentos residenciais.

1.4 Estrutura do trabalho

O presente trabalho foi desenvolvido em duas fases principais, sendo a primeira fase constituída pela apresentação e justificativa da escolha do tema, pela revisão conceitual e pelo estudo das etapas que envolvem o processo de planejamento para tomada de decisão, escolha e obtenção de áreas para realização de empreendimentos no setor de Real Estate residencial.

A segunda fase tem como foco a discussão sobre os processos de planejamento adotados pelas empresas selecionadas como amostra e a análise dos fatores internos e externos às empresas que influenciam, direcionam e justificam a adoção das respectivas rotinas.

Neste contexto, o trabalho foi desenvolvido em sete capítulos. Os capítulos 1 ao 3 constituem a primeira fase do trabalho, sendo que o capítulo 1 introduz o tema apresentando os objetivos do trabalho, a relevância do tema, a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa, a abrangência da pesquisa e a estrutura adotada.

O capítulo 2 apresenta um breve panorama do mercado e dos aspectos macroeconômicos do período objeto da análise, a fim de que se possa compreender a correlação entre as rotinas de planejamento adotadas e o ambiente de atuação das empresas estudadas.

Encerrando a primeira fase da pesquisa, o capítulo 3 apresenta um estudo sobre o processo de planejamento para seleção e aquisição de terrenos e todas as etapas, fatores e riscos que envolvem este processo decisório.

No capítulo 4 inicia-se a segunda fase do trabalho, onde se desenvolve a discussão sobre as rotinas de planejamento praticadas no setor de Real Estate, assim como uma análise comparativa entre posturas proativas e reativas adotadas pelas empresas do setor, buscando-se compreender os fatores que norteiam a adoção das respectivas posturas e as circunstâncias em

que uma postura proativa apresenta vantagens em relação a uma postura reativa e vice versa.

O capítulo 5 apresenta os estudos de caso realizados, detalhando o processo de planejamento adotado pelas empresas utilizadas como amostra e o capítulo 6 discute as vantagens, desvantagens e elementos de fragilidade identificados nas rotinas utilizadas pelas empresas estudadas.

O capítulo 7 encerra o presente trabalho apresentando as conclusões extraídas da pesquisa conceitual e prática e dos estudos de caso realizados.

2. HISTÓRICO

2.1 Panorama do período em análise

O presente estudo busca identificar o comportamento adotado pelas empresas utilizadas como amostra no período composto entre início do ano de 2007 e início do ano de 2011, cujo período foi marcado por variações de grande significância no cenário macroeconômico nacional e mundial, que refletiu diretamente no setor do Real Estate.

Portanto para melhor compreensão da análise, é importante que se tenha um breve panorama do cenário macroeconômico e do período pesquisado.

O período compreendido de 2007 até meados de 2008 foi caracterizado por um aquecimento da economia global, período o qual se pôde vislumbrar aumento significativo na oferta de crédito, assim como, queda nas taxas de juros, extensão dos prazos para pagamento do saldo devedor e condições menos restritivas de acesso à empréstimos, tanto no que se refere à recursos disponíveis para empresas aplicarem em produção e desenvolvimento como para pessoas físicas realizarem aquisições de bens pessoais.

No setor de Real Estate este período foi marcado pela abertura de capital de diversas empresas incorporadoras, cujo evento já havia se iniciado em 2006⁶, resultando, por um lado na disponibilidade de grande volume de recursos, multiplicando assim a capacidade de produção destas empresas e por outro lado, na necessidade destas empresas demonstrarem valorização, cujo valor, sob a ótica dos investidores e analistas do mercado de capitais, está diretamente vinculado à capacidade de geração de receita dos empreendimentos projetados nos terrenos pertencentes à empresa.⁷

⁶ Conforme Vedrossi (2008), mais de 20 empresas do setor de Real Estate abriram capital no período entre 2006 e 2007, captando aproximadamente R\$ 13 bilhões. O presente trabalho não entrará em detalhes do panorama econômico financeiro ocorrido em 2006, porém cabe ressaltar que os recursos captados neste ano influenciaram significativamente na ação das empresas nos anos consecutivos, que integram o período desta análise.

⁷ Fonte: NÚCLEO DE REAL ESTATE DA EPUSP. Comitê de Mercado. Departamento de Engenharia de Construção Civil da Escola Politécnica da USP. **Eficiência, eficácia e consolidação do mercado de Real Estate brasileiro na conjuntura do ciclo pós IPOs**. São Paulo, jun. 2010, 8 p. Disponível em: <<http://www.realestate.br/images/File/Comite/CM-Nota-240610.pdf>> Acesso em: 05 mar. 2011.

Sob este panorama, muitas empresas incorporadoras traçaram uma estratégia de crescimento vislumbrando a penetração em novos segmentos de mercado, os quais apresentavam promissoras oportunidades de negócio, seja em função da demanda existente, seja em função dos incentivos advindos da política econômica adotada no país e das novas condições de acesso ao crédito imobiliário. Muitas empresas incorporadoras, cujo foco principal nunca foi o segmento econômico, adquiriram terrenos destinados a produtos voltados para este público.

Presenciou-se neste período uma disputa rigorosa por parte das incorporadoras para a aquisição de áreas para realização de incorporação imobiliária, gerando assim algumas conseqüências no ambiente do mercado, dentre as quais vale evidenciar: a valorização acentuada dos terrenos, a redução abrupta das negociações realizadas por meio de permuta, prevalecendo-se aquisições realizadas por meio de pagamento em dinheiro, a rigidez dos proprietários de terrenos nas negociações e a aquisição de terrenos sobrevalorizados por parte de incorporadoras, que necessitavam aumentar o banco de áreas para potencializar seu valor no mercado de capitais.

Com o despontar da crise econômica mundial, acentuada principalmente a partir do segundo semestre de 2008, a conseqüente dificuldade para o acesso ao crédito para produção e a crise de liquidez, as empresas incorporadoras, em sua maioria, passaram a rever sua estratégia, buscando a preservação do caixa existente, tornando-se mais rigorosas na seleção de oportunidades de aquisição de terrenos, interrompendo quase que totalmente aquisições que exigissem pagamentos em dinheiro, focando somente em negociações por meio de permuta, e focando essencialmente em oportunidades que se enquadrassem no segmento e diversificação geográfica pertencente ao “*core-business*” da empresa.

Objetivando ainda o incremento do caixa ou mitigar altos riscos frente à redução da demanda causada pela crise, determinadas empresas passaram a vender terrenos, a maioria, mas não somente, terrenos não incorporados, chegando a negociá-los com deságio que variaram entre 10% a 20%⁸ do valor da aquisição.

⁸Fonte: <<http://revista.construcaomercado.com.br/negocios-incorporacao-construcao/92/artigo127309-2.asp>> Acesso em 10 fev. 2011. Cabe ressaltar que o percentual indicado pode indicar apenas valores aproximados, uma vez que não apresenta fontes documentais, mas é provável que tenha sido obtido por meio de ausculta e especulação ao mercado, realizada pelo autor da reportagem.

Tais negociações ocorreram inclusive entre as grandes incorporadoras, as quais realizaram trocas de terrenos, mantendo cada uma, foco no seu segmento e região de maior experiência de atuação.

Cabe ressaltar que, frente às mudanças ocorridas no cenário macroeconômico, relativamente à composição do cenário no momento da aquisição destes terrenos, potencializaram-se os riscos dos empreendimentos de forma que o prejuízo de não se alcançar os resultados mínimos atrativos para o empreendedor seria maior do que o deságio praticado nas negociações.

A redução da disponibilidade de crédito afetou também a velocidade de vendas dos produtos, resultando no aumento dos estoques, no comprometimento do volume de vendas e na geração de receita planejados pelas empresas no momento de aquecimento da economia.

Verificou-se então neste período a consolidação entre muitas empresas do setor, a fim de restabelecer o equilíbrio econômico-financeiro ora comprometido por decisões tomadas com base em um cenário capaz de gerar resultados promissores, porém abalado pela quebra de comportamento das variáveis do ambiente macroeconômico.

Neste contexto de mercado, vale ressaltar que, apesar da redução no volume de negociações de terreno, e na priorização de negócios realizados por meio de permuta, os custos dos terrenos não sofreram reduções nas proporções exigidas pelo novo panorama do mercado. Os proprietários de terrenos, passaram a ser mais flexíveis em relação às condições e prazos de pagamento, no entanto, não apresentaram a mesma flexibilidade frente aos preços que haviam alcançado no momento de aquecimento do mercado.

O cenário de retração do mercado prevaleceu aproximadamente até o final do primeiro trimestre de 2009, quando começaram a surgir indícios de acomodação e recuperação do ambiente econômico, porém com previsões ainda em nível especulativo, não havendo naquele momento expectativas concretas sobre real duração dos reflexos da crise econômica mundial sobre o mercado de Real Estate no Brasil.

A partir do segundo trimestre de 2009, verificou-se uma recuperação gradativa e cautelosa da confiança, tanto das empresas como da população. No setor do Real Estate, notou-se a ascendência no volume de negócios, fomentada principalmente por ações governamentais,

dentre as quais, uma política habitacional voltada para a população de baixa renda, incentivo fiscal para insumos da construção civil e incentivo à retomada da oferta de crédito. Neste contexto, houve também uma retomada no volume de aquisições de terrenos por parte das incorporadoras, priorizando-se, porém não mais se restringindo, à formas de pagamento em permuta.

Em 2010 o ambiente econômico-financeiro brasileiro apresentou crescimento gradual, com queda na taxa de desemprego, aumento da renda média da população e redução nos níveis das taxas de juros. Ampliaram-se também os recursos direcionados para o crédito habitacional, fomentando o aumento do volume de vendas no setor.

Verificou-se ainda um crescimento intenso no preço dos produtos, tanto no segmento de empreendimentos imobiliários quanto de empreendimentos de base imobiliária, que pode ser parcialmente compreendido, mas não totalmente justificado, ao se analisar o aumento do custo dos insumos na construção civil e a supervalorização dos terrenos. Há, portanto, questionamentos se o mercado está vivendo um período denominado como “bolha”. Apesar das diferentes visões apresentadas por profissionais, especialistas e pesquisadores do setor sobre este questionamento, a grande maioria não acredita que o cenário vivido represente uma “bolha”, mas sim um cenário de crescimento devido principalmente à oferta de crédito disponível.⁹

Conforme dados publicados pelo SECOVI, acredita-se que o setor está vivendo um período de crescimento sustentado, havendo expectativas de crescimento para o ano de 2011, em relação a 2010.

Tendo em vista este trabalho ter como foco a análise do processo decisório para aquisição de terrenos, cabe aqui ressaltar que parte dos fatores críticos do crescimento supracitado são a escassez e a supervalorização de terrenos adequados.

⁹ Fonte: NAPOLITANO, G., O Brasil na elite mundial. **Revista Exame**. v. 971, n.12, p. 24-41, jun. 2010. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0971/noticias/brasil-elite-mundial-576261>>. Acesso em: 06 mar. 2011.

2.2 O valor dos terrenos para o mercado imobiliário

Para melhor compreender o ambiente onde são tomadas as decisões para aquisição de terrenos para incorporação, entende-se que, além de analisar o ambiente macroeconômico, é necessário também avaliar aspectos que influenciam ou determinam o valor dos terrenos.

A formação e crescimento dos grandes centros urbanos caracteriza-se por uma dinâmica onde o aumento populacional resulta no aumento da demanda por moradias, na necessidade de implantação de infra-estrutura urbana, serviços, transportes, comércio e indústria, cujas construções e instalações necessitam de áreas de terreno para sua implantação, sendo o terreno um “insumo” essencial para o desenvolvimento e crescimento das cidades.

A quantidade de área de terreno disponível em uma cidade é fixa, ou seja, não pode ser ampliada fisicamente¹⁰, a não ser por meio da expansão dos limites da cidade, sendo que para a maioria dos grandes centros urbanos, conformados e com limites geográficos e políticos totalmente definidos, tal expansão torna-se cada vez mais limitada e, no caso de algumas cidades, até mesmo impossível.

Uma alternativa para a limitação de expansão geográfica é a renovação ou requalificação dos imóveis existentes. Conforme Maricato (2001) a renovação envolve a demolição e substituição total dos edifícios existentes, podendo envolver inclusive o remembramento de lotes. Salinas (2007) atribui ao termo ‘renovação’ a reutilização de edifícios existentes, realizando-se apenas a “mudança de uso do solo devido à instalação de serviços ligados a setores mais dinâmicos da economia, em detrimento da população moradora”. Define ainda ‘requalificação’ como a “ação que preserva o ambiente construído, assim como os usos e moradores dos espaços existentes, a partir de intervenções mínimas”.

As três conceituações aqui apresentadas podem representar alternativas válidas para o atendimento da demanda crescente por produtos finais, frente à redução na disponibilidade de terrenos para implantação de novos produtos. No entanto, os processos que envolvem o

¹⁰ A quantidade de área de terrenos não pode ser ampliada fisicamente. No entanto, existem artifícios utilizados pelos agentes do planejamento urbano, que permitem multiplicar o potencial construtivo dos terrenos, criando assim o terreno virtual, permitindo o aproveitamento do espaço aéreo sobre os terrenos, determinando assim o crescimento vertical das cidades.

reaproveitamento de imóveis, em qualquer uma das situações acima conceituadas, são processos mais complexos, podendo se tornar mais onerosos do que a produção de novos edifícios. Os custos para recuperação de imóveis degradados podem exceder significativamente orçamentos previstos, uma vez que determinadas situações de deterioração só podem ser identificadas após o início das obras de recuperação. Além disso, estes processos demandam prazos mais extensos, uma vez que envolvem remoção de ocupantes e demolições.

Neste contexto, o aumento da demanda por área de terrenos faz com que este seja um dos *recursos críticos*¹¹ do crescimento urbano, resultando em sobrevalorização dos mesmos. Marx¹² (1989 apud BOTELHO, 2008, p.26) já afirmava que, no mercado imobiliário, o principal elemento de especulação não seria o imóvel construído, mas a renda cobrada pelos proprietários sobre o terreno.

Conforme Topalov¹³ (1984, 1979 apud BOTELHO, 2008, p.27), o sobrelucro¹⁴ resultante da produção do mercado imobiliário transforma-se em renda a partir do momento que determinadas condições de valorização não podem ser reproduzidas pela indústria da construção civil, passando assim a ser monopolizadas pelos proprietários, sendo este o caso dos terrenos que, além de serem insumos imprescindíveis para a realização de um empreendimento imobiliário, detém características particulares e irreproduzíveis, determinantes na sua valorização.

Tais características podem estar relacionadas à localização, tanto no que se refere à fatores físicos como acesso à infra-estrutura urbana, vizinhança, relação com os centros de compra e serviços, com os pólos geradores de emprego, assim como no que se refere à regulação estabelecida pelo poder público, visando o desenvolvimento de determinada região, às condições de uso do solo, potencial construtivo e restrições específicas. Podem ainda estar

¹¹ No contexto apresentado, recurso crítico é o recurso escasso, cujo preço torna-se cada vez mais elevado em função da própria relação “oferta x procura”.

¹² MARX, K. **O Capital**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, livro III, v. 6, 1989.

¹³ TOPALOV, C. Análise do ciclo de reprodução do capital investido na produção da indústria da construção civil – Capital e propriedade Fundiária. In: Forti, Reginaldo. **Marxismo e urbanismo capitalista**. São Paulo: Livraria Editora Ciências Humanas, 1979, p. 53-80.

_____ **Le profit, la rente et la ville: Eléments de théorie**. Paris: Economica, 1984.

¹⁴ No contexto apresentado e, segundo Topalov (1984), sobrelucro é o excedente resultante do preço de venda alcançado no produto final e o custo exigido para sua produção, ou seja, margem de lucro.

relacionadas a aspectos mais abrangentes tais como conjuntura econômica, crescimento populacional ou atividade econômica desenvolvida na região (BOTELHO, 2008). Em seus estudos sobre instrumentos de aplicação do conceito do solo criado na cidade de São Paulo, Gaiarsa e Monetti (2007), afirmam ainda que o crescimento da cidade em determinada região se deve “...em parte ao movimento de cidadãos que procuraram se posicionar dentro da mancha urbana, e em parte devido aos benefícios produzidos pelo poder público...”, tendo o proprietário do terreno um benefício de valorização resultante de “...uma combinação de movimentos completamente alheios à sua vontade”.

Analisado do ponto de vista do consumidor final de um produto de incorporação imobiliária, as características relativas aos fatores físicos de localização podem ser reconhecidas como atributos de qualidade determinantes no momento da aquisição do produto, seja por atender as necessidades básicas estabelecidas por este consumidor, seja por lhe oferecer um diferencial ou pelo fato de lhe atribuir o status desejado¹⁵, fazendo com que se disponha a pagar o preço exigido para se dispor de tais atributos.

Do ponto de vista do incorporador, além da importância dos aspectos relacionados à localização, que influenciam diretamente no valor do produto planejado, questões relacionadas à regulação estabelecida pelo poder público, tais como potencial construtivo, restrições específicas, podem ser determinantes na viabilização do empreendimento.

O poder público exerce importante influência na valorização de terrenos à medida que realiza investimentos em infra-estrutura urbana, rede de transportes, assim como, pela forma como planeja o desenvolvimento urbano por meio da elaboração e execução de leis de uso e ocupação do solo e leis afins. Neste sentido, o sancionamento do Estatuto da Cidade¹⁶ é considerado por especialistas um importante passo para desenvolvimento das cidades, observando a função social do uso da propriedade urbana.

¹⁵ O presente trabalho não entrará em detalhes relacionados a atributos de qualidade reconhecidos pelo consumidor final. No entanto, ao se mencionar que tais atributos podem estar relacionados às necessidades básicas, à um diferencial ou atribuição de status, é importante esclarecer que o reconhecimento e valorização de tais atributos dependem do segmento de mercado (comercial, residencial, etc.). No caso do produto residencial, dependem do ciclo de vida, da renda familiar, entre outros fatores específicos.

¹⁶ Lei Federal, nº 10.257, sancionada em 10 de julho de 2001 e publicada no Diário Oficial da União em 11 de julho de 2001.

Regulamentando os artigos 182 e 183¹⁷ da Constituição Federal de 1988, o Estatuto da Cidade estabelece diretrizes e instrumentos urbanísticos com o objetivo de ordenar e regular o desenvolvimento das cidades, visando “[...] o bem coletivo, [...] a segurança e [...] o bem-estar dos cidadãos, bem como do equilíbrio ambiental” (ESTATUTO DA CIDADE, 2001), focando, primordialmente, na função social das cidades.

Para que seja possível a concretização do objetivo proposto, de forma a se cumprir a função social da propriedade urbana, o Estatuto determina “... que a política urbana deve ser objeto de um planejamento extensivo, envolvendo planos de ordenamento do território integrados entre si, nas escalas nacional, estaduais, regionais, metropolitanas, municipais e intermunicipais”. (BARROS, A. M. F. B. et al., 2010). Para apoiar e direcionar o estabelecimento da política urbana, o Estatuto estabelece uma série de instrumentos que devem ser detalhados e aplicados por meio da implementação de um Plano Diretor, cujo desenvolvimento e execução são de responsabilidade da municipalidade. Conforme (BARROS, A. M. F. B. et al., 2010), dentre os instrumentos estabelecidos pelo Estatuto, buscando assegurar a função social da propriedade urbana, pode-se citar:

- formas de intervenção social sobre o livre uso da propriedade privada: desapropriação, servidão e limitações administrativas, tombamento, instituição de unidades de conservação, parcelamento, edificação ou utilização compulsórios e direito de preempção;
- a regularização fundiária das ocupações de interesse social: concessão de direito real de uso, concessão de uso especial para fins de moradia, usucapião especial de imóvel urbano, direito de superfície, demarcação urbanística para fins de regularização fundiária e legitimação da posse;
- a indução do desenvolvimento urbano e a redistribuição à coletividade dos benefícios decorrentes do processo de urbanização: outorga onerosa do direito de construir e de alteração de uso, transferência do direito de construir e operações urbanas consorciadas;
- instrumentos voltados para a democratização da gestão urbana e do direito à moradia: referendo popular e plebiscito, assistência técnica e jurídica gratuita para as comunidades e grupos sociais menos favorecidos.

¹⁷ O artigo 182 trata da implementação de diretrizes de política urbana, atribuindo ao município a responsabilidade de garantir as funções sociais da cidade e estabelecendo o Plano Diretor como o instrumento de aplicação de tais diretrizes; o artigo 183 trata do direito de domínio sobre uma propriedade, para efeito de moradia, garantindo assim o direito de propriedade àquele que habita e zela por determinado imóvel por um período ininterrupto.

Para alguns especialistas, o fato do detalhamento dos referidos instrumentos ser uma responsabilidade do município é um dos aspectos positivos do Estatuto, uma vez que a municipalidade tem maior percepção das limitações, necessidades e potenciais da cidade. Por outro lado, outros especialistas caracterizam esta determinação como *localismo excessivo*¹⁸ que pode ser prejudicial aos objetivos da lei no que se refere ao desenvolvimento das regiões metropolitanas.

Conforme Braga (2003)

Quase metade da população urbana brasileira vive em áreas metropolitanas [...] sobre as quais o Estatuto da Cidade é praticamente omissivo. A Constituição Federal atribui aos estados a responsabilidade sobre as regiões metropolitanas e esses estão de fora do Estatuto.

Realizando uma analogia com a revisão conceitual acima exposta, o que se pode constatar no mercado imobiliário da cidade de São Paulo, contemplando o período que este trabalho se propõem a estudar, é a crescente valorização dos terrenos, como um resultado da crescente demanda e disputa rigorosa, por parte dos incorporadores, por terrenos que contenham os atributos de localização, físicos e de legislação, que lhes permitam realizar os empreendimentos planejados.

Os proprietários de terrenos tornam-se cada vez mais informados a respeito de legislação urbana inerentes à suas propriedades, assim como, em relação ao ambiente do mercado imobiliário onde estão inseridos, e vêm atribuindo valores cada vez mais elevados à suas propriedades, adotando, em muitas situações, posturas negociais irredutíveis. Cabe lembrar que, mesmo na fase de retração do mercado, ocorrida a partir de meados de 2008 até início de 2010, apesar de haver um pouco mais de flexibilidade por parte dos proprietários em relação às condições de pagamento pelos terrenos, não houve queda relevante nos valores dos mesmos.

¹⁸ Expressão extraída de: BRAGA, R. Estatuto da Cidade: dois anos depois. **Território & Cidadania - Boletim do Laboratório de Planejamento Municipal - LPM, Departamento de Planejamento Territorial e Geoprocessamento**, Rio Claro, v. 3, n. 1, jan. – jun. 2003. Disponível em: <<http://www.rc.unesp.br/igce/planejamento/territorioecidadania/Artigos/Braga%204.htm>> Acesso em: 21 mai. 2011.

2.3 A influência do potencial construtivo adicional sobre valor dos terrenos

O potencial construtivo adicional, também conceituado como “solo criado”, é uma concessão que a municipalidade faz ao proprietário, permitindo-lhe potencializar a capacidade de aproveitamento do terreno e, conseqüentemente, obter maior rentabilidade na sua exploração com o produto imobiliário (ROCHA LIMA Jr., 1988).

A referida concessão deve ser feita pela municipalidade com base em planejamento urbano, contemplando o adensamento que se pretende obter e a capacidade de suporte da cidade, ou seja, a infra-estrutura existente ou a ser executada, capaz de absorver os impactos a serem gerados pelo referido adensamento. Portanto, considerando a necessidade de se investir na manutenção e ampliação da infra-estrutura urbana, o município cobra uma contrapartida financeira para a concessão do “solo criado”, cuja arrecadação deve ser aplicada nos melhoramentos do município.

Instituídos pelo Estatuto da Cidade, a outorga onerosa do direito de construir e o CEPAC – Certificado de Potencial Adicional de Construção são instrumentos que direcionam e regulamentam a cobrança da contrapartida pela concessão do solo criado, assim como, determinam as formas de aplicação da receita resultante da referida contrapartida. Segundo Bernardes (2005) “o mecanismo da outorga onerosa” já era utilizado em várias cidades brasileiras, mesmo antes da instituição do Estatuto da Cidade, sendo em São Paulo aplicada por meio das operações interligadas. No entanto, Gaiarsa e Monetti (2007) ressaltam que a aplicação do instrumento por meio de tais operações não obteve sucesso por uma série de motivos, dentre os quais a falta de uma regulamentação adequada.

O potencial construtivo adicional, seja ele adquirido por meio de outorga onerosa ou por meio de CEPACs, exerce influência significativa no valor dos terrenos à medida que:

- Permitem potencializar o aproveitamento do terreno, em coeficiente de aproveitamento ou em taxa de ocupação, agregando valor ao empreendimento a ser edificado no local, cuja valorização reflete diretamente no valor do terreno;

- Para que possa potencializar o aproveitamento do terreno, deve-se pagar à municipalidade uma contrapartida financeira, cujo custo é implícito às condições de aproveitamento do terreno, estabelecidas pela legislação. Sob esta ótica, o valor final do terreno é composto pela soma dos valores a serem pagos diretamente ao proprietário e dos valores a serem pagos à municipalidade para se obter o potencial construtivo adicional.

2.3.1 Outorga Onerosa do Direito de Construir

A outorga onerosa do direito de construir é o instrumento pelo qual se estabelece um coeficiente de aproveitamento básico, a ser utilizado sem ônus adicional, e um coeficiente de aproveitamento máximo, que se pode alcançar por meio de pagamento de contrapartida financeira. Conforme previsto no Estatuto da Cidade, cabe ao município estabelecer por meio de plano diretor, as diretrizes, orientações e limites para o uso do potencial construtivo adicional, assim como estabelecer as fórmulas para o cálculo da contrapartida financeira.

Prevê ainda que “os recursos auferidos com a adoção da outorga onerosa do direito de construir e de alteração de uso” deverão ser aplicados em: “regularização fundiária; execução de programas e projetos habitacionais de interesse social; constituição de reserva fundiária; ordenamento e direcionamento da expansão urbana; implantação de equipamentos urbanos e comunitários; criação de espaços públicos de lazer e áreas verdes; criação de unidades de conservação ou proteção de outras áreas de interesse ambiental; proteção de áreas de interesse histórico, cultural ou paisagístico;” (ESTATUTO DA CIDADE, 2001).

Na cidade de São Paulo, a outorga onerosa foi instituída pelo Plano Diretor, lei nº 13.430 de 13/09/2001, regulamentada pelo decreto municipal nº 43.232 de 22/05/2003 e abrange todas as regiões da cidade, com exceção das áreas inseridas em perímetros de operações urbanas consorciadas. Conforme regulamentado em lei, a contrapartida financeira deve ser “...paga pelo incorporador de um imóvel ao solicitar a licença respectiva para construir, e equivale a um percentual do valor venal desse imóvel” (GAIARSA; MONETTI, 2007).

2.3.2 Operações Urbanas Consorciadas e Certificado de Potencial Adicional de Construção – CEPAC

As operações urbanas consorciadas podem ser “...definidas como um conjunto de intervenções coordenadas pelo poder público, com a participação da sociedade civil, com o objetivo de alcançar [...] transformações urbanísticas, melhorias sociais ou valorização ambiental”. Tais operações devem ser instituídas por meio de legislação específica para cada operação, a ser aprovada pela Câmara Municipal. Esta lei deve conter no mínimo a definição da região de abrangência, o programa de ocupação, objetivos da operação, “...contrapartida a ser exigida dos proprietários, forma e controle da operação e programa de atendimento econômico e social à população diretamente afetada” (BERNARDES, 2005).

A lei específica de cada operação urbana poderá estabelecer parâmetros urbanísticos menos restritivos do que o previsto para na lei de zoneamento, uso e ocupação do solo do município. Nestas situações os parâmetros estabelecidos pelas operações urbanas prevalecem sobre os parâmetros estabelecidos pela lei de uso e ocupação do solo, podendo ocorrer a necessidade de se pagar uma contrapartida financeira para que se possa fazer uso do parâmetro urbanístico menos restritivo previsto pela operação urbana.

Até o momento da realização do presente trabalho, a cidade de São Paulo dispõe de quatro operações urbanas em vigor, sendo elas: Operação Urbana Água Branca¹⁹, Operação Urbana Centro²⁰, Operação Urbana Faria Lima e Operação Urbana Água Espraiada. Encontram-se em desenvolvimento os projetos para a instituição de mais três operações urbanas, sendo elas: Lapa-Brás, Mooca-Vila Carioca e Rio Verde-Jacu.

¹⁹ Instituída pela lei 11.774 de 18 de maio de 1995, antes da implementação do plano diretor em vigor no período de abrangência deste trabalho. Utiliza a outorga onerosa para fins de cobrança de contrapartida financeira e possui mecanismos diferentes dos utilizados pelas operações urbanas instituídas a partir do atual plano diretor, cujos mecanismos não serão abordados por não pertencerem ao foco do presente estudo. Conforme informações disponíveis no web site da Prefeitura Municipal de São Paulo, existem estudos em desenvolvimento para a revisão e adequação desta operação urbana ao Estatuto da Cidade e ao Plano Diretor Estratégico do município. Disponível em: <http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/desenvolvimento_urbano/sp_urbanismo/operacoes_urbanas/agua_branca/index.php?p=19589>. Acesso em 28 mai.2011.

²⁰ Instituída pela Lei 12.349 de 6 de junho de 1997, antes da implementação do plano diretor em vigor no momento do desenvolvimento deste trabalho, não utiliza-se de CEPACs, mas sim de outorga onerosa para fins de cobrança de contra partida financeira.

Nas operações urbanas, a contrapartida financeira é aplicada por meio do CEPAC – Certificado de Potencial Adicional de Construção, sendo este um título, não vinculado à um terreno específico, mas sim válido para todo o perímetro da respectiva operação urbana. Por meio deste título, o incorporador pode obter o potencial construtivo adicional necessário, ao solicitar a aprovação do projeto e respectivos alvarás para realização de um empreendimento. Criado originalmente pelo Estatuto da Cidade, a fim “auxiliar o poder público na definição e execução da política urbana”, a partir de 2003, no município de São Paulo, passou a ter formato de valor mobiliário, se enquadrando inclusive na legislação que rege os valores mobiliários, “...o que inclui a Instrução 401 da CVM²¹, criada especificamente para os CEPACs” (GAIARSA; MONETTI, 2007).

Os CEPACs podem ser distribuídos por meio de leilão público ou ainda utilizados como moeda de pagamento das obras destinadas à implantação da respectiva operação urbana. Desta forma, uma vez alienados em leilão ou utilizados como moeda de pagamento para empresas privadas, podem permanecer em poder de empreendedores, empresas ou investidores que poderão negociá-los a qualquer momento, pelos valores que entenderem adequados.

Os recursos financeiros obtidos com a comercialização dos CEPACs devem ser aplicados nas obras destinadas à implantação da respectiva operação urbana, sendo que tais recursos não se misturam aos recursos gerais do município, devendo permanecer em uma conta bancária específica e serem fiscalizados por um agente técnico que, baseado nas regras estabelecidas para o uso de tais recursos, avalia a finalidade da solicitação dos recursos e autoriza ou não o saque. No caso de recursos comprometidos a pagamentos de determinadas obras ou prestações de serviços, estes permanecem em uma “Conta Escrow”²², fiscalizada por um agente técnico e somente são liberados mediante a conclusão da obra, atestada por entidade terceira.

²¹Instrução CVM Nº 401, de 29/12/2003. Dispõe sobre os registros de negociação e de distribuição pública de Certificados de Potencial Adicional de Construção – CEPAC. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/asp/cvmwww/atos/exiatio.asp?file=%5Cinst%5Cinst401.htm>>. Acesso em: 03 jul. 2011.

²²A “Conta Escrow” é um serviço de gerenciamento de contas especiais instituída entre duas partes negociantes de títulos, contratos, ou outro tipo de recebível que elege um banco para acolher os depósitos a serem feitos com a finalidade de assegurar o processo de recebimento, tanto no fim do contrato, ou simplesmente como instituição de transito dos valores. Os valores depositados ficam sob custódia e fiscalização do banco contratado e somente são liberados mediante o cumprimento do contrato estabelecido entre as partes. Disponível em: <<http://www.bancofibra.com.br/default.asp?id=44&mnu=44>>. Acesso em: 28 mai. 2011.

2.3.3 Panorama do estoque de potencial construtivo na cidade de São Paulo²³

O Plano Diretor Estratégico da cidade de São Paulo, em vigor desde 2002, determina que a municipalidade deve estabelecer o estoque de potencial construtivo adicional, baseados na capacidade de suporte da cidade, ou seja, infra estrutura existente, infra estrutura a ser implantada, melhoramentos e perspectivas de desenvolvimento. Tais estoques deveriam ser monitorados periodicamente. A atual²⁴ distribuição do estoque de potencial construtivo adicional de São Paulo, foi realizada em 2004, por meio da lei Lei nº 13.885 de 25/08/2004, que dispõe sobre o uso e ocupação do solo, a qual determinou a subdivisão da cidade em distritos, atribuindo a cada distrito uma quantidade de potencial construtivo adicional destinado ao uso residencial e uma quantidade destinada ao uso não residencial. Excetua-se destas distribuições as áreas pertencentes às Operações Urbanas Água Espraiada e Faria Lima, cujos estoques de potencial construtivo são estabelecidos em suas respectivas legislações. Para Della Manna (2008)

O que se verificou, já naquele momento, foi que em muitos distritos os estoques propostos tinham sido subdimensionados, tanto em função da capacidade da infra-estrutura já existente, bem como da demanda prevista pelo setor imobiliário em função de uma série de fatos e de indicadores econômicos que já anunciavam um crescimento da economia, uma forte retomada de investimentos, abertura de capital de empresas e expansão de crédito imobiliário.

Em uma análise voltada para o estoque de potencial construtivo residencial, realizada a partir dos relatórios de abril de 2008, período precedente à crise financeira, em que o mercado imobiliário ainda encontrava-se plenamente aquecido, verificou-se que algumas regiões, ainda bastante demandadas, tais como Cambuci e Liberdade, já não dispunham mais de estoque. Outras regiões, com desenvolvimento crescente e dotadas de boa infra-estrutura urbana e de transportes, como Ipiranga, dispunham apenas de aproximadamente 52,60%²⁵ do estoque total

²³ A análise refere-se ao período de abrangência do presente trabalho, ou seja, do início de 2007 ao primeiro trimestre de 2011.

²⁴ Informações referentes ao momento do desenvolvimento da presente pesquisa: primeiro trimestre de 2011.

²⁵ Percentual calculado pelo autor com base em informações extraídas de: DELLA MANNA, E. São Paulo vai parar! A outorga onerosa do direito de construir e os estoques de potencial construtivo. **Revista Construção e Mercado** n. 82, p. 24-26, abr. 2008. Disponível em: <<http://revista.construcaomercado.com.br/negocios-incorporacao-construcao/82/artigo120823-1.asp>>. Acesso em: 28 mai. 2011.

previsto (DELLA MANNA, 2008).

Outros distritos, que também apresentavam forte demanda por produtos destinados à classe média e média alta, já se encontravam muito próximos à saturação. Dentre eles, pode-se citar os distritos de Jaguaré, Campo Grande e Lapa, cujos estoques consumidos eram de 92,15%, 79,05% e 64,07%, respectivamente (DELLA MANNA, 2008).

A Figura 1, adiante, demonstra o panorama geral do estoque de potencial construtivo residencial disponível em fevereiro de 2008.

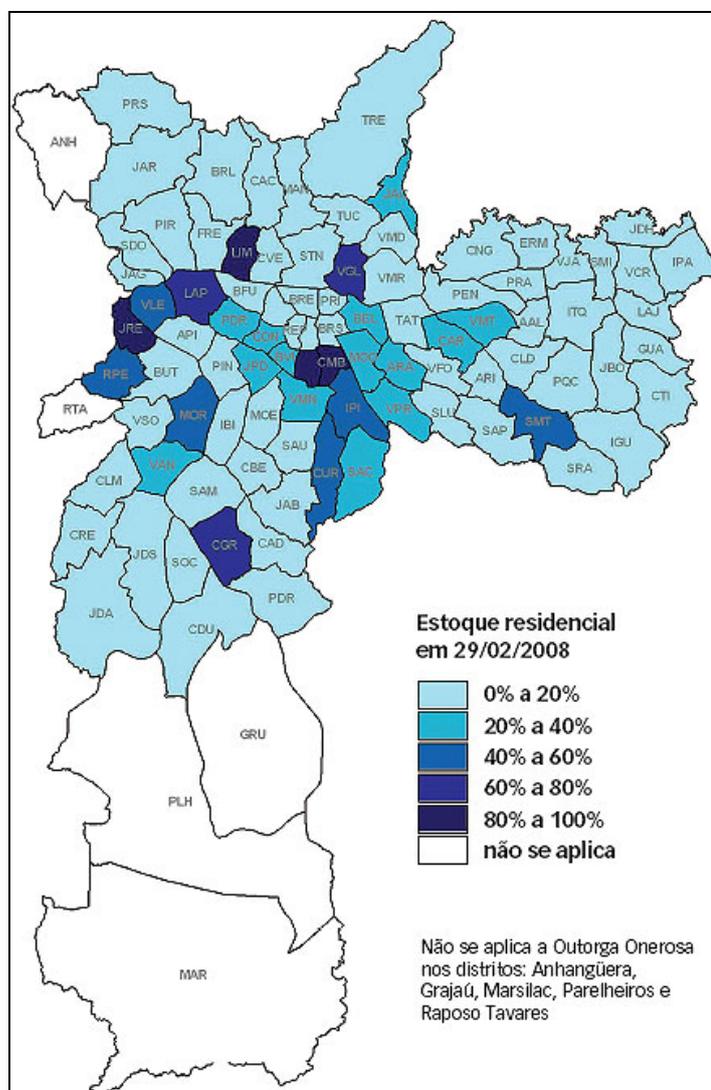


Figura 1: Estoque de Potencial Construtivo Adicional
Fonte: Revista Construção e Mercado Abril/2008²⁶

²⁶ Disponível em: <<http://revista.construcaomercado.com.br/negocios-incorporacao-construcao/82/artigo/120823-1.asp>>. Acesso em: 28 mai. 2011.

Analisando o estoque de potencial construtivo no momento do desenvolvimento da presente pesquisa, verifica-se um agravamento da situação já vislumbrada em 2008. Depara-se com diversas regiões que ainda apresentam forte demanda para empreendimentos residenciais, porém dispõem de estoque limitado ou ainda, já não dispõem de potencial construtivo adicional. A Figura 2, adiante, ilustra a atual disponibilidade de potencial construtivo, por distrito. Tal situação pode inviabilizar a realização de empreendimentos à medida que: limitam o tamanho do empreendimento, impossibilitando o incorporador alcançar os patamares mínimos de VGV atrativos; dificulta a negociação junto aos proprietários de terrenos, uma vez que estes, em sua maioria, não estão dispostos a absorver a desvalorização do imóvel, decorrente da impossibilidade de se ampliar a capacidade de aproveitamento do terreno.

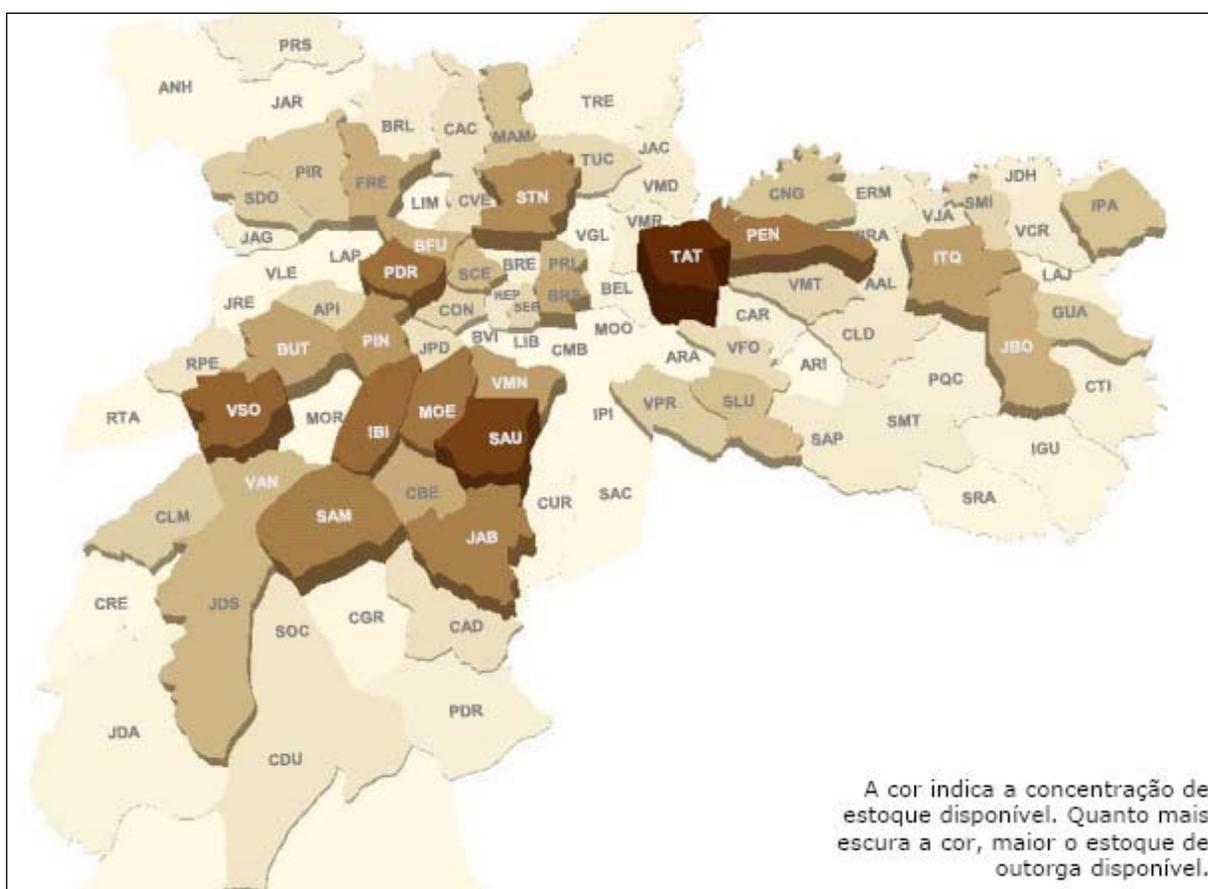


Figura 2: Estoque de Potencial Construtivo Adicional em mai/2011
Fonte: SECOVI²⁷

O mesmo ocorre para as regiões inseridas nos perímetros das operações urbanas Faria Lima e Água Espraiada. Muitos dos setores destas operações já não dispõem mais de estoque de potencial construtivo. No entanto, devido à localização de tais operações, verifica-se uma situação mais restritiva para estoques de potenciais construtivos não residenciais, que não é exatamente o foco da presente análise.

²⁷ Disponível em: <http://www.secovi.com.br/files/Arquivos/outorga-res-04-11.pdf>. Acesso em: 28 mai. 2011.

Com relação à Operação Urbana Faria Lima, além da escassez ou inexistência de estoque de potencial construtivo para determinados setores, existe a escassez de CEPACs, ou seja, a “moeda” que possibilita a compra do estoque. O último leilão foi realizado em 2010, sendo os títulos arrematados a preços intensamente elevados. No presente momento, os empreendedores ou investidores que dispõem de tais títulos já têm destino para os mesmos ou, se houver disponibilidade para venda, podem ter preços tão elevados a ponto de comprometer os resultados de um empreendimento.

A discussão e análise apresentada têm como objetivo evidenciar a influência que o poder público exerce sobre a valorização dos terrenos, por meio dos instrumentos legais utilizados para regulação da ocupação do solo urbano e direcionamento do crescimento e desenvolvimento da cidade. Tal influência ocorre à medida que:

- Incentiva o adensamento de determinadas regiões por meio do aumento do potencial construtivo dos terrenos, aumentando, conseqüentemente, o potencial de geração de receita dos empreendimentos a serem implantados nestas localizações;
- Realiza planos de investimento em melhorias e implantação de infra-estrutura, visando preparar a região para suportar as conseqüências do adensamento e desenvolvimento planejado;

Por meio destas ações, o poder público tem a capacidade de realizar transformações no ambiente construído, promovendo o desenvolvimento local, de forma a criar elementos e características que podem ser assimilados pelo consumidor final como atributos de qualidade indispensáveis ou ainda atributos de qualidade diferenciais, conferindo assim, maior ou menor valor aos terrenos, conforme os atributos de qualidade apresentados pela região.

Cabe colocar que a aplicação de tais instrumentos urbanísticos e realização das referidas ações devem resultar de um planejamento urbano bem elaborado, de forma a não limitar ou estancar o desenvolvimento de regiões potenciais, assim como controlar o adensamento desordenado e a valorização especulativa, de outras regiões.

3. ESTUDO SOBRE O PROCESSO DE SELEÇÃO, ESCOLHA E OBTENÇÃO DE TERRENOS PARA REALIZAÇÃO DE INCORPORAÇÃO IMOBILIÁRIA

3.1. Características dos negócios no setor do Real Estate

Para se tomar uma decisão para realização de determinado negócio, os decisores, sejam eles empreendedores, empresários, investidores, ou outros agentes envolvidos, precisam avaliar seus interesses e resultados pretendidos frente aos riscos apresentados que possam prejudicar, comprometer parcialmente ou até mesmo impedir a obtenção dos resultados objetivados.

Os negócios realizados no setor de Real Estate envolvem grandes volumes de investimentos e apresentam alto grau de rigidez, ou seja, capacidade limitada de recuperação mediante ocorrência de desvios no cenário planejado, podendo em determinadas situações apresentar impossibilidade de recuperação. Portanto, a decisão para a realização de determinado negócio deve estar lastreada em uma rotina de planejamento e análise de riscos fundamentada em informações de qualidade que permitam aos decisores reconhecerem o intervalo de flutuação dos resultados mediante distorções do cenário referencial²⁸, assim como possibilitem que estejam preparados para realização de ações no sentido de mitigarem determinados riscos inerentes ao negócio.

A atividade foco do Real Estate é a produção de empreendimentos para obtenção de resultados por meio da venda do produto final (empreendimentos imobiliários) ou empreendimentos para obtenção de resultados por meio da renda a ser obtida com a exploração do produto (empreendimentos de base imobiliária), os quais são realizados por meio da constituição de incorporações imobiliárias.

A realização de uma incorporação imobiliária abrange uma sequência de atividades e decisões que, para efeito do presente estudo, foram agrupadas em três fases, conforme abaixo exposto:

²⁸ Cenário construído com base em parâmetros que se acredita ser o mais provável, e que deve gerar resultados que atendam as premissas do empreendedor.

- Escolha e negociação do terreno, que envolve principalmente as seguintes atividades:
 - Estudos de localização frente à segmentação de mercado que compõem o “*core business*” da empresa;
 - Prospecção de terrenos nas localizações de interesse;
 - Estudo de mercado preliminar (comportamento da oferta competitiva, demanda, estado do mercado);
 - Determinação do Público Alvo (segmentação de mercado – segmentação geográfica, psicográfica, comportamental e demográfica) e respectiva faixa de renda;
 - Configuração preliminar do produto;
 - Estimativa preliminar de custos de produção e/ou implantação (baseada no produto protótipo);
 - Análise financeira e econômica (baseadas na configuração de um cenário referencial e posterior submissão deste cenário a situações de *stress*);
 - Análise técnica;
 - Análise legal e ambiental;
 - Análise documental;

- Incorporação Imobiliária, que abrange principalmente:
 - Aprofundamento do estudo dos anseios e capacidade de pagar do público alvo;
 - Desenvolvimento do produto;
 - Contratação e gerenciamento da elaboração de projetos (arquitetônico e complementares que são compostos por projetos de fundação e estruturais, instalações, paisagismo e interiores, quando é o caso);
 - Aprovação dos projetos e obtenção dos respectivos alvarás e licenças;
 - Determinação da estratégia de lançamento, ações de propaganda e marketing;
 - Contratação e/ou gerenciamento da equipe de vendas;
 - Análise do mercado relativamente à oferta competitiva (aprofundamento do estudo do mercado no momento do desenvolvimento do produto e na fase que precede a determinação do preço de venda do mesmo);
 - Estruturação do *funding*;

- Análise e monitoramento do comportamento da demanda relativamente à oferta competitiva, ao próprio produto e reflexos na velocidade de vendas do produto;
 - Levantamento dos custos para produção do empreendimento (baseada no projeto real do empreendimento);
 - Monitoramento do desempenho do empreendimento frente ao planejamento elaborado, tanto em relação aos custos e cronograma da produção quanto à velocidade de comercialização e preços alcançados;
 - Administração dos recebíveis;
- Construção, cuja fase contempla as seguintes grandes atividades:
 - Contratação e/ou acompanhamento da empresa construtora e/ou gerenciadora da obra;
 - Monitoramento e controle da qualidade da produção;
 - Entrega do produto;
 - Atendimento e assistência pós entrega.

O presente trabalho se atém a estudar, de forma mais específica, a etapa da escolha, negociação e obtenção do terreno e as rotinas de planejamento que devem ser adotadas nesta fase, a fim de que o decisor tenha condições de tomar uma decisão que lhe permita alcançar os resultados com o mínimo possível de desvios em relação aos resultados planejados.

3.1.1. Principais riscos envolvidos

Os negócios realizados no setor do Real Estate são caracterizados por ciclos de longos períodos de duração, ficando o empreendedor exposto à riscos vinculados à variações no ambiente externo ao empreendimento, os quais o empreendedor não pode controlar.

No momento em que o empreendedor planeja o empreendimento, fará uma análise do estado do mercado e do ambiente macro-econômico buscando identificar a demanda existente, os preços de venda praticados, os custos de mão de obra e insumos, a fim de configurar um cenário e planejar o empreendimento proposto.

Em função do longo período de duração do ciclo do empreendimento, quando o produto estiver efetivamente pronto para ser comercializado, a demanda antes identificada poderá estar parcial ou totalmente suprida, comprometendo a qualidade da inserção do produto no mercado no que se refere tanto à velocidade de vendas, quanto do preço de venda a ser alcançado.

Analisando esta situação, deve-se considerar que a manutenção do estoque dos produtos também demanda um determinado custo, que será abatido da receita do empreendimento, influenciando assim, nos resultados gerados.

Flutuações no comportamento das variáveis macroeconômicas poderão influenciar em diversos fatores tais como, elevação dos custos de produção para patamares superiores ao planejado; aumento das taxas de juros, dificultando o acesso a financiamentos tanto para produção como para comercialização do produto; redução da capacidade de pagar do público alvo, entre outras conseqüências relacionadas à questões econômico-financeiras.

Apesar do mercado imobiliário da cidade de São Paulo, região de estudo deste trabalho, não apresentar sazonalidade significativa, alguns meses do ano, que coincidem com meses de férias, tendem a apresentar uma redução na velocidade de vendas (informação verbal)²⁹. Ainda que menos relevante, este é um fator de risco que deve ser considerado no planejamento, principalmente no que se refere ao período em que se pretende colocar o produto no mercado para comercialização.

Outro fator que deve ser levado em consideração, principalmente para empreendimentos de grande porte e/ou que envolvem impactos sobre o entorno da região onde serão implantados, é a demora para aprovações de projeto e obtenção dos devidos alvarás junto aos órgãos competentes. Em grandes cidades, como São Paulo, tais aprovações podem exceder significativamente os prazos estimados pelo incorporador.

²⁹ Informação fornecida por profissionais atuantes em empresas de vendas do mercado imobiliário de São Paulo.

3.2. A relevância da escolha e negociação do terreno

O terreno é um “insumo” primordial para a realização de um empreendimento imobiliário³⁰, sendo sua escolha a primeira e uma das mais importantes ações no processo de planejamento e realização de uma incorporação imobiliária, cuja ação influencia de forma determinante no alcance dos resultados planejados.

Tal importância pode ser justificada por uma série de fatores que estão ligados tanto ao custo do terreno, ao percentual que este representa nos investimentos a serem realizados no empreendimento e às condições negociais estabelecidas entre o proprietário do terreno e o incorporador, assim como às características próprias e implícitas do imóvel.

3.2.1. Condições comerciais estabelecidas entre as partes³¹

A negociação de terrenos para fins de incorporação imobiliária residencial³² ocorre principalmente por meio das seguintes tramitações:

- Permuta física: Condição em que o incorporador se compromete a entregar ao proprietário do terreno, uma *quantidade de área construída*³³ que poderá ser composta por uma ou mais unidades residenciais do próprio empreendimento a ser construído no terreno objeto da negociação, ou ainda por um ou mais imóveis prontos ou em construção, em outro empreendimento pertencente ao

³⁰ Deve-se ressaltar que o “terreno”, no contexto apresentado, é o imóvel a ser utilizado como base para a incorporação que se deseja realizar, ou seja, para novos empreendimentos, a serem integralmente construídos, necessita-se de um terreno vazio, que pode ser obtido já neste estado ou, formatado a partir da demolição de edificações existentes; para empreendimentos de *retrofit*, o que trata-se por “terreno” é configurado pelo conjunto: terreno e edificação existente.

³¹ Denomina-se “Partes” os envolvidos na negociação, ou seja, de um lado o proprietário do imóvel e de outro o incorporador, investidor ou empresa interessada em obter o terreno para fins de incorporação imobiliária.

³² O presente trabalho foca na discussão de negociações de terrenos para fins de incorporações imobiliárias residenciais. Em negociações de terrenos para fins de incorporações imobiliárias não residenciais pode-se utilizar, além das possibilidades aqui apresentadas, outras modalidades de contrato, dentre as quais “*sale and lease back*” e “*built to suit*”.

³³ Utilizou-se “quantidade de área construída” para referenciar o(s) imóvel(is) a ser(m) entregue(s) em troca do terreno, pois é comum se estabelecer em contratos de permuta a quantidade de área a ser entregue ao proprietário do terreno, principalmente quando se trata de área a ser construída no empreendimento a ser construído no próprio terreno objeto da negociação, uma vez que, no momento em que se efetiva o contrato, ainda não se tem o projeto arquitetônico definitivo do empreendimento.

incorporador, podendo estes outros imóveis serem residenciais, comerciais ou corporativos.

- Permuta financeira: Nesta situação, o incorporador se compromete a repassar ao antigo proprietário do terreno, um percentual da receita do empreendimento, em troca do terreno negociado. O referido repasse, normalmente ocorre no fluxo do encaixe do preço de venda, sendo as particularidades comerciais acordadas entre as partes conforme cada caso.
- Pagamento em dinheiro: Ocorre por meio de contrato de compra e venda tradicional, cuja forma de pagamento, valor de sinal e condições de parcelamento são negociadas em cada situação.

Além da aplicação individual de cada uma das condições negociais apresentadas, também é comum a realização de negócios envolvendo duas ou até mesmo as três condições, onde o proprietário do imóvel recebe parte do valor estabelecido para o terreno em dinheiro e parte em troca de unidades construídas e/ou permuta financeira.

Para o incorporador, negociações realizadas em permuta são mais convenientes uma vez que, permitem reduzir o investimento inicial, cujo momento ainda não se conta com encaixe da receita. Além disso, no caso da permuta financeira, se dilui o risco relacionado à velocidade de vendas, passando o antigo proprietário do terreno a participar do referido risco. No caso de permuta física, considerando unidades construídas, o incorporador tem a vantagem de poder realizar uma negociação onde atribui às unidades um valor baseado no seu preço de venda, no entanto, as entrega ao proprietário do terreno, a preço de custo.

Quanto ao proprietário, além de postergar seus recebimentos, passa a participar do risco do empreendimento. Como contrapartida tem a possibilidade de alavancar o valor do terreno negociado, ou seja, o valor a receber em troca do terreno, por meio da valorização do empreendimento a ser construído no local. Além disso, em negociações realizadas por meio de permuta, atribui-se um valor maior ao terreno, já contemplando que os recebimentos do proprietário não ocorrerão no ato ou no período imediatamente subsequente ao momento do fechamento do negócio.

Para que o proprietário possa avaliar seus ganhos reais e as vantagens de realizar um negócio por meio de permuta, assim como, atribuir o valor adequado ao seu imóvel, deve realizar uma análise comparativa do valor a receber no futuro com o valor que teria, caso obtivesse o valor do seu terreno em dinheiro no ato da efetivação do negócio, ou em parcelas nos meses imediatamente subsequentes, e mantivesse o referido capital remunerado a um custo de oportunidade pelo mesmo período que aguardará para receber o objeto da permuta.

Para negociações realizadas total ou parcialmente por meio de pagamento em dinheiro, o desembolso para aquisição do terreno é “um dos valores mais representativos”, podendo até mesmo ser “a parcela mais significativa”, dentre as parcelas iniciais do fluxo de investimentos a se realizar no empreendimento. Além disso, o valor do terreno, em sua maioria, representa um percentual significativo do total dos investimentos a serem realizados no empreendimento, ainda que seja diluído em parcelas, conforme a negociação realizada.

Mediante o exposto, pode-se afirmar que uma negociação estratégica e adequada capaz de alcançar preço e condições de pagamento que permitam a validação do empreendimento frente aos resultados que deseja obter, exercem relevante influência no resultado e rentabilidade do empreendimento

3.2.2. Características próprias e implícitas do imóvel

Dentre as características próprias e implícitas do terreno, pode-se elencar:

- **Localização:** a localização do terreno é fator determinante para o desenvolvimento do produto pretendido, podendo constituir um diferencial frente às expectativas e atributos de qualidade estabelecidos pelo público alvo;
- **Legislação:** aspectos tais como potencial construtivo e incentivos oferecidos pelos órgãos municipais competentes podem potencializar ou limitar a obtenção dos resultados do empreendimento proposto, podendo ser um fator condicional na validação de um empreendimento;

- Aspectos ambientais: as questões ambientais podem estar ligadas tanto à elementos naturais quanto a situações decorrentes de ocupações anteriores do imóvel. Em ambos os casos, exige-se que o projeto do empreendimento passe pela análise de órgãos competentes específicos, influenciando significativamente nos prazos para se obter as devidas licenças.

Dentre as questões naturais, pode-se citar a presença de vegetações que, em função da espécie ou porte, não podem ser removidas, remanejadas ou cuja licença para remoção resulte em altos custos de compensação; proximidade do imóvel a áreas de rios, córregos ou regiões onde o lençol freático encontra-se em baixa profundidade.

As questões ligadas à ocupação referem-se principalmente à existência de contaminações do solo e/ou lençol freático, decorrentes de atividades exercidas no local, cujo uso ou armazenamento de produtos tenha causado prejuízos ambientais. Esta situação é muito comum em bairros com formação caracteristicamente industrial que, com a dinâmica do desenvolvimento da cidade, foram se transformando e, gradativamente, passaram a ser ocupados por empreendimentos residenciais e/ou comerciais.

3.2.3. O lastro para a tomada de decisão: informações de qualidade

Além da definição e negociação do terreno ser a primeira das ações da incorporação, é uma ação determinante, sendo este o momento em que o empreendedor escolhe dentre as alternativas disponíveis e/ou possíveis e decide por realizar determinado empreendimento.

Devido o grau de rigidez das atividades no setor do Real Estate, se esta decisão for tomada de forma errônea, o empreendedor poderá ter perdas irreversíveis durante a realização do empreendimento, uma vez que, os investimentos necessários para mudanças durante a implantação de um empreendimento pode inviabilizar o alcance de resultados.

Portanto, para que esta primeira ação possa ser realizada com maior segurança, o decisor necessitará de informações que lhe permitam contemplar os resultados e os riscos a serem gerados pelo empreendimento, a fim de avaliar se os resultados atenderão seus objetivos e

parâmetros mínimos de atratividade, de forma a justificar e compensar os riscos apresentados, a serem absorvidos pelo empreendedor.

Alguns empreendedores acreditam que a tomada de decisão pode ou deve ser feita com base na percepção e sensibilidade que se tem da tendência de comportamento do mercado. Desta forma, costumam agir empiricamente, utilizando-se da intuição, tendendo a potencializar os aspectos positivos do cenário, e as chances em situações de incertezas (PALICH; BAGBY, 1995³⁴ apud BUSENITZ, 1999).

Pesquisas acadêmicas realizadas concluem que empreendedores apresentam uma tendência de ser menos avessos ao risco do que outras pessoas, tendendo a tirar conclusões generalizando com base em poucas experiências vividas, considerando-se a si mesmos *experts* no desenvolvimento de novos empreendimentos (PEREIRA LEITE, 2006; BUSENITZ, 1999)

No entanto, para que se obtenha informações adequadas que possam embasar e dar maior conforto para a decisão de fazer um empreendimento e conseqüente ação de adquirir determinado terreno, é necessário adotar uma rotina de planejamento que permita simular o empreendimento que se deseja desenvolver, configurando um cenário referencial que contemplará todos os aspectos inerentes às fases “incorporação imobiliária” e “construção”, descritos nos item 3.1. Assim sendo, a simulação do cenário deverá contemplar desde o produto que se pretende realizar, o ambiente onde este será inserido, a demanda existente, o estado do mercado, o cenário macro-econômico, assim como, os custos necessários para implantação e produção do mesmo.

A partir deste cenário referencial poderá se obter os resultados a serem gerados pelo empreendimento. No entanto, não se deve acreditar que do planejar ao realizar não ocorrerá nenhum desvio de comportamento, tanto do empreendimento propriamente dito, quanto do ambiente em que este está sendo realizado. Conforme Rocha Lima Jr. (2004)

Da idéia diretamente à ação, para alguns, representa o mais puro símbolo do voluntarismo daqueles empreendedores que têm o sinal da coragem, da qual advém o sucesso. De forma equivocada, esse procedimento se vê confundido com a imagem do pensamento empresarial agressivo e inovador [...]

³⁴ PALICH, L. E., & BAGBY, D. R.. Using Cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: challenging conventional wisdom. **Journal of Business Venturing**, v. 10, 6, p. 425-438, November, 1995.

Para que se possa agregar segurança à decisão é necessário estabelecer uma rotina de análise crítica onde se realiza distorções nas variáveis que compõe o cenário referencial para que se possa avaliar os resultados gerados mediante simulações de desvios de cenário. Tais simulações devem estar lastreadas em informações de qualidade de forma que o decisor tenha condições de prever e analisar as situações de risco e conhecer o intervalo provável de variação dos resultados do empreendimento frente às situações de risco, podendo assim colher os resultados planejados com eficácia e eficiência.

3.3. Os vetores de planejamento para tomada de decisão no setor de Real Estate

O planejamento que apóia o processo decisório é composto por uma sequência de etapas, iniciando-se com a concepção da idéia, passando por análises críticas que permitem validá-la ou não, identificar formas e meios para implantá-la, hierarquizar alternativas e possibilidades disponíveis, estabelecer os recursos necessários para sua implantação, implantá-la e obter os resultados planejados. Cada uma destas etapas vislumbra o levantamento e análise de informações que visa oferecer subsídios para que o decisor possa realizar uma análise crítica do empreendimento pretendido e assim obter respostas que norteiem sua decisão de fazer. Conforme Rocha Lima Jr. (2004)

[...] as rotinas da decisão devem passar por nós que concentram a análise e crítica, para, antecipadamente, simular situações de quebras de comportamento no futuro, que auxiliem a decisão de como fazer, ou até, permitam avaliar se é admissível correr o risco de fazer.

Desta forma o empreendedor tem condições de estabelecer metas de comportamento entre determinado nó até o final da ação, podendo estimar o resultado final (ROCHA LIMA Jr., 2004) assim como estabelecer planos de ação para enfrentar desvios no cenário planejado, mitigando assim os riscos a incorrer.

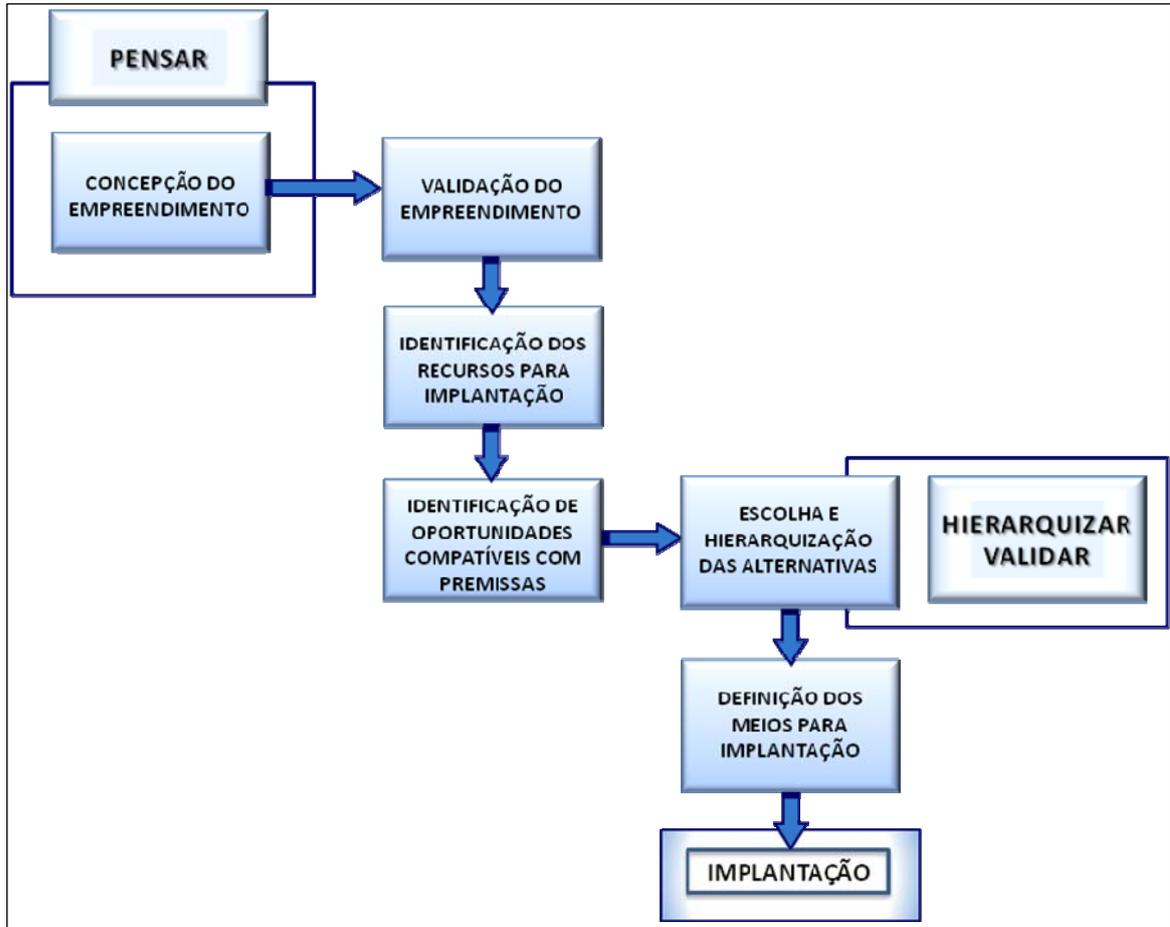


Figura 3: Etapas do processo decisório

Fonte: Adaptado de Rocha Lima Jr. (2004)

A Figura 3 demonstra as etapas do processo decisório que serão discutidas adiante, de forma mais detalhada.

3.3.1. Concepção do Empreendimento

Pertencendo ao âmbito do planejamento estratégico, a concepção do empreendimento é uma ação e decisão que deve ser tomada pelo empreendedor, ou seja, pelo agente que assumirá os riscos do empreendimento.

A configuração do empreendimento a ser realizada está diretamente ligada ao campo de atuação da empresa, segmento de mercado e diversificação geográfica que compreendem seu foco de ação. Já nesta fase de decisão o empreendedor deve se apoiar em informações a partir

da análise do estado do mercado, buscando identificar características e desempenho dos produtos que têm apresentado competitividade no mercado (ROCHA LIMA JR., 2004).

A postura estratégica basicamente intuitiva [...] resulta na adoção de critérios para balizar a tomada de decisão extremamente pobres, e que, normalmente conduzem à cópia explícita ou disfarçada de sucessos, genuínos ou aparentes. (ALENCAR, 1993).

3.3.2. Validação do Empreendimento

A validação de determinado empreendimento depende do atendimento de alguns critérios básicos:

- **Competitividade no mercado:** A competitividade de um produto é representada pela sua capacidade de inserção no mercado, ou seja, sua capacidade de oferecer ao público alvo o binômio “atributos de qualidade e preço” que atendam aos parâmetros e expectativas deste público;
- **Gerar indicadores da qualidade do investimento atrativos ao empreendedor:** Considerando o volume de recursos a serem imobilizados no empreendimento e os níveis de riscos envolvidos no negócio, o empreendedor estabelece os parâmetros mínimos de resultado e rentabilidade que considera como atrativos para a realização do empreendimento. Os parâmetros de atratividade estão diretamente vinculados ao grau de risco apresentado pelo empreendimento de forma que, quanto maior o risco, maior a volatilidade dos resultados a serem gerados, portanto, maiores também os índices de atratividade estabelecidos pelo empreendedor para justificar a absorção dos riscos;
- **Ser compatível com as condições técnicas e tecnologias disponíveis pelo empreendedor para implantação e produção:** o empreendedor deverá dispor de conhecimento técnico e tecnologia necessários para a realização do empreendimento ou ainda, quando necessário, ter possibilidade de adquirí-los, de forma que os custos não comprometam a qualidade dos resultados a serem gerados, invalidando assim o empreendimento.

3.3.3. Identificação dos recursos para implantação do empreendimento

A identificação dos recursos necessários e disponíveis para a implantação do empreendimento constitui a última etapa da fase de planejamento estratégico, cujas ações devem ser realizadas diretamente pelo empreendedor.

Os recursos aqui referenciados são essencialmente os recursos técnicos, mão de obra, serviços, tecnologia, insumos e recursos financeiros, ou seja, o *funding* do empreendimento.

Quanto aos recursos técnicos, o empreendedor deverá avaliar a disponibilidade de recursos próprios disponíveis e planejar a aquisição, junto ao mercado, dos recursos indisponíveis ou que apresentam insuficiência para suprir as necessidades do empreendimento (ROCHA LIMA JR., 2004). Os custos e prazos para tais aquisições devem ser previstos na simulação do empreendimento.

Tratando-se do *funding*, o empreendedor deverá realizar algumas avaliações a fim de definir a equação de *funding* mais adequada ao empreendimento. Os recursos para produção poderão ser provenientes do caixa próprio do empreendedor, somado ao encaixe do preço obtido com a venda do produto. Para isto, o empreendedor deverá avaliar sua capacidade de suportar o fluxo de investimentos iniciais, caso o volume de vendas não alcance os patamares planejados dentro de determinado prazo.

O empreendedor poderá também optar pela obtenção de financiamento para produção e comercialização junto às instituições financeiras, sendo que, ao simular o empreendimento, deverá avaliar o custo financeiro desta alternativa.

3.3.4. Identificação de oportunidades compatíveis com produtos e premissas estabelecidas pelo empreendedor

A concepção, identificação da equação de *funding* mais adequada para implantação e

validação do empreendimento protótipo, demandam simulações que são feitas por meio de um modelo que permite configurar um cenário referencial contemplando o produto em números, ou seja, área de construção, área de venda, área equivalente, custos para sua implantação e o preço e velocidade de vendas estimado, com base nas informações coletadas junto à oferta competitiva.

A partir do referido cenário, pode-se obter a simulação do fluxo do empreendimento e dele extrair indicadores que demonstram a qualidade dos resultados gerados pelo empreendimento mediante os investimentos realizados. Estes indicadores devem ser analisados tanto no cenário referencial, ou seja, o cenário base que o empreendedor acredita ser o mais provável para a implantação do empreendimento protótipo, como em cenários submetidos à situações de *stress*, a fim de que o empreendedor vislumbre o impacto da quebra de comportamento das variáveis que compõem o cenário sobre os indicadores gerados pelo empreendimento.

Com base nos indicadores da qualidade extraídos das referidas simulações o empreendedor poderá estabelecer parâmetros de atratividade que pagam o prêmio dos riscos apresentados pelo empreendimento proposto e, desta forma, estabelecer as características para a prospecção de terrenos de forma que estes atendam aos parâmetros do empreendimento validado por meio de simulações.

Considerando este processo, o empreendedor tem condições de agir de maneira proativa, parametrizando e direcionando a busca de terrenos, não ficando sujeito apenas a analisar as áreas ofertadas (ROCHA LIMA JR., 2004) que apresentam as mais diversificadas características e que não se enquadram nos parâmetros determinados pelo empreendedor.

3.3.5. Escolha e hierarquização das alternativas

A escolha e hierarquização das oportunidades de negócio constitui a última etapa do planejamento no nível tático.

Uma vez identificadas e selecionadas as oportunidades para análise, por meio de modelos adequados, deve-se realizar uma simulação do empreendimento proposto para cada uma das

oportunidades, a fim de verificar se o nível de liquidez do empreendimento lhe atribui competitividade no mercado, se o fluxo de investimento é condizente com o plano de aporte de recursos realizado pelo empreendedor, considerando a estrutura de *funding* planejada, se o fluxo de retorno corresponde às metas estabelecidas e se os resultados e indicadores econômicos atingem os patamares de atratividade do empreendedor.

Avaliada e validada a oportunidade no cenário referencial, deve-se submeter o protótipo à situações de risco, ou seja, aplicar fatores de distorção às variáveis que compõem o ambiente planejado, verificando assim a capacidade de sustentação do empreendimento.

Estas análises permitirão ao empreendedor validar e escolher as oportunidades de negócio. A partir da escolha, procede-se com a hierarquização das mesmas, realizando-se uma análise da qualidade da oportunidade de investimentos, que é feita a partir dos indicadores gerados pela simulação dos fluxos de investimento frente ao *funding* planejado; análise dos indicadores econômicos, frente ao fluxo de investimento e retorno e análise da estabilidade dos indicadores mediante cenários de risco (ROCHA LIMA JR., 2004).

Desta análise se procede com a seleção das oportunidades que melhor correspondem às metas, expectativas e patamares de atratividade do empreendedor, sendo que este poderá selecionar oportunidades buscando configurar um portfólio que apresente diferentes níveis de risco e, concomitantemente, seja capaz de alcançar níveis mais atrativos de rentabilidade.

Em negócios realizados no setor do Real Estate não se pode garantir total segurança, uma vez que são negócios dotados de alto grau de rigidez e com ciclos de longo prazo. No entanto esta rotina de planejamento confere ao empreendedor maior conforto para decidir, possibilitando vislumbrar os impactos gerados pelos riscos sobre os resultados do empreendimento assim como programar ações para mitigação de riscos.

3.3.6. Meios para implantação do empreendimento

Determinar os meios e implantar o empreendimento estão enquadradas no nível operacional das etapas de planejamento, sendo que nesta etapa a decisão para realização do empreendimento e aquisição do terreno já foi tomada.

O presente trabalho visa estudar as etapas de planejamento que precedem e orientam a decisão, sendo que não serão aprofundadas as discussões pertinentes ao planejamento operacional.

3.4. Arbitragem dos patamares de atratividade

Sendo o empreendedor o agente que assumirá os riscos do investimento, somente ele poderá estabelecer os patamares de atratividade, podendo este assumir uma postura mais ou menos avessa aos riscos, que estará diretamente relacionada ao nível de risco do empreendimento.

Alguns empreendedores estabelecem os patamares de atratividade baseados no histórico de sua empresa, de seus negócios, dos riscos já assumidos e rentabilidade alcançada.

O estabelecimento de tais patamares podem também ser parametrizados por informações identificadas mediante o comportamento do mercado, sendo que para empreendimentos com níveis menos elevados de risco é comum estabelecer padrões de rentabilidade baseados em aplicações financeiras de baixo risco, cujo padrão de rentabilidade é reconhecido como custo de oportunidade.

Conforme Rocha Lima Jr. (2004), “há negócios no Real Estate, cuja estrutura pode ser concebida de forma que os resultados sejam afetados por movimentos de mercado, mas não pelo desempenho particular do empreendedor na sua implantação”. Nestas situações o estabelecimento dos patamares de rentabilidade baseia-se nos padrões de rentabilidade do modelo de negócio, estabelecendo-se assim um patamar de atratividade setorial (Rocha Lima Jr., 2004).

3.5. Análise dos riscos apresentados

Os riscos propriamente ditos não podem ser aquilatados, uma vez que não constituem

indicadores, mas sim situações resultantes da quebra de comportamento das variáveis que compõem o ambiente onde será implantado o empreendimento. Desta forma, a avaliação dos riscos deve ser feita por meio da análise dos impactos que estes causarão aos indicadores da qualidade, medindo-se qual a volatilidade de tais indicadores, frente às flutuações no comportamento das referidas variáveis.

Portanto, por meio do modelo utilizado para a simulação do empreendimento deve-se aplicar fatores de distorção sobre cada uma das variáveis que compõem o cenário (custos, velocidade de vendas, preço de venda, índice de reajuste de preços e custos) de forma a identificar o impacto que tais distorções exercem sobre os indicadores da qualidade do investimento.

A arbitragem dos fatores de distorção deve ser lastreada por informações confiáveis, sendo que para as variáveis estruturais do empreendimento podem ser utilizados fatores de distorção apoiando-se em análises de comportamentos históricos e dados estatísticos do mercado.

No entanto, para as variáveis do ambiente ou sistêmicas (Rocha Lima Jr., 2004) não se pode fazer a mesma consideração, uma vez que o futuro não representa uma repetição cíclica exata de ocorrências passadas, tampouco a perenização da situação presente. Fatores históricos que influenciaram no comportamento do mercado podem ser tomados como aprendizado, assim como o estudo do comportamento cíclico passado pode contribuir para embasar análises críticas e conclusões de cenários futuros que se acredita serem mais prováveis.

Identificar também a capacidade de suporte do empreendimento, ou seja, qual é o nível máximo de distorção do cenário que cada um dos indicadores suportaria, de forma a chegar ao patamar mínimo de atratividade estabelecido pelo empreendedor, pode oferecer ao decisor maior conforto para tomada de decisão.

A análise dos riscos não deve ficar restrita à medida do impacto causado nos indicadores, mas também deve ser avaliada a probabilidade de se ocorrer distorções no comportamento das variáveis, de forma que, deve-se utilizar de modelos apropriados, que por meio de cálculos estatísticos, permitem fazer esta avaliação.

“Indicadores de planejamento calculados com apoio em cenários que perenizam uma situação conjuntural, seja na condição conservadora, como na agressiva, induzem o decisor ao erro” (Rocha Lima Jr., 2004)

3.6. Levantamento de informações para elaboração do produto e configuração do cenário

O levantamento de informações para que se possa planejar o produto a ser utilizado como protótipo e posteriormente para composição do cenário referencial pode ser subdividido em duas etapas principais.

A primeira etapa constitui o a verificação do conjunto de informações necessárias para que se possa elaborar o produto adequado, sendo necessárias informações relacionadas à questões demográficas, sócio econômicas, às preferências e atributos de qualidade estabelecidos pelo público que se pretende atingir, à renda do referido público, à demanda existente e fatores indutores de demanda, assim como à absorção dos produtos apresentados pela oferta competitiva, cujas informações devem ser auferidas por meio de um estudo de mercado aprofundado.

Conforme Clemente et al.³⁵ (1998 apud WANDEMBERG; CASTRO; BRAGA, 2007, p. 212) o estudo de mercado é o conjunto de atividades voltadas para prever as vendas e os preços de determinado produto ou serviço, determinando “a capacidade que a economia tem para absorvê-lo”, podendo ainda estimar a evolução futura da capacidade de absorção do mercado.

Segundo Hirschfeld³⁶ (2000 apud WANDEMBERG; CASTRO; BRAGA, 2007, p. 212)

[...] ao se fazer um estudo de mercado, deve-se analisar o potencial do mercado e das regiões que o compõem, suas tendências de crescimento, a possibilidade de entrada de novos produtos/serviços, etc. Dessa maneira, tem-se um estudo voltado para a identificação dos hábitos do mercado, seu comportamento a preços e sua aceitação de produtos/serviços que poderão vir a substituí-los.

A segunda etapa refere-se ao levantamento de informações legais, técnicas e ambientais que são determinantes para a composição do cenário e devem ser contempladas na análise dos riscos apresentados pelo empreendimento. Nesta fase deve-se auferir também informações

³⁵ CLEMENTE, A. et al. **Projetos empresariais e públicos**. São Paulo: Atlas, 1998.

³⁶ HIRSCHFELD, H. **Engenharia econômica e análise de custos**. São Paulo: Atlas, 2000.

relativas ao ambiente macroeconômico, a fim de embasar os parâmetros a serem adotados para composição de custos, índices de reajuste de custos de produção e preços de venda e de se determinar os fatores de distorção a serem aplicados nas análises do impacto de turbulências sobre as variáveis que compõem o cenário referencial.

As duas etapas demandam esforço e tempo relevante, tendo em vista tais informações se encontrarem pulverizadas em fontes diversas, sendo que nem sempre apresentam níveis suficientemente confiáveis de precisão. Em determinadas situações, exige-se que a mesma informação seja colhida em mais de uma fonte a fim de que se possa cruzar os resultados obtidos de forma a se obter conclusões mais aproximadas a situações reais.

A breve abordagem realizada a seguir tem como objetivo apresentar as principais práticas utilizadas para se levantar tais informações, assim como elucidar sobre a importância das mesmas no processo de planejamento do empreendimento, tendo em vista que, quanto maior a qualidade de informações fornecidas ao decisor, maior a possibilidade de se mitigar riscos e de se oferecer conforto para que este possa tomar as devidas decisões.

3.6.1. Informações para elaboração do produto

Informações referentes à aspectos sócio econômicos e demográficos normalmente são levantadas junto à empresas especializadas em pesquisa e estatística, assim como baseadas em dados publicados por organizações governamentais.

Para análise do estado do mercado, deve-se obter dados específicos relativos à oferta competitiva, velocidade e preço de vendas dos produtos existentes, estoque existente, cujas informações podem ser verificadas junto à empresas de comercialização, que usualmente detém banco de dados com histórico dos resultados dos produtos comercializados e em processo de comercialização; empresas especializadas em desenvolvimento de pesquisas de mercado; instituições voltadas para pesquisas e estudos do setor imobiliário, dentre as quais podemos citar a Empresa Brasileira de Estudos do Patrimônio (EMBRAESP) e o Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis Residenciais e Comerciais (SECOVI), ou ainda por meio de visitas e entrevistas realizadas *in loco* e

pesquisas elaboradas diretamente com o comprador final. Neste último caso deve-se elaborar uma estratégia de pesquisa específica em função das informações que se deseja obter.

Na fase preliminar do planejamento do produto protótipo é usual obter tais informações apenas por meio de dados disponibilizados pelo SECOVI, EMBRAESP, assim como, por meio de consulta à web sites e de maneira informal junto às empresas de comercialização. Neste sentido, deve-se ater à confiabilidade das informações, realizando-se análises críticas e cruzamento de informações, buscando mitigar viés nas decisões em função de distorção das informações.

A contratação de empresas especializadas para a realização de pesquisas específicas e aprofundadas, quando realizada, ocorre em sua maioria após a aquisição do terreno e mais especificamente quando se inicia a fase de refinamento do produto, tendo em vista principalmente o custo e o tempo demandado para tais pesquisas. Assim sendo, a contratação de tais pesquisas é mais usual quando o empreendedor se depara com fatores que geram incerteza sobre a qualidade de inserção do produto que está planejando ou quando há necessidade de agregar ao empreendimento atributos que possam gerar diferenciais mais específicos, ou em função de necessidades específicas que justifiquem a referida contratação. Ainda nesta primeira etapa de coleta de informações, é importante também buscar e analisar informações inerentes às tendências do desenvolvimento urbano da região, tais como previsões de investimento público em melhorias viárias, transportes, lazer e equipamentos públicos, previsões de investimento privado em empreendimentos que possam agregar valor à região, uma vez que tais fatores podem ser indutores de determinadas demandas ou ainda representar atributos de qualidade de peso significativo para determinados segmentos alvo.

3.6.2. Informações legais, técnicas, ambientais e macroeconômicas

Para que se possa simular a implantação do produto protótipo sobre determinada área é de extrema importância que se tenha conhecimento abrangente sobre os aspectos legais inerentes ao terreno objeto do estudo. Para tanto se faz necessário realizar um estudo sobre a legislação local, buscando conhecer em detalhes o potencial e as limitações do terreno, estabelecidos não somente em função do zoneamento e lei de uso e ocupação do solo, mas também em função

de determinações de órgãos de proteção ao patrimônio histórico, órgãos vinculados ao controle e proteção ambiental ou ainda, restrições estabelecidas pelas loteadoras da região.

O conhecimento abrangente e detalhado de tais informações permite que o planejador possa configurar a implantação do produto protótipo sobre o terreno buscando a melhor relação “aproveitamento x produto desejado”, sendo que esta relação pode trazer diferenciais para o empreendimento, tanto no que se refere à configuração do produto para atender às expectativas do público alvo, quanto aos custos e resultados planejados.

Cabe ressaltar que a análise das restrições deve ser cuidadosa, uma vez que tais informações, geralmente, não estão concentradas em determinado órgão ou documento, exigindo, muitas vezes, que se realize pesquisas em diversas fontes. A falta de precisão e confiabilidade destas informações é um fator de grande risco ao cenário, tendo em vista que determinadas restrições podem impossibilitar a implantação do empreendimento planejado.

Tão importante quanto à análise legal é a avaliação de fatores que possam oferecer riscos ambientais, podendo tais fatores serem evidentes, estando relacionados à presença de vegetação específica, às atividades realizadas no imóvel ou ainda, estar relacionados a ocupações anteriores, sendo nestes casos, menos evidentes ou até mesmo ocultas, exigindo assim um nível de investigação mais aprofundado.

Frente ao alto nível de exigência dos órgãos ambientais para aprovação de empreendimentos, assim como ao grande volume de recursos necessários para se remediar determinadas situações de contaminação, estes fatores podem comprometer os resultados planejados ou ainda a realização do empreendimento.

As informações relativas ao ambiente macroeconômico talvez sejam as mais simples de se levantar por estarem mais disponíveis e evidentes. No entanto, deve-se ter cautela ao se adotar custos e índices com base no estado do mercado no momento da análise, ou simplesmente baseando-se no histórico da economia, uma vez que o futuro não é um espelho do passado. Rocha Lima Jr. (2004) já mencionava que “[...] através de instrumentos de planejamento, não se mede potencial de mercados para atuação do setor, somente se ilustra tendências, arbitrando comportamentos futuros. Então, esse é um vetor de decisão de risco acentuado”.

4. PROCESSOS DE PLANEJAMENTO QUE ANTECEDEM A DECISÃO PARA ESCOLHA, NEGOCIAÇÃO E OBTENÇÃO DE TERRENOS – PROATIVIDADE E REATIVIDADE

Para dar início à presente discussão, deve-se conceituar brevemente *proatividade* e *reatividade* e sua aplicação no processo de planejamento utilizado para escolha, negociação e obtenção de terrenos para realização de incorporações imobiliárias.

Alguns dicionários definem *proativo* como “o que não se baseia em reação, mas sim, age antecipadamente e toma atitudes para resolver problemas antes que eles aconteçam”³⁷, ou ainda, situações ou pessoas que se antecedem a mudanças ou necessidades futuras, sendo capaz de antecipar e modificar uma ocorrência de forma hábil e competente. Como um antônimo de proativo, reativo é aquele que adota uma postura de reação às situações e ocorrências, tomando decisões a medida que as coisas vão acontecendo.

Transpondo tais posturas para a atividade de planejamento que antecede a tomada de decisão para negociação de terrenos nas empresas incorporadoras, pode-se atribuir a definição de postura proativa para as rotinas de planejamento em que, o planejador, norteado pelo modelo de negócio, segmento alvo, diversificação geográfica, entre outras premissas traçadas pela empresa, realiza estudos de mercado e configura cenários preliminares, constituindo assim alguns empreendimentos protótipos, com opções de produto que possam compor o portfólio da empresa conforme as premissas estabelecidas. A partir deste estudo preliminar determina a consultores e corretores parceiros que realizem a prospecção e formatação de áreas específicas que atendam às premissas que lhe permitam desenvolver o empreendimento protótipo previamente configurado.

Obtendo-se a prospecção de áreas que se enquadrem nos parâmetros estabelecidos, o planejador tem condições de aprofundar os estudos previamente realizados, direcionando-os para os terrenos prospectados, de forma a conhecer os resultados que cada uma das oportunidades poderá gerar, assim como a volatilidade dos indicadores da qualidade de cada um frente às situações de risco.

³⁷ Dicionário Priberam da Língua Portuguesa. Disponível em: <<http://www.flip.pt/tabid/325/Default.aspx?DID=3911>>. Acesso em: 08 mar. 2011.

De posse destas informações, o decisor tem condições de analisar, hierarquizar e selecionar as oportunidades que melhor atendam aos seus patamares de atratividade, assim como, à composição do portfólio planejado. A Figura 4, adiante, ilustra a rotina aqui exposta.

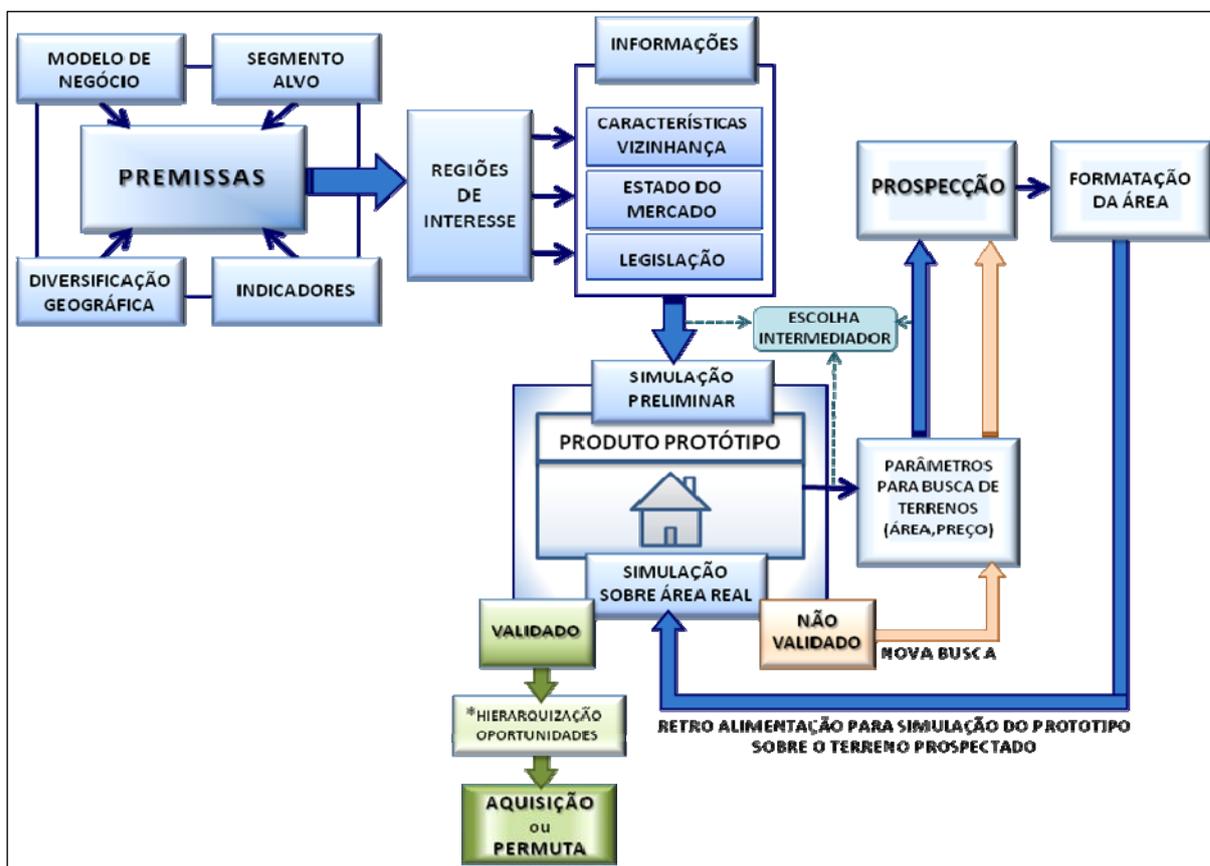


Figura 4: Rotina de planejamento proativa³⁸

Por outro lado, pode-se caracterizar como uma rotina reativa aquela em que o planejador analisa todas as áreas e terrenos que lhe são ofertados, descartando em uma análise preliminar aquelas que não atendem premissas básicas da empresa, tais como: não se enquadram no *core business* da empresa, não permitem alcançar o volume global de vendas (VGV) mínimo estabelecido, estão fora do perímetro de diversificação geográfica de atuação do empreendedor, entre outros fatores específicos avaliados particularmente por cada empreendedor.

³⁸ * A hierarquização indicada no fluxograma após a validação do terreno, contempla o seguinte panorama: uma vez realizado todo o processo de análise para uma gama de oportunidades, validou-se determinadas oportunidades, uma vez que estas atendem as premissas e patamares de atratividade estabelecidos pelo empreendedor. No entanto, o empreendedor irá realizar empreendimentos apenas para alguns dos terrenos validados. Portanto, hierarquiza-se as oportunidades validadas, selecionando as que melhor atendem às premissas do empreendedor, principalmente frente a uma análise dos “resultados e rentabilidade passíveis de serem gerados x riscos apresentados”. Esta nota é válida também para a Figura 5 adiante.

Realizada a análise preliminar e respectiva triagem, hierarquiza-se as áreas selecionadas conforme seu potencial de atender as principais premissas da empresa e se inicia o processo que envolverá todas as etapas da análise, desde a coleta de informações, a construção do cenário e realização da simulação do empreendimento protótipo para geração dos indicadores e avaliação dos resultados tanto no cenário referencial quanto em situações de quebra de comportamento das variáveis que o compõem. A Figura 5, ajuda a melhor compreender o acima exposto.

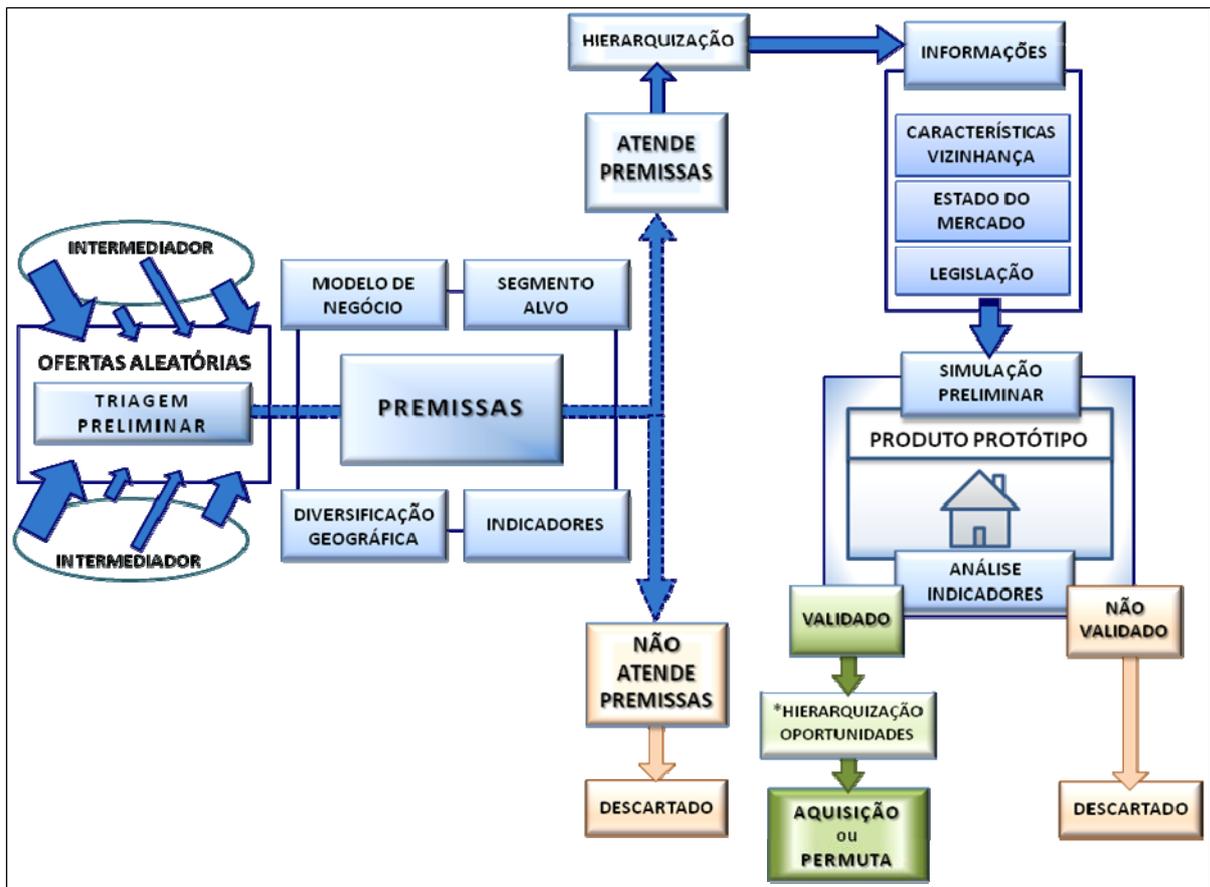


Figura 5: Rotina de planejamento reativa

Verifica-se nas empresas atuantes no mercado imobiliário da cidade de São Paulo a prática das duas rotinas, sendo, no entanto, a postura reativa mais intensa e usual. Pascale (2005) já identificara em sua pesquisa que “é mais rara a busca de um terreno específico para determinado empreendimento...”

O presente capítulo se atém à abordagem dos principais aspectos e circunstâncias que motivam a adoção de cada uma das rotinas, sendo que os resultados obtidos junto às empresas pesquisadas, assim como a metodologia utilizada para a pesquisa serão aprofundados no capítulo 5, adiante.

4.1. Principais aspectos e circunstâncias que norteiam e justificam a adoção de cada uma das rotinas

Em toda e qualquer atividade, adotar uma postura reativa, ou ainda, passiva, pode parecer mais natural, exigindo menos esforço de planejamento e criatividade dos agentes envolvidos na atividade. Este pode ser um dos motivos que ajuda a compreender o desequilíbrio existente ao se comparar a quantidade de situações em que se adotam posturas proativas e posturas reativas, nas mais diversas atividades desenvolvidas dentro das organizações.

Trazendo esta análise para a tarefa de planejamento que antecede a escolha e negociação de terrenos para fins de incorporação imobiliária verifica-se também que a rotina reativa é prevalente na grande maioria das empresas do setor. No entanto, determinados fatores levam algumas empresas a adotarem a rotina proativa, sem deixar de utilizar a rotina reativa, ou seja, ambas as rotinas são adotadas paralelamente. Verifica-se ainda que, alguns fatores ou circunstâncias motivam as empresas a intensificarem a adoção da rotina proativa, podendo, em determinadas situações, a rotina proativa prevalecer sobre a rotina reativa.

Os aspectos e circunstâncias que norteiam a adoção de uma ou de outra postura podem ser internos e intrínsecos à empresa ou podem ser externos à empresa, refletindo, no entanto, diretamente nas atividades de Real Estate.

4.1.1. Aspectos internos à empresa

Dentre os aspectos internos à empresa, pode-se elencar:

- Estrutura organizacional:

A estrutura organizacional da empresa é determinante na escolha da rotina de planejamento mais adequada.

Empresas de grande porte, em sua maioria, necessitam de um volume significativo de fechamentos de negócios de terrenos, que possa lhes assegurar o alcance das metas agressivas estabelecidas, de forma que possam sustentar sua estrutura e ritmo

produtivo. O volume de negócios de terrenos nestas empresas é determinado, geralmente, a partir de uma meta de VGV mínimo a se realizar, a qual deve ser atingida por meio do fechamento de uma quantidade maior de terrenos destinados à médios e pequenos empreendimentos ou por meio de menor quantidade de terrenos, que permitam a realização de empreendimentos de grande porte.

Tendo em vista o volume de negócios que se necessita realizar em empresas com estas características, na maioria delas a rotina reativa é prevalente, uma vez que esta rotina possibilita a avaliação de maior volume de oportunidades.

Apesar de prevalecer a rotina reativa, utiliza-se também a rotina proativa para situações específicas, vinculadas à questões mercadológicas ou mesmo empresariais que serão abordadas em adiante.

- A estratégia de crescimento e diversificação geográfica:

Dependendo da estratégia de crescimento traçada pela empresa, esta pode intensificar a adoção da rotina proativa, de forma direta ou indireta, ou seja, por meio da sua própria estrutura operacional ou por meio de parcerias, utilizando-se da estrutura da empresa parceira.

Considerando que a estratégia de crescimento adotada seja aumentar o foco em determinado segmento de mercado ou região, a empresa poderá intensificar a adoção da rotina proativa, visando prospectar maior quantidade de negócios conforme o foco estabelecido, ainda que para isto necessite realizar ajustes em sua estrutura operacional. Intensificar a adoção da rotina proativa, não significa deixar e utilizar a rotina reativa. Ambas podem ser utilizadas, paralelamente, nas proporções e direcionamento que o empreendedor entender adequado para o seu modelo de negócio e estratégia de crescimento.

Muitas empresas têm adotado como estratégia de crescimento a realização de parcerias, ação que tem sido muito comum entre empresas de grande porte com empresas de médio e pequeno porte. Para as grandes empresas, a empresa de pequeno porte representa um gerador de negócios, possibilitando alavancar o portfólio. Para as empresas de médio e pequeno porte tais parcerias representam uma das formas de levantar *funding*, assim como, obter reconhecimento no mercado.

Nestas situações, as pequenas e médias empresas prospectam e estruturam um negócio e oferecem à empresa de grande porte. Muitos destes negócios são estruturados utilizando-se de uma postura proativa, sendo que a empresa de pequeno porte foca em negociar terrenos que atendam determinadas premissas que lhe possibilitarão realizar a referida parceria. Por outro lado, a empresa de grande porte poderá “encomendar” à empresa parceira, a prospecção de um negócio a partir de determinados parâmetros. Desta forma, utiliza-se da postura proativa de forma indireta, ou seja, não por meio de sua estrutura operacional, mas sim por meio da estrutura da empresa parceira.

Situações similares ocorrem com empresas que têm buscado ampliar a abrangência geográfica de atuação. Determinada a cidade onde planeja atuar, estabelece parcerias com empresas locais, as quais detêm conhecimento das características do mercado e demanda local. Por meio destas parcerias, pode-se adotar uma rotina proativa, onde a empresa parceira, local, realiza a captação e negociação de terrenos que atendam as premissas básicas determinadas.

Existem ainda situações em que as empresas optam por atuar em novos mercados por meio da instalação de estrutura própria, com autonomia regional. Nestas ocasiões, considerando que não se tem vasto conhecimento do mercado, as empresas preferem adotar uma rotina reativa, tendo assim condições de avaliar maior quantidade de oportunidades, o que ajuda a compreender as características das ofertas existentes, como reflexo do panorama do mercado, além de possibilitar a triagem e hierarquização das oportunidades a partir de um volume maior de ofertas.

- Segmentação de Produto

Empresas que atuam especificamente em determinados segmentos de mercado ou produtos específicos, demandam por terrenos com características mais específicas que atendam as premissas de seus produtos, que, por se tratar de segmento específico, não apresentam muita flexibilidade.

Portanto, a necessidade de uma busca focada em terrenos que atendam uma gama de características mais restritivas e limitadas pode motivar e justificar a necessidade de se adotar uma postura proativa para seleção de terrenos.

Para empreendimentos que demandam a aquisição de grandes áreas, tais como produtos voltados ao público de baixo poder aquisitivo, também pode se fazer necessária a postura proativa, principalmente em cenários onde a disponibilidade de terrenos torna-se cada vez mais limitada.

4.1.2. Aspectos externos à empresa

Os aspectos externos à empresa que influenciam na adoção de uma postura reativa ou proativa estão ligados principalmente a questões macroeconômicas e mercadológicas.

- **Questões macroeconômicas:**

Aspectos macroeconômicos tais como, liquidez, oferta de crédito, taxas de juros, controle da inflação, índice de desemprego, sejam eles regionais ou globais, refletem diretamente no setor de Real Estate, podendo levar à aceleração ou retração do setor.

Para que possam manter sua estrutura e ritmo produtivo, assim como alcançar os objetivos estabelecidos, as empresas adéquam suas estratégias e postura, podendo intensificar ou reduzir a adoção de uma postura proativa, ou ainda adotar unicamente uma postura reativa, como forma de reagir às situações identificadas frente ao panorama do setor.

- **Questões mercadológicas:**

Algumas questões mercadológicas tais como a identificação de perspectivas de desenvolvimento em regiões específicas, identificação de demandas específicas, escassez de terrenos adequados e conseqüente elevação do valor dos mesmos, limitações legais, técnicas e ambientais, limitações de potencial construtivo, também têm grande relevância na decisão da postura mais adequada a ser adotada.

4.1.3. A postura das empresas frente à situações impostas pelo comportamento do setor

A abordagem acima buscou identificar de forma distinta os aspectos internos e externos às empresas, que refletem na adoção de uma postura reativa ou proativa, a fim de analisar a influência que cada um deles pode exercer na adoção das referidas posturas. No entanto, vale ressaltar que as situações em que as empresas tomam as decisões são compostas por um conjunto de fatores que envolvem, simultaneamente, aspectos internos e externos à empresa.

Portanto, realizou-se também uma análise, buscando contemplar tais situações e compreender, de forma mais aprofundada, a dinâmica dos departamentos responsáveis pela escolha e negociação de terrenos, frente ao comportamento do mercado. Esta análise foi feita considerando duas situações principais: num primeiro momento foi analisada a dinâmica destes departamentos frente a períodos de aquecimento do mercado, cujo panorama pode ser presenciado no momento corrente³⁹. Posteriormente, a referida dinâmica foi avaliada mediante períodos de retração, tomando-se como base a situação vivenciada pelo mercado no segundo semestre de 2008.

Fazendo uma breve avaliação do cenário presenciado no mercado imobiliário da cidade de São Paulo desde o início de 2010 até o momento corrente, verifica-se o aumento da oferta de crédito, vinculado às condições facilitadas de acesso ao mesmo, sendo este um fator motivador e de grande relevância para o crescimento do setor do Real Estate. Desta forma, verifica-se também o estabelecimento de metas agressivas de crescimento por parte das empresas do setor, principalmente as empresas de capital aberto, o conseqüente aumento da disputa por terrenos, sendo este ‘insumo’ uma das condições essenciais para se atingir as metas e o aumento substancial dos preços deste ‘insumo’, associado à escassez de terrenos adequados.

Analisando a dinâmica mais usual dos setores responsáveis pela escolha e negociação de terrenos, verifica-se que estes dispõem de diversos canais de recebimento de áreas, dentre os quais, corretores e empresas atuantes no mercado além de proprietários de terrenos propriamente dito, que lhe ofertam, semanalmente, número significativo de terrenos para análise. Frente à quantidade de terrenos ofertados e às metas a serem atingidas, estes

³⁹ Momento em que se foi desenvolvido o presente trabalho - primeiro trimestre de 2011.

profissionais acabam direcionando seus esforços em avaliar áreas que lhe chegam *prontas* para análise.

A utilização da definição *prontas*, leva em consideração que, em sua maioria, as áreas ofertadas já tiveram condições comerciais pré-negociadas com proprietários e que haja predisposição dos mesmos em vendê-las. A partir desta consideração, o processo pode parecer mais ágil quando se opta por analisar áreas ofertadas, do que solicitar uma prospecção de área, onde se faz necessário um trabalho de convencimento do proprietário a vender seu imóvel, sendo que muitas vezes não há tal predisposição, e na sequência realizar a negociação das condições comerciais pré-estabelecidas na fase preliminar de planejamento.

Considerando ainda o elevado preço dos terrenos e a atual rigidez dos proprietários frente às negociações, que têm se colocado em situação vantajosa na relação *oferta x procura*, a prospecção de terrenos poderá colocar o incorporador em situação mais desconfortável de negociação, uma vez que está fazendo uma oferta por determinado terreno, ao invés de tê-lo recebido como oferta. Neste sentido, deve-se traçar estratégias adequadas de negociação, as quais não são o foco do presente trabalho.

Analisando a questão da disputa rigorosa por terrenos, a adoção de uma rotina de planejamento reativa pode se apresentar menos vantajosa, havendo grande probabilidade das áreas recebidas para análise já estarem sendo analisadas por outras empresas. Isto se deve a diversos fatores, dentre os quais: consultores e empresas de intermediação de negócios prestam serviços para diversas empresas incorporadoras; regiões da cidade que se encontram em maior evidência ou apresentam maior valorização em função de aspectos específicos, geralmente são trabalhadas por diversos profissionais e empresas de intermediação e; proprietários interessados em vender seus terrenos geralmente solicitam apoio de mais um profissional ou empresa de intermediação.

Em contrapartida, ao se determinar a prospecção de áreas específicas, pode-se ter a vantagem competitiva de sair à frente numa negociação, não estando a área ainda em análise por parte de outras empresas. É muito provável que esta vantagem só possa ser sustentada por um curto período, uma vez que, as informações se disseminam muito rapidamente, seja por parte dos proprietários, seja por parte dos profissionais envolvidos.

No entanto, entende-se que, ao determinar a prospecção de um terreno, já tenha se realizado uma rotina de planejamento prévia de forma a se conhecer o intervalo de variação dos resultados, os impactos dos riscos e os valores máximos que podem ser pagos pelo terreno para cada condição de pagamento, ou seja, permuta, dinheiro e/ou parcelamentos. Desta forma, a tomada de decisão pode se tornar mais ágil, de forma a não comprometer a vantagem competitiva do empreendedor.

A adoção de rotinas proativas pode ser mais adequada, ou até mesmo necessária, em situações em que a empresa tenha metas a ser atingidas por região. Neste caso, ao se detectar que determinada região está longe de atingir a meta estabelecida, pode-se realizar um planejamento prévio e determinar a prospecção de terrenos que permitam alcançar os objetivos pretendidos.

Ainda vinculada à questão de metas por região, ao se verificar que já existem vários produtos destinados a determinado segmento alvo na referida região, dando indícios de possível concorrência entre produtos da própria empresa, pode-se estabelecer parâmetros para prospecção de terrenos destinados à produção de empreendimentos voltados a um público alvo distinto.

A seguir será feita a mesma análise, porém mediante um panorama de retração do mercado, a exemplo do período vivenciado entre o segundo semestre de 2008 e final de 2009, onde grande parte das empresas do setor interrompeu os processos de aquisição de terrenos e outras reduziram significativamente as compras, sendo que, para as poucas negociações realizadas, devia-se prevalecer o pagamento por meio de permuta. Este período caracterizou-se ainda por uma série de consolidações entre empresas do setor, somando assim o *landbank*⁴⁰ destas empresas.

Neste panorama, onde se contempla uma relevante redução nas negociações de terrenos, a adoção de uma rotina reativa pode apresentar vantagens, tendo em vista o empreendedor ter possibilidade de analisar uma gama maior de ofertas para selecionar oportunidades que melhor⁴¹ atendam as premissas estabelecidas.

⁴⁰ Termo em inglês que significa banco de terrenos, ou seja, no caso das incorporadoras, é o estoque de terrenos a serem utilizados em futuras incorporações imobiliárias.

⁴¹ A palavra “melhor” foi destacada para evidenciar a necessidade de se hierarquizar e selecionar as

Situações de crise ou desaceleração no panorama macroeconômico, ou simplesmente no panorama setorial, levam os decisores a adotarem posturas mais cautelosas para a tomada de decisão, sendo que, apenas atender as premissas básicas estabelecidas pode não representar justificativa suficientemente forte para a decisão de se realizar um empreendimento. Portanto, busca-se as melhores oportunidades e “dentre as melhores”, geralmente decide-se apenas realizar aquelas que podem oferecer algum diferencial.

Assim sendo, a adoção de rotinas proativas pode ser necessária para se buscar oportunidades específicas, com o intuito de ajudar a empresa a recuperar situações de desequilíbrio conseqüentes de quebra de desempenho gerados pela retração do mercado.

Independentemente do panorama macroeconômico, outro aspecto que pode direcionar o empreendedor para a adoção de uma postura proativa, é o potencial de desenvolvimento urbano de determinadas regiões, assim como suas limitações em função de legislação ou fatores geográficos específicos.

Vislumbrando o potencial de crescimento e valorização de determinadas regiões, em função de ações ou perspectivas de investimentos públicos, tais como melhoramentos viários, reestruturação e qualificação urbana, melhorias em transportes, implantação de parques, praças ou equipamentos urbanos, ou ainda em função de investimentos privados, tais como shopping centers ou outros empreendimentos que possam agregar valor à região, determinados empreendedores adotam uma postura proativa, realizando um processo de análise preliminar prévia da região, estabelecendo as premissas básicas que atendam seus objetivos e solicitando a captação de terrenos que correspondam a tais premissas.

Neste contexto, ao compor o cenário, o empreendedor deve avaliar com rigor a probabilidade e os prazos previstos para a realização de tais investimentos no desenvolvimento urbano da região, de forma que possa contemplar na análise de riscos do empreendimento protótipo a confiabilidade e a vulnerabilidade deste elemento de valorização. Quando se tratar de investimentos públicos em fase de projeto ou em aprovação pelas instâncias públicas, deve-se considerar também a morosidade e os conflitos de interesses que envolvem tais aprovações.

Empreendedores menos avessos ao risco, ou ainda, cujo modelo de negócio admite que mantenham o capital imobilizado por períodos mais longos, se predispõem a prospectar e adquirir terrenos em regiões, cujas perspectivas de melhorias e valorização ainda são bastante prematuras, entendendo ter a possibilidade de pagar valores mais baixos pelos terrenos, uma vez que a valorização vislumbrada ocorrerá a longo prazo.

Nestas ocasiões, a possibilidade de alavancagem dos resultados pode ser relevante. Porém, os riscos aumentam de forma mais significativa, tendo em vista a incerteza sobre o tempo que levará para ocorrer a valorização estimada, assim como a possibilidade de não se efetivarem as melhorias ou o desenvolvimento urbano vislumbrado, em função de fatores políticos, econômicos e do próprio mercado.

Cabe mencionar que a situação acima descrita refere-se à empreendedores que, baseados em pesquisas e estudos de mercado, buscam se antecipar ao desenvolvimento de determinadas regiões, dispendo-se a serem precursores e/ou até mesmo propulsores do referido desenvolvimento, visando alavancar os resultados do seu empreendimento.

Tal situação difere-se de investidores que agem de maneira especulativa, adquirindo imóveis em posições estratégicas, de forma que se dependa de tais imóveis para se formar uma área passível de implantação de um empreendimento imobiliário. Uma vez valorizada a região em decorrência do desenvolvimento urbano e fatores correlatos, vendem tais imóveis alavancando seus ganhos a partir da compra e venda dos referidos imóveis.

Apesar do foco do presente capítulo não ser a análise de riscos, entende-se que a abordagem aqui realizada não deveria ignorar os riscos que envolvem tais situações de negócio, tendo em vista que a análise dos riscos é parte integrante e essencial no processo de tomada de decisão para aquisição de terrenos.

Retomando, no entanto, o foco da discussão deste capítulo e, analisando a situação de negócio ora descrita, pode-se afirmar que a adoção de uma postura proativa coloca o empreendedor em posição vantajosa, seja pelo fato de poder adquirir terrenos antes que se efetive sua valorização, seja pelo fato de se antecipar nas negociações, em relação aos concorrentes, uma vez que, áreas propensas à valorização tornam-se bastante disputadas no mercado. Esta disputa é acentuada conforme se ampliam as evidências de valorização ou conforme vão se

concretizando os elementos propulsores desta valorização.

Limitações geográficas, geológicas, decorrentes de aspectos ambientais ou resultantes de legislação também podem influenciar de forma significativa na postura a ser adotada pelo empreendedor. Dentre as limitações geográficas ou geológicas, pode-se citar proximidade a áreas de mananciais, proximidade a áreas propensas a alagamentos, regiões com grandes aclividades ou declividades, presença de vegetações de grande porte, volume ou espécies que não podem ser extintas ou remanejadas, entre outras. Ainda ligada à questão ambiental, encontra-se a presença de contaminações de solo e/ou lençol freático, muito comum, mas não somente, em regiões que passaram por uma ocupação caracteristicamente industrial. Quanto às limitações derivadas de legislação, pode-se elencar: limitações de índices de ocupação e aproveitamento, gabaritos de altura e disponibilidade para aquisição de potencial construtivo adicional.

Cabe ressaltar que as limitações que podem influenciar na postura do empreendedor não se restringem às supracitadas. No entanto, foram elencadas as que mais têm se evidenciado ao analisar a postura adotada pelas empresas atuantes no mercado imobiliário da cidade de São Paulo, baseando-se na pesquisa realizada junto aos profissionais entrevistados.

No período de abrangência desta pesquisa, principalmente a partir do segundo semestre de 2009, algumas regiões da cidade de São Paulo tiveram o estoque de potencial construtivo adicional significativamente reduzido, e até mesmo esgotado em determinadas localizações. Da mesma forma, algumas regiões inseridas em perímetros de operações urbanas consorciadas, já não dispõem de CEPACs ou de estoque de potencial construtivo adicional.

A impossibilidade de adquirir potencial construtivo adicional resulta na limitação do tamanho do empreendimento, influenciando diretamente no VGV do mesmo e, conseqüentemente, nos valores que se pode pagar pelos terrenos inseridos em tais localizações. No entanto, esta depreciação nem sempre é absorvida por proprietários de terrenos, criando assim impasses relevantes em determinadas negociações.

Por outro lado, a limitação do potencial construtivo, somada à escassez de grandes áreas pode impossibilitar a implantação de determinados produtos que são de interesse do empreendedor. Desta forma, alguns empreendedores têm adotado uma postura proativa, no sentido de estudar

as áreas de interesse, focando em regiões que ainda disponham de potencial construtivo adicional. Pode ocorrer que, tendo se esgotado o potencial construtivo adicional na área específica de interesse, o empreendedor busque terrenos em regiões circunvizinhas que ainda disponham de potencial adicional, e que atendam as premissas que lhe permitam desenvolver o empreendimento de seu interesse.

Para fechar a presente discussão é importante mencionar que as vantagens e desvantagens aqui discutidas, e sintetizadas no quadro 1 adiante, foram baseadas em situações generalizadas e mais prováveis, não podendo, portanto, ser consideradas absolutas para todas as situações de negociação de terrenos, tendo em vista que o processo de seleção e validação de terrenos para incorporação apresenta uma dinâmica muito particular.

Cada oportunidade de negócio pode apresentar características, exigências e/ou particularidades que levem planejadores e decisores adotarem posturas, estratégias ou ações específicas a fim de conduzir o negócio da forma que melhor atenda as necessidades da empresa, buscando o equilíbrio entre os interesses apresentados pelas partes envolvidas. Tais ações podem influenciar nos prazos necessários tanto na fase de coleta de informações e realização das simulações, quanto na própria fase de avaliação e tomada de decisão.

Independentemente das ações e posturas adotadas, deve-se ter como premissa a necessidade de se adotar uma rotina de planejamento que permita simular o empreendimento protótipo e analisar os indicadores gerados, tanto no cenário referencial como em cenários submetidos à situações de risco, a fim de gerar informações de qualidade que proporcionem o conforto necessário para a tomada de decisão.

Identificação dos Fatores	
Rotina Proativa	Rotina Reativa
<ul style="list-style-type: none"> • Ser precursor de uma negociação; 	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de ofertas recebidas diariamente;
<ul style="list-style-type: none"> • Estudo técnico, mercadológico e econômico-financeiro prévio permitindo maior agilidade na decisão; 	<ul style="list-style-type: none"> • Áreas pré negociadas;
<ul style="list-style-type: none"> • Alcance de metas estabelecidas para regiões específicas; 	<ul style="list-style-type: none"> • Pré disposição dos proprietários em vender seus imóveis (não há necessidade de convencê-lo a vender o imóvel);
<ul style="list-style-type: none"> • Evitar concorrência entre produtos da própria empresa; 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior força de negociação (incorporador recebeu a oferta; não está propondo a oferta);
<ul style="list-style-type: none"> • Busca de oportunidades específicas, visando equilíbrio do portfólio; 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidade de analisar maior gama de ofertas. Escolha <u>da melhor</u> oportunidade
<ul style="list-style-type: none"> • Potencial de desenvolvimento urbano; investimento público e privado 	
<ul style="list-style-type: none"> • Limitações (legislação, fatores geográficos, geológicos e ambientais) 	
<ul style="list-style-type: none"> • Potencial construtivo dos terrenos 	

	Fatores de motivação sob panorama de aquecimento do setor
	Fatores de motivação sob panorama de retração do setor
	Fatores de motivação independentes do panorama do setor

Quadro 1: Principais fatores que norteiam a adoção de uma rotina proativa ou reativa

4.1.4. A formação de *landbank*

Considerando a relevância de um planejamento adequado para a formação de *landbank* e os reflexos negativos que uma conceituação inadequada de “valor de *landbank*” pode trazer para as empresas, entende-se que o tema merece uma abordagem específica.

O direcionamento adotado pelas empresas para formação do *landbank* está vinculado à estrutura organizacional, segmento de mercado de atuação e à estratégia de crescimento

traçada pelas mesmas, sendo que as metas fixadas para aquisição de terrenos geralmente são estabelecidas visando assegurar um volume de produção e geração de receita por um período futuro mínimo.

Algumas empresas, em especial as de capital aberto, têm colocado como meta a aquisição de terrenos que lhe permitam a geração de um determinado VGV para aproximadamente dois anos futuros. Estas metas estão, em sua maioria, estreitamente vinculadas à necessidade que têm de apresentar capacidade de geração de receita aos investidores, uma vez que, na avaliação do mercado de capitais, a valorização das empresas se dá em função da sua capacidade de geração de receita.

Esta visão levou muitas empresas que haviam levantado recursos por meio da abertura de capital⁴², a estabelecerem metas agressivas de crescimento, projetando VGVs volumosos, obtendo terrenos a preços elevados e absorvendo ainda a inflexibilidade dos proprietários de terrenos quanto às condições de negociação, que deslumbrados com o aquecimento do mercado, elevaram os valores de seus imóveis e exigiam pagamento em dinheiro.

Muitas destas aquisições foram realizadas sem o planejamento, estudos econômicos e análise de riscos adequados dos produtos a serem implantados no local, levando várias destas empresas a se depararem, posteriormente, com fortes dificuldades para validar o empreendimento. Ao se referir sobre o movimento presenciado no mercado naquele período (logo após o ciclo dos IPOs), Rocha Lima Jr. (2009) afirma que “os princípios de gestão moderna e agressiva, que fizeram as diretrizes de ação das empresas, se sintetizavam em: [...] o que faz uma empresa grande e poderosa é VGV – virtual internado (área de terrenos estocados x coeficiente de aproveitamento permitido x preço/m² verificado no mercado ou arbitrado), concluindo-se que o capital de giro deve se concentrar na formação de um *landbank*...”.

Este movimento gerou duas principais conseqüências para as empresas do setor, que adotaram tais ações:

- problemas de liquidez: tendo imobilizado capital na formação de *landbank*, com

⁴² Diversas empresas do setor abriram capital no período contemplado entre 2006 e 2007.

retração na oferta de crédito no período de crise, as empresas encontraram dificuldades para levantar recursos para produção dos empreendimentos projetados para o *landbank* conformado;

- inserção do produto no mercado: projetados sem o planejamento adequado e baseado em um panorama de aquecimento atípico, alguns produtos tiveram dificuldades de inserção no mercado, gerando resultados inferiores ao planejado, como consequência de redução na velocidade de vendas e eventuais reduções no preço final do produto, resultante de ações de marketing promovidas para efetivação das vendas;

Analisando este panorama, cabe colocar que a projeção do VGV não assegura resultados positivos para a empresa, tendo em vista que a receita somente se efetivará se houver capacidade técnica e financeira para a produção e se houver mercado para o produto projetado. Rocha Lima Jr. (2007) afirma ainda que “empresas não valem mais que outras por serem capazes de gerar receita, mas pela eficácia na geração de resultado e eficiência sistêmica de, adiante, reproduzir ou fazer crescer os resultados gerados”.

Quanto à empresas de médio e pequeno porte, em geral, não dispõem de capacidade financeira para manter recursos imobilizados em terrenos por longos períodos. Portanto, verifica-se maior foco por parte destas empresas em condições de negociação que envolva permutas e no caso de pagamento em dinheiro, parcelamentos mais prolongados, assim como na obtenção de terrenos cujas características e condições lhe permitam vencer as etapas que precedem o início da comercialização⁴³ dentro do espaço de tempo mais curto possível. Ressalta-se que a busca por terrenos com estas condições não é uma exclusividade das pequenas e médias incorporadoras, no entanto, pode-se afirmar que estas atribuem maior foco para imóveis com estas condições.

Tendo exposto algumas situações e posturas adotadas pelas empresas mediante o panorama apresentado pelo mercado, cabe também discutir as alternativas existentes para formação de *landbank*, a fim de refletir sobre a alternativa mais adequada para se explorar mediante cada cenário.

⁴³ Para que se possa iniciar a comercialização do produto, deve-se obter o registro de incorporação, o qual só pode ser providenciado após a aprovação do projeto junto aos órgãos competentes e emissão dos respectivos alvarás. Dependendo do porte do empreendimento, dimensões do terreno, localização e existência de bens tombados nos arredores, existência de volume de vegetação, entre outros fatores específicos, as aprovações e emissões dos respectivos alvarás podem demandar prazos demasiadamente prolongados.

Dentre as alternativas existentes para obtenção de terrenos e formação de *landbank* pode-se destacar:

- Aquisição por meio de pagamento em dinheiro (imobilização do capital de giro)

O capital de giro investido em *landbank* permanece imobilizado, limitando assim a capacidade de investimento em outros empreendimentos ou oportunidades. Desta forma, se a valorização dos terrenos acompanharem a taxa de retorno do empreendimento, ou ao menos as taxas de atratividade estabelecidas pelo empreendedor, o *landbank* é um fator positivo. No entanto, se a valorização dos terrenos for moderada ou ainda se mantiver estável, provavelmente haverá um comprometimento da rentabilidade esperada pelo empreendedor (ROCHA LIMA JR., 2007).

Em um cenário mais provável do mercado, a valorização de terrenos não acompanha as taxas de retorno esperadas para o investimento realizado no empreendimento. Desta forma, a referida imobilização pode representar riscos ao empreendedor à medida que se fizer necessário manter o estoque de terrenos por períodos extensos, cujos prazos são influenciados, ou até mesmo determinados por questões mercadológicas que possam comprometer a inserção do produto no mercado, prazos de aprovação ou ainda, a necessidade de lançamento em fases, devido ao porte do empreendimento.

- permuta física, no local, onde entrega-se ao proprietário do terreno área de unidades a serem construídas no próprio empreendimento;
- permuta financeira, contrato pelo qual se compromete a entregar ao proprietário um percentual da receita de vendas do empreendimento a ser realizado no local;

Tanto na permuta física quanto na permuta financeira, há um comprometimento da receita do empreendimento, seja em função da quantidade de unidades que serão entregues ao proprietário do terreno, seja em função do percentual dos recebíveis que serão repassados ao mesmo. Em ambas as situações, o proprietário torna-se parceiro do incorporador, passando a participar dos riscos de flutuações no preço de venda das unidades. No entanto, pode-se afirmar que, conforme histórico do comportamento do mercado imobiliário residencial brasileiro, os preços dos imóveis não tendem a ter quedas relevantes a longo prazo (ROCHA LIMA JR., 2007).

Para o empreendedor, o risco está principalmente relacionado à redução dos preços dos terrenos, que pode resultar de um desequilíbrio entre oferta e demanda na região, levando à estabilização ou achatamento dos preços de venda do produto final; ao aumento dos custos de produção; ou ainda, em um cenário mais estressado, à soma de ambas as situações. Neste caso, o empreendedor terá que absorver a depreciação do terreno, uma vez que se comprometeu a entregar parte da receita do empreendimento, baseado em um valor pré-fixado de terreno. Por outro lado, conforme Rocha Lima Jr. (2007), “...um *landbank* constituído com grandes terrenos tomados em permuta representa a oportunidade de organizar a ação de mercado da empresa por um ciclo longo, o que pode oferecer ganhos de produtividade e eficiência sistêmica...”, representando nestes casos, menores riscos do que os constituídos com a realização de investimentos.

Independentemente da alternativa utilizada, ao planejar a formação de *landbank* deve-se realizar estudos aprofundados, contemplando as perspectivas esperadas de cenário futuro e submetendo tal cenário às situações de *stress*, de forma que se possa avaliar as fronteiras estressadas mediante às condições de atratividade do empreendedor. Estas avaliações devem ser realizadas por meio de simulações que permitam ao empreendedor mensurar os riscos relacionados à cada negociação que resultará no *landbank*.

Outra questão que deve ser avaliada cuidadosamente é a concentração, uma vez que “...*landbank* com posições muito concentradas, seja regionalmente, seja na dimensão específica dos empreendimentos que dele resultarão, pode redundar num potencial de oferta desequilibrado com a intensidade da demanda” (ROCHA LIMA JR., 2007).

5. ESTUDOS DE CASO: PROCESSOS DE PLANEJAMENTO PARA SELEÇÃO E OBTENÇÃO DE TERRENOS ADOTADOS PELAS EMPRESAS UTILIZADAS COMO AMOSTRA DO MERCADO

5.1. Metodologia utilizada para obtenção de informações e seleção das empresas da amostra

Antes de iniciar a abordagem dos processos de planejamento utilizados pelas empresas, é importante esclarecer a metodologia utilizada para a seleção das empresas e coleta das informações, assim como fazer uma apresentação sobre o perfil e principais características das empresas selecionadas, a fim de que se possa ter uma compreensão mais abrangente sobre a correlação entre o processo de planejamento adotado e as características das empresas estudadas.

A seleção das empresas a serem estudadas se deu a partir de pesquisa desenvolvida em duas fases principais. Na primeira fase foram colhidas informações junto à profissionais e empresas atuantes no mercado imobiliário da cidade de São Paulo, especificamente na atividade de captação, prospecção e intermediação para comercialização de áreas e terrenos para fins de incorporações imobiliárias.

Tais informações foram colhidas por meio de entrevistas realizadas pessoalmente com profissionais atuantes como gerentes ou coordenadores em quatro empresas distintas, as quais prestam serviços para investidores e empresas incorporadoras, cuja gama é composta por sociedades Ltda., assim como empresas de capital aberto, dentre as quais, apurou-se uma média de quatro empresas classificadas entre as doze primeiras incorporadoras listadas no *ranking* 2010, conforme dados levantados pela EMBRAESP⁴⁴.

A partir das informações extraídas das referidas entrevistas, pôde-se listar empresas incorporadoras que têm adotado uma rotina proativa, solicitando a captação de terrenos e conformação de áreas que atendam determinadas premissas.

⁴⁴ Ranking publicado extra oficialmente por reportagem realizada pela revista Exame. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/conteudo-wp/complementos/Anual_2010_incorporador.pdf>. Acesso em: 09 mar. 2011

Cabe colocar que a postura reativa, ou seja, a análise de áreas disponíveis no mercado, ofertadas pelas empresas de intermediação, é adotada como prática principal na maioria das empresas mencionadas pelos profissionais entrevistados. No entanto determinadas empresas têm adotado não somente a postura reativa, mas sim os dois tipos de rotina, sendo que, conforme *feedback* dos profissionais entrevistados, a adoção da postura proativa passou a se intensificar principalmente a partir do segundo trimestre de 2010, com o aumento da confiança das empresas no crescimento da economia e do mercado de Real Estate, tendo como contraponto a crescente disputa por terrenos e a escassez de terrenos adequados para atender as premissas do incorporador.

De posse de informações básicas sobre a dinâmica e postura adotada por algumas incorporadoras para análise de terrenos, e considerando que tais informações foram obtidas sob a ótica dos profissionais de intermediação de negócios, selecionou-se sete empresas para aprofundamento da pesquisa, sendo quatro delas grandes empresas, de capital aberto, uma empresa S.A., porém com capital fechado, e duas delas sociedades Ltda., de médio porte.

Em princípio realizou-se entrevista pessoal com profissionais atuantes em cada uma das empresas, no setor responsável por seleção e obtenção de áreas para incorporação. As informações colhidas nestas entrevistas foram cruzadas com as informações previamente obtidas junto às empresas de intermediação e comercialização. A soma e cruzamento destes dados permitiram que se tivesse uma visão mais abrangente sobre o processo de planejamento para seleção e aquisição de áreas em cada uma das empresas selecionadas.

Objetivando ainda obter maiores detalhes e estimular os profissionais entrevistados a uma reflexão, a fim de que as informações fornecidas tivessem maior grau de precisão, foi aplicado um questionário formal, conforme anexo A do presente trabalho. Ao analisar o resultado dos questionários, levantou-se algumas dúvidas, sendo que parte delas foram sanadas por meio de entrevista pessoal e parte delas sanadas por meio de questionário complementar, em função da disponibilidade dos profissionais entrevistados. Isto explica a diferença entre a quantidade de questões aplicadas à cada empresa.

Os dados obtidos por meio das entrevistas realizadas e dos questionários aplicados serão apresentados a seguir, precedidas de uma caracterização de cada uma das empresas estudadas. As empresas serão identificadas pelas letras “A, B, C, D, E, F e G”. Ressalta-se que a ordem

das letras não representa nenhum tipo de classificação das empresas, sendo tais letras utilizadas apenas como identificadores.

Ressalta-se ainda que as importâncias em moeda corrente, mencionadas nas descrições que se seguem, adotadas para parametrizar indicadores tais como, valor mínimo de VGV; para estabelecer valores de pagamento de sinal que as empresas se dispõem a pagar por terrenos, ou para estabelecer quaisquer outros parâmetros de análise de indicadores da qualidade ou de risco que a empresa se dispõe a assumir, são valores válidos para o período em que esta pesquisa foi aplicada, ou seja, primeiro trimestre de 2011.

Como o presente trabalho contempla a análise da postura das empresas no período de janeiro de 2007 até o primeiro trimestre de 2011, parâmetros e valores adotados em fases vinculadas à aspectos macroeconômicos ou mercadológicos específicos, dentro do período da análise, serão identificados e justificados de forma distinta.

5.2. Empresa “A” - Capital aberto (novo mercado)

5.2.1. Características e perfil de atuação da empresa

Classificada entre as 7 primeiras incorporadoras, no *ranking* 2010, conforme dados da EMBRAESP, a empresa “A” é uma empresa de capital aberto que vem negociando suas ações na Bolsa de Valores de São Paulo desde 2006.

Com atuação em nível nacional, tem como foco principal a produção de empreendimentos residenciais, sendo que, por meio de marcas próprias, desenvolve produtos destinados tanto ao público de baixa renda como a públicos de renda média e alta.

Dentre as metas estabelecidas, deve manter a manutenção do *landbank*, dispondo de terrenos para a realização de empreendimentos, para uma média de 2 anos futuros.

A equipe que realiza as prospecções de novos negócios, analisando a qualidade dos investimentos para a aquisição de terrenos para incorporação na cidade de São Paulo está dividida em quatro regiões, de forma que cada equipe possa aprofundar o conhecimento sobre a região de atuação.

5.2.2. Características do processo de planejamento utilizado para aquisição de terrenos

A empresa em questão adota como processo prevalente a análise de áreas ofertadas aleatoriamente, tendo como principais canais de oferta de terrenos corretores e empresas de intermediação de negócios imobiliários.

Adota-se uma postura reativa, onde se determina a prospecção de áreas específicas apenas em situações muito particulares, principalmente quando da necessidade de se atingir metas para uma região específica da cidade ou ainda, quando se depara com a possibilidade de haver concorrência entre empreendimentos da própria empresa. Nestas ocasiões, busca-se por terrenos que permitam desenvolver produtos diferenciados, de forma a não se instaurar uma concorrência interna.

Considerando a rotina mais usual na empresa, ou seja, a análise de áreas recebidas de forma aleatória, realiza-se uma análise preliminar da localização por meio de ferramentas de internet e geoprocessamento e enquadrando-se a localização em regiões de interesse e diversificação geográfica de atuação da empresa, parte-se para o levantamento das informações necessárias para a elaboração do cenário de implantação do empreendimento protótipo.

O reconhecimento da área *in loco* é feito, em sua maioria, somente após a realização de uma simulação preliminar do empreendimento protótipo, e a constatação de que os indicadores da qualidade gerados atendem premissas básicas estabelecidas pela empresa. Excetua-se a esta rotina situações específicas que exijam a verificação de características de vizinhança, características geográficas, entre outras informações específicas para que se possa realizar uma simulação preliminar do empreendimento protótipo.

O levantamento de informações técnicas e legais específicas, não disponíveis em publicações ou em qualquer forma de mídia pública, ou ainda, a averiguação de informações dúbias ou insuficientes, são realizadas preliminarmente por meio de consultas informais, sendo formalizadas posteriormente, se necessário e apenas nas ocasiões em que se decide dar início à negociação da área em análise.

A formatação do produto protótipo, cujo empreendimento será simulado, é realizada com base principalmente na qualidade de inserção dos produtos existentes na região, lançados preferencialmente nos últimos doze meses, sendo tal inserção avaliada pela velocidade e preço de venda alcançados. O levantamento de informações do estado do mercado é realizado pela própria empresa, que dispõe de equipe especializada em pesquisa de mercado.

Outro fator determinante na configuração do produto é atenção para que não ocorra concorrência entre produtos da própria empresa. Portanto, ao se configurar o produto a ser simulado, analisa-se de forma criteriosa a existência de produtos da própria empresa na região, estejam estes em desenvolvimento, em vias de lançamento ou em comercialização.

Conforme profissionais que responderam o questionário aplicado nesta empresa, a análise da renda do público alvo tem peso secundário na conformação do produto protótipo, sendo avaliada após os aspectos anteriormente expostos.

A simulação do empreendimento é realizada por meio de modelo parcialmente fechado, desenvolvido pela própria empresa, o qual permite determinadas adequações quando necessário a simulação de situações particulares de determinados empreendimentos.

Os principais indicadores da qualidade analisados pela empresa para validação do empreendimento são TIR (Taxa Interna de Retorno) e Margem (Lucro / Receita), vinculados à capacidade de geração de receita do empreendimento, devendo o VGV alcançar um patamar mínimo estabelecido.

O processo de planejamento e análise do empreendimento protótipo passa basicamente por três níveis hierárquicos: planejador, supervisor e decisor⁴⁵. Toda a análise preliminar da

⁴⁵ Para denominação dos níveis hierárquicos, foram utilizados o conceito atribuído a cada atividade e não a denominação do cargo do profissional utilizada pela empresa, uma vez que há a intenção de preservar a

localização e levantamento das informações necessárias para constituição do cenário e configuração do produto é realizada, ou coordenada⁴⁶, pelo planejador. Este tem autonomia para descartar o terreno caso a localização não seja adequada para o desenvolvimento de produtos que compõe o *core business* da empresa, caso não apresente potencial de geração de receita que atinja o patamar mínimo de VGV estabelecido ou ainda, mediante a simulação do empreendimento no cenário referencial, a TIR e/ou a Margem, estiverem abaixo do patamar de atratividade determinado pela empresa.

Tendo atendido as premissas básicas, conforme o acima exposto, o empreendimento protótipo é submetido à análise de riscos, onde se analisa o comportamento dos indicadores mediante a dilatação dos prazos planejados para construção, atrasos na data prevista para lançamento do empreendimento e impossibilidade de se atingir a velocidade de vendas estabelecida no cenário referencial. A análise de riscos é realizada pelo planejador, juntamente com o supervisor, sendo que o supervisor tem autonomia para invalidar o empreendimento caso os fatores de risco apresentem impacto significativo sobre os indicadores da qualidade.

A simulação do empreendimento protótipo somente é submetida ao decisor após prévia validação do mesmo por parte do supervisor e após planejador e supervisor obterem todas as informações necessárias para lastrear a decisão de realizar o referido empreendimento. Para que a simulação alcance este nível de amadurecimento, considera-se um prazo médio de aproximadamente um mês.

Cabe ressaltar que no setor de Real Estate, cada oportunidade de negócio detém particularidades que podem exigir prazos diferenciados para validação, cujo prazo é influenciado principalmente pelo grau de interesse do empreendedor em determinadas oportunidades, assim como seu potencial de geração de resultados. Portanto, o prazo aqui mencionado refere-se a uma média considerando situações típicas de negócio.

O reconhecimento da área, *in loco*, por parte do decisor, somente é feita após a análise das simulações, do impacto dos riscos sobre os indicadores da qualidade e a validação do empreendimento protótipo.

identidade da empresa. O mesmo critério será utilizado para todas as empresas estudadas.

⁴⁶ Algumas informações são levantadas com o apoio de outras equipes ou departamentos da empresa, sendo o planejador responsável pela solicitação de tais informações e gerenciamento dos prazos para obtenção do *feedback*.

Analisados e validados os indicadores, e tendo-se decidido proceder com a negociação para aquisição de determinado terreno, parte-se para análise documental que é inerente a processos de compra e venda de imóveis, sendo que a empresa não realiza o pagamento de qualquer importância antes que se conclua a análise completa de documentos e se constate total regularidade dos documentos e do imóvel.

Para os imóveis onde se faz necessária análise do solo para verificação, a empresa realiza a contratação de empresa especializada, absorvendo os custos de tais serviços, sendo que, identificada a necessidade de remediação, este procedimento deve ser custeado pelo proprietário, que é responsável pela causa de eventuais contaminações. No entanto não se pode generalizar a postura adotada pela empresa frente a tal situação uma vez que, cada negociação é muito específica e depende do nível de remediação necessária, do custo resultante e das condições estabelecidas e aceitas pelo proprietário do imóvel. No entanto, o presente trabalho não pretende aprofundar a discussão no âmbito de negociações.

5.3. Empresa “B” - Capital aberto (novo mercado)

5.3.1. Características e perfil da empresa

Com aproximadamente 30 anos de atuação, a empresa “B” iniciou suas atividades atuando na região metropolitana de São Paulo, no segmento residencial de alto padrão, sendo que ao longo deste período, passou a atuar também no segmento residencial econômico e, posteriormente, por meio de uma consolidação com outra empresa do setor, agregou ao seu *core business* o desenvolvimento de produtos comerciais.

Atualmente, mediante o panorama macroeconômico e a demanda existente tem mantido foco no segmento residencial econômico, mantendo, porém de forma menos intensificada, a produção de produtos aos segmentos de médio e alto padrão.

Tendo realizado *IPO* há mais de dez anos, traçou uma estratégia de crescimento e diversificação geográfica que lhe permitisse alcançar atuação em nível nacional. Nos dias de

hoje atua em todas as regiões do país, por meio de suas regionais, que estão estabelecidas nas principais capitais brasileiras ou em municípios circunvizinhos e por meio de parcerias com empresas locais.

Encontra-se atualmente posicionada entre as doze primeiras empresas elencadas no *ranking* de incorporadoras de 2010, conforme pesquisa e critérios de classificação utilizados pela EMBRAESP. Atualmente, tem como meta anual, o lançamento de aproximadamente 1 bilhão de reais na Grande São Paulo.

5.3.2. Características do processo de planejamento utilizado para aquisição de terrenos

Na cidade de São Paulo, a equipe responsável pela análise e aquisição de terrenos para incorporação está subdividida por segmento de produto, existindo uma equipe responsável pelo segmento econômico e uma equipe responsável por segmentos destinados à média renda, alto padrão e empreendimentos comerciais. Cada equipe é composta por quatro níveis hierárquicos, sendo eles: planejador, supervisor, gerência, decisor, onde o decisor é figurado pelo comitê estabelecido pela empresa.

A análise de áreas para incorporação é realizada praticamente com base em terrenos provenientes de corretores parceiros, de proprietários e ofertas recebidas pelo próprio *website* da empresa. Conforme profissional que concedeu as informações e respondeu o questionário aplicado, do total de áreas analisadas na empresa mensalmente, em média 98% são provenientes de ofertas aleatórias, contra 2% em que se adota uma postura proativa, realizando a busca de áreas específicas.

Este percentual não representa um valor preciso, mas expressa a raridade dos casos em que se adota uma postura proativa, realizando-se a busca por terrenos com parâmetros específicos. Em conversa pessoal com o profissional que concedeu as informações, foi ressaltado que a solicitação de prospecção de áreas pode ocorrer para situações muito específicas, onde se tenha identificado a presença de uma demanda diferenciada, sendo que nos últimos doze meses não se presenciou tal situação na regional atuante na cidade de São Paulo.

Ao receber a área, a empresa tem a política de realizar a análise da localização “imediatamente”⁴⁷ após o recebimento da área, a fim de dar *feedback* à quem ofertou a área, manifestando interesse ou não. Para que se tenha possibilidade de ser ágil neste *feedback*, a análise preliminar da localização, para terrenos localizados na cidade de São Paulo, é realizada por meio de utilização de softwares de internet e geoprocessamento.

Havendo interesse, comunica-se o agente que ofertou a área, solicitando-se um prazo de aproximadamente vinte dias para que se possa aprofundar os estudos e realizar as análises para validação do terreno.

Neste prazo de 20 dias, realiza-se o levantamento de todas as informações, legais e técnicas necessárias para elaboração do produto protótipo para a realização da simulação do empreendimento. Quando necessário o levantamento de informações técnicas específicas, estas são obtidas por meio de consultas informais, mantendo-se o foco no prazo de 20 dias para este estudo preliminar, sendo que, apenas situações que exijam comprovação das informações, realiza-se consultas formais. Tais situações são atípicas, podendo representar 5%⁴⁸ dos casos estudados.

A elaboração do produto é feita com o apoio de um escritório de arquitetura parceiro que desenvolve o estudo de massa⁴⁹ e numérico do produto, com base nas premissas estabelecidas pelo incorporador. Os fatores que apresentam maior influência para o estabelecimento de tais premissas são a renda média do público alvo, a absorção dos produtos da oferta competitiva pelo mercado, avaliando-se, velocidade de vendas, preço de vendas e estoque existente.

O levantamento destas informações, para análise do mercado, é realizado por equipe interna à empresa, principalmente por meio de pesquisas realizadas *in loco*, somada à coleta de dados junto a empresas imobiliárias parceiras.

⁴⁷ Informação fornecida verbalmente. “Imediatamente” foi a expressão utilizada pelo profissional para expressar a meta da empresa em dar *feedback* à quem ofertou o terreno dentro de um ou dois dias, caso haja interesse se aprofundar no estudo do terreno.

⁴⁸ Percentual estimado pelo profissional entrevistado, com base no conhecimento do processo realizado dentro da empresa. Não baseado em cálculo sobre casos reais.

⁴⁹ Refere-se ao estudo da volumetria do projeto arquitetônico, contemplando a projeção do edifício sobre o terreno, a quantidade de pavimentos, a quantidade de subsolos necessários e as áreas úteis e de construção que se pode alcançar frente às diretrizes da legislação. Não contempla detalhes internos das unidades. Tem como principal função averiguar a possibilidade de implantação do produto previamente planejado pelo incorporador.

Cabe mencionar que, para empreendimentos voltados para o segmento econômico, a empresa dispõe de produto pré-formatado, que atende as premissas básicas estabelecidas pelo binômio *custo x atributos de qualidade* ofertados, de forma que, ao analisar terrenos destinados a este segmento de produto, utiliza os projetos pré-existentes, realizando as adequações necessárias, mediante as características apresentadas pelo terreno.

Utilizando-se de um modelo fechado, desenvolvido pela própria empresa, constitui-se o cenário que se pretende implantar o empreendimento e simula-se a implantação do produto proposto, a fim de analisar os indicadores de resultado gerados e os valores máximos que se pode pagar no referido terreno. Os principais indicadores analisados para validação do empreendimento são TRR⁵⁰, TIR, margem, retorno, resultado e nível de investimentos, sendo o VGV um fator de importância secundária⁵¹.

As etapas do processo ora descritas são realizadas e coordenadas pelo planejador, sendo que, ao gerar os indicadores, estes são avaliados juntamente com o nível hierárquico superior. Estando os indicadores atendendo os parâmetros básicos estabelecidos pela empresa, inicia-se a negociação com o proprietário, por meio do envio de uma proposta denominada opção de compra⁵², com validade de noventa dias.

Na estrutura hierárquica proposta pela empresa, planejadores não têm autonomia para validação e descarte de áreas. Esta função é atribuída a supervisores e gerentes de setor, que têm autonomia para análise dos indicadores, descarte do terreno ou envio das propostas supra citadas, as quais estão condicionadas à aprovação do decisor, ou seja, concordando com as condições comerciais da proposta, o proprietário concede à empresa a exclusividade da venda

⁵⁰ TRR Taxa de Retorno Restrita. É um indicador que permite avaliar capacidade de um empreendimento em gerar ganho de poder de compra, cuja medida é feita por meio da composição de um fluxo de investimentos e retorno, onde se considera que, ao iniciar o ciclo de produção, o empreendedor deverá dispor do volume total de recursos necessários para a produção (IP - Recursos Prontos para Investir), cujos recursos permaneceriam remunerados pelo custo de oportunidade (COP) que o empreendedor baliza para seus investimentos. Fonte: ROCHA LIMA JUNIOR, JOÃO DA. **Análise de Investimentos: Princípios e Técnicas para Empreendimentos do Setor da Construção Civil**. São Paulo: EPUSP, 1993. 50p. (Texto Técnico, Escola Politécnica da USP, Departamento de Engenharia de Construção Civil, TT/PCC/06).

⁵¹ Conforme resposta obtida por meio de aplicação de questionário.

⁵² No contexto apresentado, opção de compra é um instrumento utilizado no processo de compra e venda de terrenos, onde o proprietário concede ao proponente comprador a exclusividade do direito de compra do imóvel, por um prazo determinado e mediante as condições comerciais acordadas no respectivo documento. O prazo estabelecido tem o intuito de que o proponente comprador faça as averiguações técnicas e documentais necessárias para certificar-se da possibilidade de realização da incorporação planejada para o imóvel. A conclusão do negócio por meio de instrumento jurídico irrevogável e irretroatável deve ocorrer até o limite de prazo estabelecido na opção de compra.

de seu imóvel, pelo prazo acordado, a fim de que a empresa possa realizar estudos documentais e técnicos específicos e, mediante a aprovação do decisor, efetiva-se a aquisição do terreno.

Estabelecido um acordo comercial entre as partes e assinada a referida proposta, procede-se com a análise documental, assim como realização de levantamento topográfico, sondagem e estudo preliminar de solo, quando se fizer necessários, sendo que planejadores e supervisores têm autonomia para contratação de tais prestadores de serviço, sem a necessidade de aprovação para obtenção de recursos financeiros. Caso não se conclua a realização do negócio, o custo gerado torna-se fundo perdido.

A aprovação e validação por parte do decisor para efetiva aquisição somente ocorre após a realização de todos os levantamentos ora descritos, análise documental e constatação por parte de planejadores e supervisores, da efetiva possibilidade de se implantar o empreendimento proposto de forma que os indicadores da qualidade gerados atendam as premissas básicas estabelecidas pela empresa.

5.4. Empresa “C” - Capital aberto (novo mercado)

5.4.1. Características e perfil da empresa

Fundada há quase cinquenta anos a empresa “C” iniciou suas atividades com foco em incorporação de edifícios residenciais. Traçou uma estratégia de crescimento, buscando se estruturar para atuar em todas as etapas que envolvem a realização de um empreendimento imobiliário, desde a constituição da incorporação, passando pela construção e venda dos produtos.

Portanto, ao longo de sua história, fundou o braço construtor e o braço de vendas da empresa. Visando ainda tanto a diversificação geográfica quando a atuação nos diversos segmentos de

mercado, realizou ao longo destes anos de atuação, uma série de *joint ventures*⁵³ e parcerias com empresas locais de algumas cidades brasileiras.

Ainda objetivando a diversificação nos segmentos de atuação, na década de 2000 constituiu um braço específico para atuar com foco no segmento de empreendimentos de base imobiliária. Em meados desta mesma década, realizou oferta pública de ações – IPO, passando a negociar suas ações na Bolsa de Valores do Estado de São Paulo – BM&FBovespa.

Atualmente, posicionada entre as primeiras incorporadoras do *ranking* EMBRAESP 2010, está presente em todas as regiões do Brasil, por meio das parcerias realizadas e de braços da empresa, realizando empreendimentos imobiliários e de base imobiliária, sendo que no segmento residencial, desenvolve produtos desde os segmentos super econômicos até empreendimentos destinados aos públicos de alta renda.

5.4.2. Características do processo de planejamento utilizado para aquisição de terrenos

Conforme informações do profissional entrevistado, do total de áreas de terrenos que a empresa analisa mensalmente para a cidade de São Paulo, pode-se considerar que aproximadamente 90% advêm de ofertas aleatórias realizadas por consultores e empresas de intermediação de negócios imobiliários e somente uma proporção de 10% são áreas prospectadas a partir da adoção de uma postura proativa.

Apesar da desproporcionalidade na relação “áreas prospectadas a partir de uma postura proativa e áreas analisadas a partir de uma postura reativa”, informações obtidas tanto do profissional atuante na própria empresa, quanto de profissionais de intermediação de negócios que atuam prestando serviços para várias incorporadoras, dentre as quais a empresa “C” está contida, confirmam que esta empresa tem, cada vez mais, adotado uma postura proativa,

⁵³ Acordo de parceria, com caráter associativo, com ou sem a constituição de uma sociedade, visando a realização de um projeto em conjunto, cuja importância ou complexidade reclamam a integração funcional, sem a qual, dificilmente o empreendimento se concretizaria. Fonte: VALÉRIO, M. A. G. **Cláusula compromissória nos contratos de joint venture**. Jus Navigandi, Teresina, ano 8, n. 66, 1 jun. 2003. Disponível em: <<http://jus.uol.com.br/revista/texto/4175>>. Acesso em: 19 mar. 2011.

planejando previamente o empreendimento que deseja realizar e solicitando a busca de áreas específicas que atendam determinadas premissas.

O procedimento descrito a seguir refere-se à rotina adotada frente à maior quantidade de áreas analisadas sendo que, serão evidenciadas particularidades referentes às áreas prospectadas por meio de uma postura proativa.

O setor responsável pela aquisição de terrenos na cidade de São Paulo é composto por uma equipe de aproximadamente doze pessoas, a qual está subdividida em 3 grupos. Tais grupos mantêm estreito relacionamento com profissionais e empresas de intermediação de compra e venda de terrenos, os quais lhe ofertam áreas constantemente. Além de intermediadores, proprietários e empresas parceiras também são canais relevantes de oferta de terrenos.

Ao receber a área para análise, realiza-se uma avaliação prévia por meio de ferramentas de internet, verificando-se localização, dimensões, conformação, ocupação, vizinhança, entre outras, sendo que, se tais características apresentarem aspectos que não correspondam aos interesses da empresa, descarta-se tais terrenos nesta primeira triagem. Caso haja interesse em dar continuidade no estudo do imóvel, o intermediador que apresentou o terreno é comunicado em até dois dias.

Das áreas pelas quais a empresa identifica interesse, em aproximadamente 10%⁵⁴ dos casos, a avaliação da localização é realizada apenas por meio de ferramentas de internet e geoprocessamento. Tais situações ocorrem principalmente para regiões específicas já bastante conhecidas pelos profissionais que efetuam de tais avaliações. No entanto, em 90% das situações, identificado interesse, procede-se com visitas ao local, procurando realizá-las em até sete dias da identificação do interesse pelo imóvel. Parte destas visitas é realizada após uma simulação preliminar do produto que se pretende realizar no local, e em parte dos casos o reconhecimento *in loco* é feito mesmo antes da simulação do empreendimento protótipo, ou seja, antes de se conhecer o limite de valor que o empreendimento protótipo permite pagar pelo terreno.

⁵⁴ Todos os percentuais aqui citados são aproximados, uma vez que não são baseados em cálculos matemáticos absolutos, mas sim baseados no conhecimento que os profissionais entrevistados detêm do fluxo de análise de terrenos realizado na empresa. Cabe ressaltar que as estimativas são confiáveis, uma vez que os profissionais entrevistados atuam diretamente no processo realizado para aquisição dos terrenos, conhecendo com profundidade a rotina e o volume de análises realizadas.

É comum que o agente decisor também visite o terreno para a tomada de decisão, porém na fase final do processo, após as análises técnicas e legais, a simulação do empreendimento protótipo, as análises de risco e constatação de que os indicadores da qualidade atendem as premissas impostas pela empresa.

A simulação do produto protótipo é feita por meio de modelo desenvolvido internamente pela própria empresa, o qual permite os ajustes necessários para a composição do cenário adequado a cada caso estudado.

A obtenção de informações do estado do mercado para a composição do cenário referencial, assim como para embasar a configuração do produto, é realizada por meio de equipe própria, sendo que a empresa dispõe de um setor de inteligência de mercado para a realização de tais pesquisas e monitoramento do mercado.

Parte relevante das informações do mercado são obtidas com o apoio da equipe de vendas própria da empresa. Além disso, são levantadas informações *in loco*, junto à oferta competitiva, assim como realizadas pesquisas por meio de *web sites* de venda de imóveis e *web sites* da oferta competitiva.

Tendo em vista o *target* para a simulação do produto protótipo dentro de aproximadamente sete dias, considerando que o levantamento de informações *in loco* pode exigir prazos mais extensos que giram em torno de dez dias e visando agilidade na obtenção das informações, estima-se que 60% das pesquisas realizadas utilizam como principal ferramenta, os *web sites* retro mencionados. Casos mais específicos podem demandar a contratação de empresas especializadas para a realização da pesquisa de mercado, no entanto, tais contratações são feitas apenas após a assinatura do compromisso de compra venda. Tais pesquisas podem exigir prazos que se aproximam de trinta dias.

Quando da necessidade de informações técnicas e legais indisponíveis nos sites dos órgãos competentes ou em canais de acesso comuns, são realizadas consultas por meio de atendimento técnico informal, estimando que esta seja a situação mais usual para 80% dos casos, sendo que apenas quando há necessidade de se apoiar em documentos específicos, são realizadas consultas formais. No entanto, o prazo para obtenção de tais documentos dependem exclusivamente do órgão pertinente.

Para a configuração do produto protótipo, considera-se informações de maior relevância a quantidade de produtos de determinado perfil, lançados nos últimos doze meses e a velocidade de vendas dos respectivos produtos. Na sequência, são avaliados o preço de venda dos produtos ofertados, e o estoque existente, considerando os produtos lançados nos últimos doze meses. Avalia-se ainda a renda média familiar da população da região e visão dos profissionais de venda atuantes na oferta competitiva, sendo estes dois últimos fatores, os de menor relevância, dentre todos os aspectos aqui descritos.

Colhidas as informações para a configuração do cenário referencial e do produto protótipo, realiza-se a simulação do empreendimento e procede-se com a análise dos indicadores da qualidade sendo a margem de lucro o indicador determinante para a tomada de decisão. Caso o empreendimento protótipo não seja capaz de alcançar a margem estabelecida como atrativa, não se evolui com o negócio. Outros indicadores analisados são VGV, lastro do empreendimento (retorno/investimento) e nível de investimento, sendo que para estes três indicadores, admite-se que uma variação negativa de até trinta por cento.

O processo de análise para aquisição de terrenos passa por quatro níveis hierárquicos, sendo eles: planejador, supervisor, gerência e decisor, cuja decisão é tomada por um comitê de profissionais. Cabe ao planejador, com apoio do supervisor, realizar a triagem preliminar, levantar as informações, configurar o cenário referencial e realizar a simulação do produto protótipo no referido cenário. Conhecendo as premissas da empresa, o planejador tem autonomia para descartar o terreno caso o mesmo não seja condizente com os produtos que compõem o perfil da empresa, caso não seja possível alcançar o VGV atrativo para o empreendedor ou caso, já no cenário referencial, os indicadores da qualidade fiquem abaixo dos níveis de atratividade.

A análise dos indicadores mediante situações de risco é feita por supervisores e gerentes, tendo estes autonomia para descartar a oportunidade de negócio, caso os indicadores não atinjam os patamares de atratividade mediante determinadas situações de risco. Os gerentes compõem um comitê técnico que tem autonomia para autorizar a negociação das condições comerciais e a assinatura e uma opção de compra, mediante a constatação de que os indicadores da qualidade são condizentes com os patamares de atratividade estabelecidos pela empresa, ainda que submetidos à situações de risco. Os principais fatores de risco

considerados na análise são atrasos na data de lançamento prevista e impossibilidade de lançar o produto com o preço de venda planejado.

Os terrenos somente são submetidos à análise do comitê decisor, formado pelo gerente geral e pela diretoria, mediante a validação dos indicadores e aceite das condições comerciais por parte do proprietário, pactuadas preferencialmente por meio da assinatura de uma opção de compra.

Cabe aqui colocar que, em nenhuma hipótese, realiza-se pagamento de qualquer importância, no ato da assinatura de opções de compra.

Quando da necessidade de realização de laudos ambientais, estes são sempre contratados pela empresa, independentemente de qual das partes (empresa ou proprietário) arcará com as despesas, sendo esta situação acordada conforme cada negociação específica. No entanto, a fim de evoluir com a negociação, existem ocasiões que se permite assinar documento de aquisição do terreno, condicionando o pagamento do sinal ao resultado do laudo ambiental, devendo este demonstrar que o terreno apresenta as condições necessárias para a realização da incorporação imobiliária proposta.

A aprovação junto ao comitê decisor pode ocorrer antes da realização da análise documental completa, permitindo-se a assinatura de um documento de aquisição com cláusulas resolutivas, assim como o pagamento de uma importância de sinal, condicionando a continuidade do pagamento à conclusão da análise documental e constatação de que não há irregularidades que comprometam a realização do empreendimento proposto. A referida importância pode ser proporcional ao valor do terreno, não ultrapassando o valor de R\$ 50.000, independentemente do valor do negócio. A devolução do referido valor, em caso de declínio do negócio, depende de cada negociação, admitindo-se situações em que o sinal torne-se fundo perdido. Ressalta-se que apenas o comitê decisor tem autonomia para autorizar a assinatura de um compromisso de compra e venda.

A rotina apresentada vem sendo utilizada na empresa nos últimos dez anos aproximadamente, tendo ocorrido apenas adequações gradativas, em busca de aperfeiçoamento. Apenas houve uma mudança significativa de postura, no decorrer da crise vivenciada em meados de 2008, até a recuperação da confiança do mercado, quando passou-se a vetar toda e qualquer aquisição em que se exigisse pagamento em dinheiro. Estavam autorizadas apenas negociações que envolvessem permuta total.

No atual panorama do mercado, a disputa rigorosa por terrenos e a conseqüente elevação dos preços dos mesmos têm levado a presente empresa a intensificar a adoção de uma postura proativa, determinando a prospecção de terrenos que atendam premissas específicas. Esta solicitação é feita mediante o estudo do mercado e a identificação de uma demanda específica que enquadre no *core business* da empresa.

Uma das principais vantagens apontada pela empresa e que motiva a adoção de tal postura, é a possibilidade de iniciar uma negociação com proprietários que ainda não tenham sido “*assediados*”⁵⁵ por outros incorporadores e profissionais do mercado, que não estejam imbuídos de referências distorcidas de valores de seus imóveis e que estejam dispostos a negociar dentro de intervalos de valores compatíveis com os limites impostos pelos resultados do empreendimento a ser realizado no local.

Para se determinar a prospecção de determinado terreno, primeiramente realiza-se um estudo das regiões de interesse, visando identificar as demandas existentes e planejar de forma preliminar o produto que se pretende realizar no local, cujo planejamento determina apenas o VGV aproximado pretendido, segmento de mercado e público alvo. O estudo do ambiente do mercado, por meio das devidas pesquisas, é realizado nesta fase do processo de planejamento.

Cabe aqui colocar que a empresa dispõe de profissionais próprios que realizam o reconhecimento e pesquisa de áreas de interesse *in loco* (informação pessoal)⁵⁶.

Identificada a região e respectiva demanda, verifica-se a legislação local, a fim de certificar-se da possibilidade da implantação do produto preliminarmente planejado. Todo este estudo é realizado pelo planejador, com apoio do nível hierárquico imediatamente superior, e com foco no atendimento das premissas de VGV mínimo atrativo, *core business* e metas de crescimento para cada segmento de atuação.

⁵⁵ Mediante a crescente demanda por terrenos, proprietários de terrenos têm recebido constantes e crescentes propostas de incorporadores e consultores imobiliários. Parte destas propostas são frutos de especulação imobiliária e podem fazer com que os proprietários estabeleçam referências de valor incompatíveis com seu terreno. A grande quantidade de ofertas recebidas tem colocado proprietários em situação vantajosa na relação “oferta x procura”, fazendo com que elevem cada vez mais os valores dos seus imóveis e tornem-se cada vez mais inflexíveis nas negociações. A expressão “assediado” foi utilizada com o intuito de ilustrar a pressão que o mercado têm estabelecido sobre proprietários para negociação de seus imóveis.

⁵⁶ Informação fornecida por diversos profissionais de intermediação de negócios que prestam serviço para a referida empresa.

A partir do estudo descrito, do conhecimento do VGV mínimo desejado para o produto estabelecido e da análise dos aspectos legais básicos, que influenciam diretamente na implantação do empreendimento, tais como, potencial construtivo, taxa de ocupação, recuos, gabarito de altura e usos permitidos na região de interesse, determina-se a área mínima a ser prospectada, assim como o perímetro que deve ser trabalhado por consultores e empresas de intermediação parceiras.

Os fatores preponderantes que determinam a escolha da empresa de intermediação de negócios que deverá realizar o levantamento e prospecção da área desejada são: a relação de confiança entre incorporadora e intermediadora, por experiência de trabalho juntos; o perfil negocial da empresa intermediadora e; o conhecimento que a intermediadora tem do produto que a incorporadora pretende implantar na região. A experiência que a intermediadora tem na região em foco também é avaliada, no entanto não é preponderante na escolha.

Num primeiro momento da prospecção, os intermediadores contatam os proprietários a fim de identificar seu interesse em vender o imóvel e sua expectativa de valor do mesmo. Como forma de parametrizar o valor que se pode pagar, utiliza-se como referência o preço médio praticado na região. Paralelamente ao levantamento da área, se necessário, realiza-se uma pesquisa de mercado mais detalhada, assim como, levanta-se informações técnicas e legais mais aprofundadas.

Realizado o levantamento da área e de posse de todas as informações necessárias para configuração do cenário referencial, procede-se com a simulação do empreendimento protótipo a fim de gerar os indicadores da qualidade e submetê-los a análise tanto no cenário referencial quanto em situações de risco. Desta fase em diante, procede-se com as mesmas etapas de análise descritas anteriormente, até a submissão da área à análise do decisor.

Em termos de prazos, tem-se como meta a realização do processo completo de análise de terrenos, ou seja, desde a identificação do interesse pela área até a submissão da mesma à análise do comitê decisor, em até quatorze dias. Baseados nesta meta, no caso dos terrenos recebidos aleatoriamente, busca-se manifestar interesse ao profissional que ofertou a área em até dois dias, e submetê-la à análise e aprovação do nível hierárquico intermediário, que são gerentes e diretores, em até sete dias. Estes profissionais autorizam a evolução da negociação

com os proprietários e o início da análise documental, de forma que dentro dos quatorze dias o processo esteja pronto para análise e aprovação do comitê decisor.

No caso da rotina proativa, os referidos prazos são contados a partir do momento que os consultores apresentam o levantamento da área solicitada. Tanto para terrenos analisados a partir de uma rotina reativa, quanto para áreas resultantes de uma postura proativa, estima-se que os prazos sejam similares, invertendo-se apenas a ordem das atividades. No entanto, no caso da rotina proativa, pode haver um ganho de tempo no que se refere ao levantamento de informações técnicas e pesquisa de mercado, que podem ser aprofundadas simultaneamente ao levantamento da área pelos intermediadores.

No entanto, o maior ganho que se pode identificar no processo, ao se adotar uma postura proativa, é a possibilidade de negociar terrenos que ainda não estão expostos à negociações com diversos incorporadores atuantes no mercado.

5.5. Empresa “D” - Tecnisa S.A. - Capital aberto (novo mercado)

5.5.1. Características e perfil da empresa

Fundada há aproximadamente 30 anos, a empresa “D” iniciou suas atividades realizando serviços voltados para engenharia e construção, atuando principalmente em produtos residenciais destinados aos públicos de renda média-alta e alta, na cidade de São Paulo.

Mediante um cenário de dificuldades enfrentado por empresas da construção civil na década de 90, a empresa “D” investiu em fortalecer sua imagem no mercado utilizando-se de duas estratégias principais: buscou rever o conceito de seus produtos, criando elementos que caracterizassem a marca da empresa e; firmou parcerias com grandes incorporadoras.

Como modelo de negócio desenvolveu uma estrutura que lhe permitisse oferecer serviços integrados, envolvendo todas as etapas da incorporação imobiliária, desde a aquisição de terrenos e estruturação do negócio, até a construção e venda do produto.

Em 2007, realizou oferta pública inicial de ações e partir de 2009, ampliou o foco na diversificação geográfica, atuando atualmente em diversas cidades brasileiras, por meio de parcerias com empresas locais.

Nos últimos dois anos, intensificou o foco no desenvolvimento de produtos destinados à renda média baixa, por meio da criação de marca e estrutura própria para o desenvolvimento deste segmento de produtos.

Encontra-se hoje entre as 20 maiores incorporadoras, conforme o *ranking* 2010 da EMBRAESP e tem como meta o lançamento de aproximadamente 5⁵⁷ bilhões em VGV no período compreendido entre 2011 e 2012.

5.5.2. Características do processo de planejamento utilizado para aquisição de terrenos

A equipe responsável por aquisição de terrenos na cidade de São Paulo está estruturada em três níveis hierárquicos: planejador, supervisor e decisor. A figura do decisor é representada por dois diretores, sendo um deles responsável pelas decisões relativas à produtos voltados para renda média e alta e o outro responsável pelas decisões inerentes ao segmento de baixa renda.

Imediatamente abaixo do decisor, posiciona-se o diretor executivo que coordena uma equipe de oito planejadores, subdivididos em 4 duplas: planejador e assistente⁵⁸. Cada dupla realiza análise de áreas para todo o município de São Paulo, não havendo subdivisão por região. Para que não haja análise de terrenos em duplicidade por duplas distintas, é realizado um controle por meio de banco de dados único, onde são cadastrados todos os terrenos.

Assim como as empresas anteriormente apresentadas, a empresa “D” também adota, de forma prevalente, uma postura reativa no processo de planejamento para análise e aquisição de terrenos, sendo que aproximadamente 80% dos terrenos analisados mensalmente são provenientes de ofertas recebidas aleatoriamente.

⁵⁷ Este valor refere-se à meta global da empresa, não se restringindo à cidade de São Paulo.

⁵⁸ Ao apresentar a estrutura hierárquica da equipe, atribui-se a função realizada pelos devidos profissionais, sem mencionar o “nome do cargo” utilizado na empresa.

Dentre as empresas estudadas, esta foi a única que mencionou a análise de terrenos já constantes no banco de dados da empresa, cujas ofertas foram recebidas e cadastradas há meses ou anos atrás. No momento em que tais terrenos foram apresentados para a empresa, não puderam ser validados por motivos diversos, dentre os quais, não atenderem o perfil de produtos preconizados pela empresa na ocasião; apresentarem condições de negociação inadequadas mediante o cenário macro-econômico e o estado de mercado da época; ou ainda por conterem alguma irregularidade.

No entanto, mediante alterações no panorama macroeconômico, no setor do Real Estate e frente às atuais estratégias da empresa, tais terrenos podem representar potenciais oportunidades de negócio. A análise destes terrenos chega a representar em torno de 10% do total de áreas analisadas mensalmente (informação pessoal)⁵⁹. Os outros 10% são prospectados por meio de uma postura proativa.

A rotina descrita adiante se refere à postura reativa que é prevalente na empresa. Ao final da descrição, serão apresentadas as ações relativas à rotina proativa, adotada em menor intensidade.

A análise da localização dos terrenos é feita, em primeira instância, por meio de ferramentas de internet e geoprocessamento, dentro de até dois dias do recebimento da área. Do total de áreas analisadas, aproximadamente 60% são descartadas, por não atenderem parâmetros mínimos estabelecidos pela empresa, seja em relação à localização, ao perfil do produto que se poderá desenvolver no local, ao VGV estimado que o empreendimento poderá proporcionar, à presença de limitações em função de legislação ou aspectos geográficos, ambientais ou mercadológicos, entre outros. Cabe aqui colocar que empreendimentos que não alcançam o VGV estimado de R\$ 30.000.000 são descartados já nesta análise preliminar.

As áreas que passam para a próxima etapa de análise, ou seja, as outras 40% aproximadamente, são visitadas preferencialmente após a simulação do empreendimento protótipo, o estudo econômico e financeiro e a constatação de que as características e os indicadores do empreendimento atendem as premissas básicas da empresa. Em média, tais

⁵⁹ Informação obtida por meio de contato telefônico com o profissional atuante na área responsável por aquisição de terrenos.

visitas são realizadas por planejadores e supervisores por em até trinta dias da data do recebimento da área para análise. Em momento oportuno, o decisor também realiza visita ao local.

Quando da necessidade de levantamento de informações técnicas e legais específicas indisponíveis em canais públicos, comumente utilizados, são realizadas, em sua maioria, consultas informais prévias, somada à consulta formal posterior. Consultas formais, com emissão de documentos e pareceres técnicos, podem demandar prazos médios que giram em torno de sessenta dias, podendo se estender, dependendo da complexidade da informação e do órgão emissor. Portanto, validado o empreendimento, permite-se assinar documento de aquisição do imóvel, e até mesmo realizar o pagamento de uma importância como princípio de pagamento, condicionando a continuidade do pagamento e conclusão do negócio à emissão dos referidos pareceres e constatação de total viabilidade para realização do empreendimento no terreno.

O mesmo condicionamento é aplicado quando da necessidade da emissão de laudos ambientais que demandam prazos alongados, ou quando não se dispõe da totalidade dos documentos para a análise jurídica e documental.

Quanto à possibilidade de contaminação do solo e/ou lençol freático, para maior conforto e liberdade de decisão, a empresa prevê no documento de aquisição, cláusulas resolutivas que contemplam as seguintes situações: caso identifique-se contaminação, dependendo do nível da mesma, do custo e dos prazos demandados para as ações de remediação, a empresa poderá decidir por dar continuidade no negócio ou por dissolver o contrato, ainda que o proprietário se disponha a custear as ações de remediação.

Mediante a assinatura de um documento de aquisição com cláusulas resolutivas, conforme as situações apresentadas, o valor do sinal jamais ultrapassa R\$ 100.000, independentemente do valor do negócio, sendo que em aproximadamente 80% das situações, caso se constate irregularidades documentais, ambientais ou legais, previstas nas cláusulas resolutivas, impossibilitando a continuidade do negócio, o proprietário deve devolver os valores recebidos.

Informações relativas ao estado do mercado e oferta competitiva são levantadas, primordialmente *in loco*, por equipe própria, sendo que a empresa mantém em sua estrutura, um setor especializado em pesquisa de mercado, o qual coleta e monitora de forma constante, informações do mercado, alimentando um banco de dados que tem como uma das finalidades, apoiar as decisões da equipe responsável por aquisição de novos terrenos. Pesquisas específicas e levantamento de dados não disponíveis no banco de dados demandam em torno de cinco dias. A contratação de empresas especializadas em pesquisa de mercado é realizada apenas em situações muito particulares.

Os dados mais relevantes de mercado que lastreiam as decisões para conformação do produto são a quantidade de produtos lançados na região, a velocidade e o preço de venda dos mesmos, considerando, para os três fatores, empreendimentos lançados primordialmente nos últimos doze meses. O estoque dos produtos lançados nos últimos doze meses, a renda média familiar da população da região e a opinião de profissionais de venda atuantes na oferta competitiva, são também analisados, porém têm menor relevância na orientação das decisões.

Levantadas as informações técnicas, legais e do ambiente do mercado, assim como os custos médios de produção baseados em produtos recentemente realizados pela empresa, realiza-se uma configuração prévia do produto, compõem-se o cenário referencial e simula-se o empreendimento protótipo para geração e análise dos indicadores da qualidade. Para produtos destinados à renda média e média alta, a simulação é realizada por meio de modelo parcialmente fechado, desenvolvido pela própria empresa, o qual permite a realização de adequações à cada situação. No entanto, para empreendimentos voltados para baixa renda, utiliza-se um modelo fechado, comercializado no mercado por empresas de software, uma vez que este atende satisfatoriamente as exigências para a simulação do referido produto.

Os principais indicadores da qualidade analisados para validação do empreendimento são margem, índice de liquidez, ou seja 'investimento/lucro', retorno, resultado, nível de investimentos e lastro do empreendimento, sendo que para tais indicadores há um rigor de modo a não se admitir variações negativas. Analisa-se, em segunda instância, a TIR. Há também um rigor quanto ao VGV, o qual não pode ser inferior à R\$ 30.000.000.

Para análise do comportamento dos indicadores mediante cenários de risco, submete-se à distorção as seguintes variáveis: custo de produção, prazos de construção, data de lançamento,

onde se considera atrasos na data prevista para lançar o empreendimento e preço de venda do produto. Mediante situações de risco, admite-se que o nível de investimentos fique acima dos patamares pré-estabelecidos, reduzindo assim o lastro do empreendimento, desde que a margem não seja inferior a 15%. Admite-se ainda uma variação negativa de até 20% na TIR, desde que o VGV não seja inferior patamar mínimo estabelecido.

A análise preliminar de localização, levantamento das informações, elaboração do cenário referencial e simulação dos cenários mediante condições de risco são realizadas pelo planejador, com apoio do assistente, sendo que o planejador tem autonomia para descartar a área, se constatar que o VGV não atinge o patamar mínimo estabelecido.

O planejador analisa os indicadores, preliminarmente, tanto no cenário referencial quanto em situações de risco e tem autonomia para descartar a área caso os indicadores, já no cenário referencial, estiverem fora do intervalo de atratividade determinado na empresa. O planejador poderá ainda descartar áreas que permitam apenas a realização de produtos que estejam fora do *core business* da empresa, ainda que tais produtos gerem indicadores da qualidade altamente atrativos.

Realizada a análise preliminar do comportamento dos indicadores da qualidade no cenário referencial, pelo planejador, a área é encaminhada para análise do diretor executivo, que tem autonomia para descartá-la caso os indicadores fiquem abaixo dos padrões de atratividade, mediante cenários expostos à situações de risco. Aprovado pelo diretor executivo, realiza-se reunião com o proprietário para pré estabelecer as condições comerciais e apresentar uma proposta de aquisição ao referido proprietário.

A partir deste momento, baseando-se na configuração prévia do produto, solicita-se à um escritório de arquitetura parceiro o desenvolvimento de um estudo de massa do projeto, a fim de assegurar-se da possibilidade da implantação do produto previsto, frente às limitações de legislação ou das características físicas do terreno. O estudo de massa será também utilizado para o estudo afinado dos custos de produção, cujo orçamento é realizado por equipe interna, especializada. A referida equipe realiza uma estimativa do quantitativo com base no estudo de massa, além de realizar consultas prévias com calculistas de fundação, para que se tenha uma estimativa de custos o mais apurada possível. Os valores aplicados sobre quantitativo são baseados nos custos de produção de produtos similares, realizados pela empresa, atualizados

pelo índice setorial.

Após validação do protótipo pelo diretor executivo e aceite das condições comerciais pelo proprietário, cujo aceite é manifestado por meio de uma proposta de aquisição com validade de 60 dias, o processo é encaminhado ao sócio diretor, para análise e decisão final para aquisição.

A análise completa do processo, passando por todos os níveis hierárquicos supracitados, demanda aproximadamente dez dias, sendo que dentro dos quatro primeiros dias realiza-se a análise preliminar e manifesta-se o interesse pelo terreno, comunicando o consultor ou empresa que estiver intermediando o negócio. Dentro de mais cinco a sete dias, realiza-se a simulação do empreendimento protótipo e a análise do comportamento dos indicadores, pelo diretor executivo e pelo decisor.

A prospecção de áreas por meio de uma postura proativa é adotada minoritariamente, podendo representar uma proporção estimada de até 10% do total de áreas analisadas. Tal postura é adotada principalmente em períodos em que a disputa por terrenos intensifica-se, em virtude de fatores como o superaquecimento do setor de Real Estate, a escassez de terrenos, entre outros.

Ao decidir-se pela prospecção de determinada área, realiza-se preliminarmente, o processo de planejamento completo, desde o estudo de mercado, aspectos legais básicos e estudo prévio do produto planejado para o local, estabelecendo-se assim parâmetros básicos de atratividade para o VGV e demais indicadores, estimando-se assim o preço máximo e respectivas condições de pagamento que se pode ofertar para a região a ser prospectada.

Na visão do profissional entrevistado, a grande vantagem em adotar-se uma postura proativa é a oportunidade de iniciar a uma negociação com proprietários que ainda não foram abordados por outros incorporadores ou profissionais do mercado imobiliário.

No entanto, ainda sob a visão do referido profissional, ao se tratar de prospecção de áreas conformadas por uma série de pequenos terrenos, a negociação pode demandar períodos extensos, uma vez que pode-se deparar com imóveis com problemas documentais, proprietários que não estão dispostos a vender, além de proprietários que somente se dispõem a

vender por valores incompatíveis com os preços praticados na região. Conforme comentário do profissional citado, “noventa por cento das áreas que vingam, são áreas em que o proprietário coloca o imóvel a venda” (informação pessoal)⁶⁰.

A rotina de planejamento supra descrita vem sendo utilizada pela empresa por aproximadamente dez anos, sendo que as oscilações que marcaram o setor de Real Estate no período contemplado pelos anos de 2007 e 2008, levaram a empresa a implantar algumas mudanças de procedimento em determinadas etapas desta rotina.

O ano de 2007 caracterizou uma fase de superaquecimento do setor de Real Estate, cujo período ficou marcado por disputas rigorosas por terrenos. Neste período, atribuindo maior foco à velocidade das negociações, a empresa realizava a análise preliminar da área, baseando-se apenas em estudo de massa do produto realizado internamente e em estimativa de custos de produção sem a realização de orçamentos. A partir da análise preliminar, o processo passava diretamente para análise do decisor, em comitê. Além disso, os documentos de aquisição não contemplavam cláusulas resolutivas, condicionando a conclusão do negócio à análise aprofundada de todos os aspectos necessários, os quais haviam sido analisados apenas de forma preliminar.

Aquisições realizadas com base nestes procedimentos trouxeram conseqüências negativas dentre as quais pode-se citar: dificuldades e atrasos para aprovação de projetos, devido a superficialidade do estudo de massa realizado quando da análise preliminar e margens de lucro abaixo do planejado.

A crise econômica despontada a partir de meados de 2008, que resultou em uma retração do setor, levou a empresa a adotar uma postura mais cautelosa para levantamento e análise das informações. Passou então a realizar estudo de massa do produto junto à escritórios de arquitetura, logo após a análise preliminar e a identificação do interesse pela área. Desta forma, pode-se ter maior segurança e conforto para decisão no que se refere às informações técnicas e legais determinantes para a implantação do produto no terreno. As estimativas de custos de produção passaram a ser lastreadas em levantamentos quantitativos realizados com base no estudo de massa do projeto arquitetônico elaborado por escritório de arquitetura,

⁶⁰ Frase citada pelo profissional, por meio de contato telefônico.

assim como em consultas realizadas a calculistas para o direcionamento do tipo de fundação mais provável a ser utilizada.

O levantamento mais aprofundado das informações pode gerar maior morosidade no processo. Portanto, objetivando reduzir o impacto da morosidade no processo de negociação, busca-se um estreitamento na relação “empresa x proprietário”, realizando-se reunião diretamente com o proprietário imediatamente após o estudo preliminar.

Passou-se ainda a utilizar a opção de compra como documento prévio ao instrumento de compra e venda, procurando-se assinar a opção antes de levar o processo para análise do decisor. Para maior segurança, o instrumento de compra e venda passou a prever todas as cláusulas resolutivas referentes à informações indisponíveis ou analisadas de forma superficial até o momento da assinatura do referido compromisso.

A implantação das mudanças descritas tem trazido maior segurança e conforto para a tomada de decisão.

5.6. Empresa “E” – RRG Construtora Ltda. – Capital fechado

5.6.1. Características e perfil da empresa

Diferente das empresas apresentadas anteriormente, a empresa “E” é uma empresa constituída por sociedade Ltda., fundada há aproximadamente doze anos, com foco na construção de residências de alto padrão e em edifícios residenciais e comerciais.

Em meados do seu segundo ano de história, passou a desenvolver incorporações imobiliárias no segmento residencial de médio e alto padrão, estabelecendo como foco de atuação todo estado de São Paulo. Seu portfólio de incorporações compreende principalmente edifícios residenciais e condomínios residenciais horizontais de altíssimo padrão.

Apesar do histórico no desenvolvimento de empreendimentos residenciais, em meados da década de 2000, a empresa passou a atuar também na incorporação de edifícios comerciais.

Tem como modelo de negócio e estratégia de crescimento a realização de incorporações tanto por meio de parcerias com grandes incorporadoras, como por meio de estruturação de *funding* junto à grupos de investidores. Atuando também como prestadora de serviços de construção civil, objetiva, além de desenvolver a incorporação, atuar como construtora das incorporações realizadas, o que ocorre na grande maioria das ocasiões. Tem como meta a realização das obras de aproximadamente 3 a 4 empreendimentos, simultaneamente, dos edifícios por ela incorporados, sendo que esta meta determina o volume de aquisições anuais de terrenos desejado.

O setor responsável pela análise e aquisição de terrenos para incorporação é constituído por equipe única que analisa terrenos para todo o estado de São Paulo, tendo como foco principal a Região Metropolitana e Grande ABC.

5.6.2. Características do processo de planejamento utilizado para aquisição de terrenos

A empresa “E” tem como característica a adoção de uma postura reativa, sendo que ao longo dos anos de atuação, a quantidade de casos onde se adotou postura proativa é irrelevante para ser contabilizada em termos percentuais.

A equipe responsável pela análise e aquisição de terrenos é constituída por três níveis hierárquicos: planejador, coordenador e decisor. Dois profissionais, planejador e coordenador, atuam nas atividades operacionais, mantendo estreito contato com consultores e empresas de intermediação de negócios, que são os principais canais de oferta de terrenos. Parte das ofertas chega também por meio do site da empresa, ofertadas pelos proprietários dos imóveis, porém tal quantidade não é representativa no volume de terrenos analisados mensalmente.

Recebidos os terrenos, realiza-se uma análise prévia da localização, verificando-se aspectos de vizinhança, infra-estrutura urbana e perfil da região, visando compreender se as

características de localização permitem a implantação de empreendimentos que se enquadrem no *core business* da empresa. Esta análise é realizada por meio de ferramentas de internet e geoprocessamento.

De forma geral, visitas ao local são realizadas somente após a simulação do empreendimento protótipo e a constatação de que os indicadores da qualidade atendem as premissas estabelecidas pela empresa. O reconhecimento do local antes da simulação do empreendimento ocorre somente em situações específicas, dentre as quais podem ser citadas:

- Há interesse por terrenos na região ofertada, porém, ao se analisar a área por meio de ferramentas de internet, constata-se que na vizinhança imediata há características incompatíveis com o produto previsto;
- O preço do terreno ou condições de pagamento solicitados pelo proprietário sejam altamente atrativos, porém as características da região identificadas via internet, aparentam não atender os parâmetros de qualidade estabelecidos para o desenvolvimento de produtos que compõem o perfil da empresa;
- As ferramentas de internet disponíveis não oferecem imagens e informações que ofereçam conforto para avaliação da localização;
- O terreno está localizado em regiões de total desconhecimento da equipe.

Após análise preliminar da localização, levanta-se os dados referentes à legislação local, visando compreender principalmente o potencial construtivo do terreno, as condições de implantação e a existência de restrições específicas que possam impossibilitar ou limitar a realização de incorporação imobiliária no local.

A partir desta primeira análise, o planejador tem autonomia para descartar terrenos cujas localizações não integram o perfil de produto da empresa. Localizações de interesse são submetidas à análise do coordenador, que realiza triagem hierarquizando as oportunidades conforme as características que a empresa reconhece como atributos de qualidade de localização. A referida triagem baseia-se nas características de vizinhança e estado do mercado da respectiva região.

Para os terrenos classificados como prioritários na referida triagem, são realizadas as pesquisas de mercado e levantamento de informações complementares necessárias para a elaboração do cenário referencial. Terrenos cujas localizações são de interesse, porém apresentam características como, VGV estimado inferior ao que se considera atrativo, restrições legais ou técnicas que possam comprometer a realização da incorporação imobiliária, são submetidos à análise do decisor, a fim de que este determine o descarte ou continuidade no estudo do mesmo.

No caso dos terrenos classificados como prioritários, o *feedback* ao intermediador que apresentou a área, manifestando o interesse da empresa, é feito em até dois dias, para que este possa posicionar o proprietário do andamento da análise sobre seu terreno. No entanto, para os terrenos que devem passar por triagem junto ao decisor, o referido *feedback* pode levar entre dez a quinze dias.

As pesquisas de mercado são realizadas por equipe interna à empresa, utilizando-se de ferramentas de internet, sites de venda de imóveis, site de incorporadores e imobiliárias, assim como contatos telefônicos com consultores, imobiliárias e stands de vendas. Apenas em ocasiões onde se identifica contradições nas informações e se faz necessário confrontá-las, realiza-se pesquisa in loco. Empresas especializadas para a realização de pesquisas somente são contratadas após a aquisição do terreno e apenas se as informações disponíveis forem insuficientes para que se tenha conforto para a configuração do produto.

O levantamento de informações técnicas e legais específicas, inacessíveis na mídia comum, é realizado por meio de consultas informais, sendo formalizadas apenas quando o órgão ou entidade responsável não dispõe de consultas informais ou ainda quando da necessidade de comprovar tais informações.

A configuração do produto protótipo é feita por planejador e coordenador, baseando-se principalmente na quantidade de produtos ofertados na região, na velocidade de vendas do mesmo e nos preços de venda praticados. A elaboração do cenário referencial e simulação do produto protótipo é feita por planejador e coordenador, utilizando-se de modelo desenvolvido pela própria empresa, o qual permite adequações necessárias à cada estudo.

O coordenador realiza uma análise prévia dos indicadores gerados tanto no cenário referencial como mediante situações de risco, sendo que, para a análise de riscos considera-se principalmente a impossibilidade de vender no preço planejado, a redução da velocidade de vendas e o aumento do custo. Os principais indicadores analisados são TIR, margem de lucro e VGV estimado, sendo a TIR o indicador que exerce maior influência na tomada decisão. Permite-se que o VGV fique abaixo dos parâmetros estabelecidos desde que rentabilidade do empreendimento representada pela TIR seja significativamente superior aos patamares mínimos estabelecidos.

O coordenador tem autonomia para descarte de terrenos cujos indicadores apresentem variações negativas relevantes, onde se verifique que, para elevar os indicadores para patamares próximos aos desejados, teria que se reduzir o valor do terreno a níveis inaceitáveis pelo proprietário. Para os casos onde as variações negativas dos indicadores ocorrem em pequenas proporções, seja no cenário referencial, seja em cenários de risco, o coordenador realiza nova hierarquização, classificando as oportunidades conforme a qualidade dos indicadores, a fim de que sejam submetidos à análise do decisor.

As reuniões junto ao decisor ocorrem semanalmente, sendo que, de acordo com o volume de análises, pode-se levar até trinta dias para que um terreno classificado como prioridade média chegue à análise do decisor, e até quinze dias nos casos de terrenos classificados como alta prioridade.

Uma vez aprovado pelo decisor, procede-se com a negociação junto ao proprietário, sendo que, busca-se assinar uma opção de compra por determinado prazo, para que sejam realizadas as análises documentais, assim como análise técnica aprofundada.

Não se realiza o pagamento de qualquer importância relativa a sinal antes da análise técnica completa. No entanto, permite-se a assinatura de instrumento de compra e venda mediante a análise documental prévia, pagando-se um sinal como princípio de pagamento e vinculando a continuidade do pagamento à conclusão da análise documental e constatação de que não há irregularidades ou pendências que possam comprometer a realização da incorporação no imóvel. Cabe colocar que, no caso das incorporações realizadas em parceria com outras incorporadoras, esta postura depende também do grau de aversão ao risco estabelecido pela empresa parceira.

A rotina apresentada tem sido utilizada pela empresa ao longo dos últimos cinco anos aproximadamente, não havendo neste período alterações significativas nas etapas do processo apresentado. No entanto, no período pós-crise, em que o mercado retomou a confiança e voltou a apresentar características de aquecimento, houve um reconhecimento da necessidade de aumentar o foco nas análises de terrenos a fim de ter agilidade suficiente para acompanhar a velocidade das negociações presenciada do mercado. Mediante tal reconhecimento, a empresa realizou uma reestruturação na divisão de responsabilidades entre sócios, de forma que um dos diretores, que figura o decisor, passou a atuar com maior foco na aquisição de novos terrenos, possibilitando a realização de reuniões para análises decisórias com maior constância.

5.7. Empresa “F” – MaxCasa S.A. – Capital fechado

5.7.1. Características e perfil da empresa

Criada em 2006, a MaxCasa é uma empresa incorporadora que desenvolveu uma linha de produto residencial específica, denominada MaxHaus, que se tornou a marca da empresa.

O referido produto foi desenvolvido com um conceito de “ArquiteturAberta”⁶¹, no qual as unidades não contêm divisões internas e permitem total personalização da distribuição e layout dos ambientes. Para permitir esta flexibilidade, o projeto do produto contempla caixilhos especiais, áreas molhadas concentradas e posicionadas estrategicamente, entre outros detalhes construtivos específicos, além de projetos estrutural e de instalações apropriados. Além da flexibilidade, o produto contém uma série de elementos de tecnologia embarcados, que visam atribuir um diferencial à marca.

O produto foi desenvolvido também com o objetivo de ter a flexibilidade de implantá-lo em diversas regiões distintas, ou seja, foi projetado um produto modulado, cuja laje tem dimensões fixas. As variações ocorrem na quantidade de pavimentos, conforme a área do

⁶¹ Nome adotado pela empresa, para determinar de forma enfática o conceito de plantas livres de divisões internas.

terreno, potencial construtivo e resultados que se objetiva alcançar na região onde será implantando o produto.

As unidades de apartamento também são compostas de forma modular, sendo que a unidade tipo tem 70 metros quadrados, permitindo-se composições de unidades maiores por meio de junções horizontais ou verticais, cujas áreas resultantes são múltiplas de 70 metros quadrados.

Tendo em vista as características específicas do produto, tanto no que se refere às condições de implantação, devido às dimensões fixas da laje, quanto no que se refere ao público alvo, em função dos conceitos embarcados no produto, a busca por terrenos é realizada prevalentemente de forma proativa, baseando-se no conjunto de premissas que correspondam às particularidades do produto.

Ressalta-se que, o foco desta explanação é a caracterização da empresa e não a descrição do produto. No entanto, tendo em vista o produto da empresa ser muito específico, caracterizando uma “linha de produto” e até mesmo uma “marca”, entende-se necessário aprofundar-se no entendimento do mesmo, para melhor compreensão do perfil e estratégia da empresa.

A existência de uma “linha de produto”, remete à possibilidade de “produção em série”, o que permite à empresa otimizar determinados custos relacionados à projetos, produção e até mesmo propaganda.

A empresa iniciou sua atuação na cidade de São Paulo, expandindo-se posteriormente para a região de Alphaville e, em 2010, lançou um empreendimento no estado de Santa Catarina⁶², dando início à sua atuação fora do estado de São Paulo.

A realização das incorporações conta com a participação da MaxCap e MaxCap / Voga, ambas fundadas e controladas pelo mesmo fundador e controlador da MaxCasa, além de eventuais parcerias com outras incorporadoras. A MaxCap participa da gestão de projetos imobiliários e a MaxCap / Voga é a administradora do fundo de investimentos imobiliários Brazilian Real Estate Principals, que, entre outros, possui investimentos na MaxCasa.⁶³

⁶² Fonte: <<http://www.rotascomunicacao.com.br/?tag=maxcasa>>. Acesso em: 11 jun. 2011.

⁶³ Fonte: <http://www.maxhaus.com.br/realizacao>. Acesso: 11 jun. 2011.

5.7.2. Características do processo de planejamento utilizado para aquisição de terrenos

Conforme pesquisa realizada, verificou-se que a MaxCasa apresenta um perfil bastante proativo para seleção de terrenos, tendo em vista, principalmente, a produção de um produto muito específico que demanda um conjunto de premissas menos flexíveis.

Verificou-se ainda que uma série de procedimentos adotados nas etapas de planejamento se assemelha aos procedimentos adotados pelas empresas apresentadas anteriormente. Portanto, a presente caracterização enfatiza a apresentação das características que se diferenciam das demais empresas, fazendo uma breve apresentação do processo como um todo, apenas para permitir a compreensão do contexto em que se tomam as decisões.

Ao comparar-se o volume de áreas ofertadas aleatoriamente e o volume de áreas prospectadas por meio de uma rotina proativa, verifica-se que o volume ofertado aleatoriamente representa aproximadamente 80% do total de áreas analisadas. Esta proporção pode ser justificada principalmente por dois motivos: a grande quantidade de profissionais que atuam na intermediação de negócios imobiliários e que, diariamente, ofertam áreas às empresas sem realizar uma triagem prévia, de forma que grande parte destas ofertas não são adequadas ao perfil da empresa; a prospecção de áreas exige um estudo prévio, demandando mais tempo na fase que precede a determinação da busca dos terrenos e conseqüentemente, resultando em menor volume de análises.

Dentre as áreas ofertadas aleatoriamente, aproximadamente 90% não se adequam às premissas da empresa e são descartadas em uma triagem preliminar, sendo que este fator deve ser considerado a fim de ponderar a comparação entre “volume de análise reativo” e “volume de análise proativo”.

A equipe responsável pela seleção terrenos é composta por um planejador e um supervisor, sendo o decisor figurado por um comitê composto pelos diretores da empresa.

Considerando áreas recebidas aleatoriamente, o planejador realiza a triagem preliminar, focando principalmente em localização, área e dimensões que atendam as premissas do

produto da empresa. É válido ressaltar que o fator “dimensões” é de grande relevância, tendo em vista as dimensões fixas da laje do produto, que é de 19,20m x 16,02m. O planejador tem autonomia para descartar a área caso suas características não se enquadrem ao produto da empresa ou apresente fatores tais como, contaminação, irregularidade de documentação cujos prazos para regularização não se pode precisar, incerteza para aquisição de potencial adicional de construção, entre outros fatores de risco que possam comprometer prazos e/ou custos do empreendimento.

A partir desta triagem, realiza-se uma análise econômico-financeira preliminar por meio de uma equação que, apesar de simplificada é adequada ao produto. Esta equação é baseada na área do terreno ofertado, no seu potencial construtivo e nas características do produto da empresa para avaliar se o preço do terreno ofertado é compatível com o preço de venda passível de se alcançar na região em análise. Cabe aqui colocar que uma das premissas estabelecidas é que a região permita praticar um preço de venda mínimo de R\$ 5.800/m² (informação verbal)⁶⁴.

Havendo compatibilidade de valores, procede-se com o processo completo de análise que envolve todo o levantamento de informações técnicas, legais e mercadológicas para a elaboração do cenário referencial, a simulação do empreendimento, por meio de modelo fechado desenvolvido pela própria empresa e respectiva geração e análise dos indicadores da qualidade.

Considerando que o produto da empresa é pré-estabelecido, não permitindo alterações conceituais, a análise do estado do mercado é realizada objetivando principalmente avaliar a demanda, a capacidade de absorção do produto pelo mercado e a qualidade de inserção do mesmo. Neste aspecto, difere de empresas que atuam com produtos diversificados, as quais utilizam o estudo de mercado também para apoiar as decisões para formatação do produto adequado.

Na análise de mercado, atribui-se maior relevância para a velocidade de vendas dos produtos lançados pela oferta competitiva nos últimos doze meses, assim como ao preço de venda dos mesmos. A opinião dos profissionais de venda atuantes na região é avaliada em segunda instância. O estoque de produtos remanescentes de empreendimentos lançados nos últimos

⁶⁴ Informação obtida por meio de entrevista realizada pessoalmente. O entrevistado informou ainda que há regiões onde estão praticando preços de 12 a 13 R\$/mil/m².

doze meses, assim como a renda média familiar, não exerce influência significativa na análise.

As pesquisas de mercado são realizadas por equipe própria por meio de ferramentas de internet e visitas in loco. No entanto, as informações advêm, prevalentemente de banco de dados de empresas especializadas como EMBRAESP, Lopes e Zarif, com as quais a empresa mantém contrato para prestação do serviço.

Ao analisar o comportamento dos indicadores da qualidade, atribui-se maior rigor e inflexibilidade à margem (lucro/receita) e ao nível de investimentos, de forma que tais indicadores não podem estar fora dos limites estabelecidos como atrativos à empresa. Quanto ao VGV, cujo valor mínimo é de R\$ 30.000.000⁶⁵, TIR e resultado, permite-se uma variação que está vinculada à possibilidade de trazer estes indicadores aos patamares de atratividade caso seja viável praticar um preço de venda, no máximo, 10%⁶⁶ acima dos preços praticados pela oferta competitiva no momento da análise. Para avaliar o comportamento dos indicadores mediante cenários estressados, realiza-se distorções nos custos planejados, nos prazos previstos para construção e data planejada para lançamento.

O supervisor tem autonomia para descartar a área caso os indicadores não estejam dentro das margens de atratividade estabelecidas. Uma vez validado o empreendimento por meio das simulações e análises de risco, realiza-se as negociações com os proprietários dos terrenos e assina-se uma opção de compra com prazo de validade estipulado, para que se possa aprofundar as análises documentais e técnicas. A oportunidade de negócio somente é submetida à análise do decisor após a validação do empreendimento por parte do supervisor e o estabelecimento das condições comerciais entre a empresa e os proprietários.

Todo este processo de análise também se aplica às áreas prospectadas de forma proativa, cuja rotina de análise tem maior foco dentro da empresa. No entanto, as etapas do processo seguem uma ordem diferenciada.

Ao selecionar as regiões para determinar a busca por terrenos, a equipe tem como diretriz duas premissas principais: busca por regiões não atendidas e localizações que disponham de

⁶⁵ Valor de referência no período de desenvolvimento desta pesquisa.

⁶⁶ Informação obtida por meio de entrevista pessoalmente.

estoque de potencial construtivo adicional passível de se realizar o produto. Vale aqui mencionar que, devido à particularidade do produto, é comum ocorrerem situações em que não se faça necessário a utilização do potencial construtivo máximo do terreno.

Determinada a região de interesse, a equipe realiza estudos por meio de ferramentas de geoprocessamento e internet, levanta informações referentes à legislação e demarca as áreas específicas de interesse, ou seja, as quadras que apresentarão aos corretores parceiros para que seja realizada a prospecção. Nesta etapa, realiza-se um estudo econômico e financeiro preliminar por meio de uma equação simplificada, apenas para que se possa ter parâmetros dos valores que podem ser pagos nos terrenos e compará-los com os preços praticados na região.

A empresa tem parceria estabelecida com alguns intermediadores de negócios imobiliários, os quais denomina “Top Five”, que são profissionais e/ou empresas que a MaxCasa avalia como altamente assertivos e comprometidos com a parceria. Para cada prospecção a se realizar, se escolhe uma das empresas/profissionais, avaliando qual destes tem o perfil mais adequado para a respectiva prospecção, seja pelo conhecimento que dispõe da região, seja pela experiência em negociações com características similares.

Realizado o levantamento da área e apresentadas as condições comerciais solicitadas pelos proprietários dos terrenos, realiza-se o processo completo para análise da qualidade do investimento e validação do empreendimento, aplicando-se, a partir desta fase, as mesmas etapas aplicadas para a rotina de análise reativa.

Apresentado ao entrevistado o fluxograma que se segue, referente ao reconhecimento das etapas de um processo de planejamento proativo para seleção de terrenos, afirmou-se que as etapas adotadas pela empresa são condizentes com o fluxograma apresentado. Apenas a etapa de estudo de mercado, geralmente, é realizada após o levantamento da área por parte dos intermediadores e a partir do momento em que se realiza a simulação do produto e análise da qualidade do empreendimento sobre a área real prospectada. Esta diferença foi destacada no fluxograma em linhas vermelhas. Outro fator que é válido mencionar é que a simulação preliminar é realizada, em sua maioria, apenas por meio de equação simplificada, conforme comentado anteriormente.

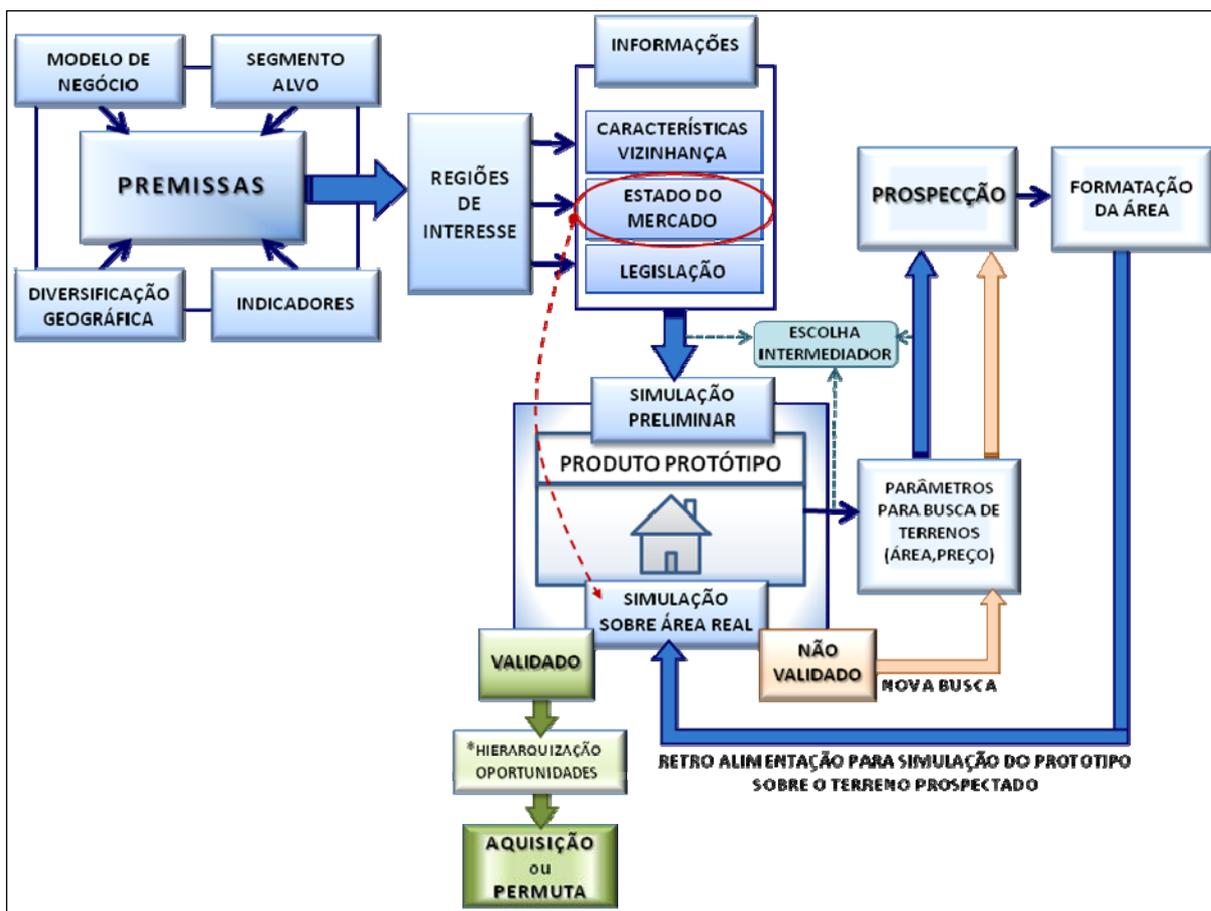


Figura 6: Reconhecimento da rotina de planejamento proativa adotada pela empresa em estudo

Avaliando-se as vantagens apresentadas pela adoção da rotina proativa, em relação à rotina reativa, a empresa reconhece que, principalmente em virtude do “terreno dever estar adequado ao produto e não o contrário”⁶⁷, a rotina proativa amplia as “chances de se obter os resultados esperados”⁶⁸.

⁶⁷ Expressões utilizadas pelo entrevistado. Frase extraída do questionário aplicado.

⁶⁸ Expressões utilizadas pelo entrevistado. Frase extraída do questionário aplicado.

5.8. Empresa “G” - Jal Empreendimentos e Participações Ltda. – Capital fechado

5.8.1. Características e perfil da empresa

A Jal Empreendimentos e Participações Ltda.⁶⁹ foi fundada há aproximadamente 15 anos, tendo como principal foco de atuação a realização de investimentos em incorporações de empreendimentos imobiliários residenciais destinados ao público de alta renda. Direcionou, portanto, seus investimentos para a realização de empreendimentos em bairros característicos por sua ocupação pela população de alto poder aquisitivo, localizados na zona sul da cidade de São Paulo, tais como Itaim, região de maior atuação, onde dispõe de um vasto portfólio de empreendimentos, Jardins e Moema.

Atuando como uma empresa de investimentos, não administra a incorporação, tampouco a produção. No entanto, participa do planejamento estratégico e tático dos empreendimentos e acompanha a evolução dos custos e a formação dos indicadores da qualidade, durante todas as fases que envolvem sua realização, até a conclusão das vendas, da execução da obra e efetiva apuração dos resultados.

A experiência adquirida como investidora, somada à dedicação às pesquisas acadêmicas para aprofundamento do conhecimento no setor de Real Estate, fez com que a empresa passasse a ser procurada por empresas incorporadoras para a realização de estudos de mercado e análise da qualidade de investimentos.

Motivada por esta demanda, há aproximadamente 7 anos, a “Jal” passou a prestar consultoria, oferecendo uma gama de serviços que envolve desde o planejamento estratégico para realização de um empreendimento no setor de Real Estate, os estudos preliminares de mercado, a prospecção de terrenos para a realização de incorporação imobiliária, estudos e análise da qualidade de investimentos até a intermediação da compra e venda do produto final, incluindo imóveis prontos. A partir de então a empresa vem atuando em dois vetores distintos e, ao mesmo tempo, complementares, que *podem* ser geradores de negócios, um para o outro: investimentos em empreendimentos imobiliários residenciais e comerciais e;

⁶⁹ No decorrer do texto a empresa será referenciada apenas como “Jal”.

consultoria imobiliária⁷⁰.

O foco principal da empresa ao longo do seu período de atuação foi o investimento em empreendimentos na região do Itaim, estando sempre muito claro o perfil do público alvo. Apesar do foco no público de alta renda, a partir de um determinado momento da sua atuação, passou a avaliar e planejar possibilidades de diversificação do portfólio. No momento atual⁷¹, tendo alcançado um nível crescimento e amadurecimento, a empresa vem revendo sua estratégia de atuação, preparando-se para investir também em empreendimentos residenciais destinados ao público de média renda.

5.8.2. Características do processo de planejamento utilizado para aquisição de terrenos

Diferenciando-se das demais empresas estudadas em função do seu foco de atuação como empresa investidora e como prestadora de serviços de consultoria, a empresa adota tanto a rotina reativa quanto a rotina proativa, intensificando cada uma delas, conforme as exigências apresentadas em cada situação.

Ao prospectar áreas, como consultora, ocorrem principalmente duas situações: i) formatação de áreas envolvendo todos os estudos de mercado, análise da qualidade do investimento, negociação com os proprietários até a assinatura de um documento de exclusividade⁷² e apresentação da área para empresa parceira cujo perfil de produto seja condizente com a área formatada ou; ii) busca de áreas específicas por solicitação de determinada empresa incorporadora.

A primeira situação ocorre prevalentemente por meio da adoção de uma rotina reativa. No entanto, a segunda situação exige a intensificação da adoção de uma rotina proativa,

⁷⁰ Ao realizar uma prospecção de terrenos ou análise da qualidade de investimentos por solicitação de empresas do setor, a empresa pode identificar uma oportunidade de negócio que se adéque ao seu perfil e propor ao empreendedor uma participação no empreendimento, como investidor. A palavra “podem” encontra-se destacada para explicitar que a empresa não realiza prospecções apenas para empreendimentos nos quais deseja investir, sendo a prospecção uma prestação de serviço independente da atividade de investimentos.

⁷¹ No momento da realização da pesquisa – primeiro trimestre de 2011.

⁷² Opção de compra, sem pagamento de sinal.

principalmente se a incorporadora solicitante estiver voltada para um produto de nicho de mercado, como é o caso de uma das empresas parceiras da “Jal”, que atua prevalentemente na região do Itaim.

Independentemente das situações acima apresentadas, a “Jal” caracteriza-se por um perfil proativo, buscando criar situações de prospecção de negócios, a partir das áreas que lhe são ofertadas aleatoriamente, tirando partido do conhecimento das regiões de interesse e do relacionamento obtido com intermediadores que lhe apresentam tais ofertas. Conforme expressão utilizada pelo próprio entrevistado, “o proativo é buscar o reativo”.⁷³

Desta forma, da grande quantidade de áreas que recebe aleatoriamente, realiza uma análise prévia, avaliando a localização por meio de internet e sites de geoprocessamento, as restrições estabelecidas pela legislação e, havendo interesse, procede com o levantamento das demais informações necessárias para configuração do cenário referencial, realização da simulação do empreendimento, geração e análise dos indicadores da qualidade tanto no cenário referencial, quanto do comportamento dos mesmos mediante distorções das variáveis que compõem o referido cenário.

As etapas e procedimentos que envolvem as análises supracitadas não apresentam diferenças relevantes da rotina reativa utilizada pelas demais empresas estudadas. No entanto, quando menciona que “o proativo é buscar o reativo”, refere-se a utilizar-se das áreas apresentadas aleatoriamente, das quais grande parte não se adequa aos parâmetros buscados pela empresa, para identificar áreas de interesse localizadas na circunvizinhança, que possam ser prospectadas pelo intermediador que atua na respectiva região. Portanto, ao avaliar as áreas que recebe aleatoriamente, avalia também o intermediador que está ofertando áreas, analisando o conhecimento que este tem da região em questão, assim como seu perfil de negociação. Busca então estreitar o relacionamento com tais intermediadores, passando a selecionar os profissionais para a realização de prospecções específicas, por meio de um processo proativo.

Entende-se que intermediadores que atuam regionalmente detêm conhecimento mais aprofundado do mercado local, das particularidades da região de atuação e, em determinadas

⁷³ Informação obtida verbalmente, por meio de contato telefônico.

situações, têm também acesso mais fácil aos proprietários dos imóveis. Tais características são fundamentais para a identificação de oportunidades de negócio mais assertivas, assim como para a evolução da negociação, quando há interesse pela área.

Considerando situações em que faz prospecções de terrenos por solicitação de incorporadores, adota prevalentemente a rotina proativa, realizando estudo prévio das características de localização, legislação, estado do mercado, oferta competitiva, análise dos valores de terrenos praticados na região, assim como estudo da qualidade de investimentos preliminar, por meio da configuração do cenário referencial e simulação do produto que planeja implantar na região. Todos os parâmetros para a configuração do cenário referencial são fornecidos pelo empreendedor que solicitou a prospecção do terreno. A partir dos parâmetros estabelecidos no estudo preliminar, determina-se a prospecção e, uma vez formatada a área, realiza-se estudos aprofundados, tanto de produto quanto da qualidade de investimentos, com base na área real formatada.

Esta rotina proativa é utilizada de forma mais intensa para a prospecção de terrenos na região do Itaim, principal área de atuação da “Jal” tanto no vetor de investimentos quanto na prestação de serviços de consultoria, tendo em vista o foco de atuação dos seus principais clientes e parceiros. Na maioria das demais regiões da cidade em que atua, as negociações resultam principalmente de áreas provenientes da rotina reativa. No entanto, são comuns exemplos de localizações em que se iniciou trabalhando de forma reativa e atualmente se dispõe de intermediadores locais especializados, realizando buscas de terrenos proativamente, baseados em parâmetros e perfil de produto específicos determinados pela “Jal”.

Tanto para a rotina reativa quanto para a proativa, as análises da qualidade de investimento são realizadas de forma rigorosa, avaliando-se o comportamento dos indicadores tanto no cenário referencial quanto mediante cenários estressados, por meio da distorção das variáveis que compõem o referido cenário, sendo que procura-se vislumbrar a maior gama possível de situações de risco que o empreendimento poderá ser submetido. Dentre as variáveis distorcidas estão os custos planejados, prazos previstos para lançamento e produção, velocidade e preço de vendas e flutuações nos índices de reajuste. As decisões são tomadas com base na análise do conjunto de indicadores, contemplando, TIR, margem, retorno, resultado, *payback*, nível de investimentos e na análise dos riscos apresentados pelas oportunidades de negócio, ou seja, determinada oportunidade pode apresentar maior

rentabilidade, no entanto pode oferecer um risco muito elevado, o qual o empreendedor não está disposto a absorver. No entanto, se qualquer dos indicadores da qualidade estiver abaixo dos patamares de atratividade, a empresa não evolui com a negociação.

Cabe aqui mencionar que, tanto ao formatar áreas e apresentar para empresas parceiras, como ao prospectar áreas por solicitação de incorporadores, a “Jal” não apresenta o estudo da qualidade realizado, sendo tal estudo utilizado apenas para orientar as decisões internas. Adota-se tal postura por entender que cada incorporador realiza seu próprio estudo da qualidade e tais análises são imprescindíveis para que tenham conforto para a tomada de decisão.

Nas ocasiões em que formata a área para apresentar para determinado parceiro, reúne-se documentos básicos dos imóveis, informações de localização, legislação e do estado do mercado, necessários para que o parceiro possa realizar a simulação do produto e sua própria análise da qualidade. Vale aqui mencionar que, nestas ocasiões, a “Jal” evolui com a negociação até a assinatura de uma opção de compra, sendo que o documento que efetiva a obtenção⁷⁴ da área, é assinado já com a participação da empresa parceira, juntamente com a “Jal”.

No caso de negociações realizadas por meio de pagamento em dinheiro, permite-se pagar até 10% do valor da negociação, a título de sinal, na assinatura do documento de aquisição do terreno, condicionando a continuidade do pagamento e conclusão do negócio à análise completa da documentação, das questões técnicas e legais e constatação de que não há impedimentos para a realização da incorporação planejada.

O estudo da qualidade somente é fornecido ao incorporador quando da contratação de uma consultoria com este fim específico. Nestas ocasiões, é fornecido um relatório aprofundado do estudo de mercado, análise da qualidade de investimentos, contemplando a análise de riscos. Todas as simulações e análises são feitas por meio de modelo aberto, adequado a cada estudo específico.

Um aspecto que merece destaque nas etapas de planejamento que determinam a prospecção de terrenos é a configuração do produto. Determina-se muito claramente o público que se

⁷⁴ Obtenção por meio de compromisso de compra e venda ou permuta.

planeja atingir e realiza-se um estudo abrangente e profundo das características e anseios do referido público, permitindo-se formatar um produto bastante assertivo ao consumidor final destinado. Análises dos compradores e ocupantes dos empreendimentos têm demonstrado a eficiência do referido planejamento do produto.

Analisando o panorama geral de atuação da empresa, verifica-se que a rotina proativa tem sido adotada intensamente ao longo da história da “Jal”, sendo que a empresa reconhece que tal postura direciona a procura de terrenos aos seus interesses, permitindo otimizar o trabalho de procura e os resultados. No entanto, nos últimos doze meses aproximadamente, a empresa vem revendo sua estratégia de atuação, visando a diversificação do portfólio, o que lhe permite ampliar o leque de oportunidades de negócio, assim como diluir riscos. Portanto, passou a analisar áreas destinadas, não somente para produtos voltados à alta renda, mas também para a média renda. Sendo este um segmento no qual detém menor experiência, tem procurado adotar, para estes produtos e novas regiões de exploração e estudo, a postura reativa, sendo que esta lhe traz maiores possibilidades de análise das oportunidades.

5.9. Análise comparativa no processo adotado pelas empresas estudadas

O quadro 2 a seguir apresenta de forma sucinta as principais características das empresas estudadas, a fim de facilitar a compreensão e comparação entre o perfil de atuação, principais semelhanças e diferenças existentes entre as referidas empresas. Esta comparação contribuirá para melhor entendimento da análise comparativa dos processos de planejamento adotados pelas referidas empresas para a seleção de terrenos, a ser apresentado adiante.

As características “comuns” serão identificadas com textos em “marca d’água” e as principais diferenças terão o texto destacado.

"A"	"B"	"C"	"D"	"E"	"F"	"G"
Grande Porte / Capital Aberto (novo mercado)				Médio Porte LTDA.	Grande Porte S.A.	Médio Porte LTDA.
"A"	"B"	"C"	"D"	RRG Construtora	MaxCasa	Jal Emp. e Particip.
Produto: <ul style="list-style-type: none"> Residenciais média e alta renda Residenciais baixa renda <u>marcas próprias</u> Comerciais 	<ul style="list-style-type: none"> Residenciais média e alta renda <u>menor intensidade</u> Residenciais baixa renda <u>maior foco</u> Comerciais <u>resultado de consolidação</u> 	<ul style="list-style-type: none"> Residenciais baixa, média e alta renda <u>Parcerias e joint ventures</u> Comerciais 	<ul style="list-style-type: none"> Residenciais média e alta renda Residenciais baixa renda <u>Últimos 2 anos marcas próprias</u> Comerciais 	<ul style="list-style-type: none"> Residenciais média e alta renda Comerciais <u>menor intensidade</u> 	<ul style="list-style-type: none"> Residenciais média e alta renda <u>Conceito caracteriza a marca</u> <u>Flexibilidade personalização e tecnologia</u> 	<ul style="list-style-type: none"> Residenciais alta renda Residenciais média renda <u>Revisão estratégia</u> Comerciais <u>Menor intensidade</u> <u>Investimentos</u> <u>Consultoria</u>
Diversificação: Nível nacional <ul style="list-style-type: none"> São Paulo Todo Município	Nível nacional <ul style="list-style-type: none"> São Paulo Todo Município	Nível nacional <ul style="list-style-type: none"> São Paulo Todo Município	Nível nacional <ul style="list-style-type: none"> São Paulo Todo Município	Estado S. Paulo <ul style="list-style-type: none"> São Paulo Todo Município	Município de São Paulo, Alphaville, Sta. Catarina <ul style="list-style-type: none"> São Paulo Todo Município	Município S. Paulo <ul style="list-style-type: none"> Itaim, Jardins Moema Ampliando atuação
Equipe S.P.*: Hierarquia: <u>3</u> níveis Planejador, supervisor, decisor	Hierarquia: <u>4</u> níveis Planejador, supervisor, gerência e decisor	Hierarquia: <u>4</u> níveis Planejador, supervisor, gerência e decisor	Hierarquia: <u>3</u> níveis Planejador, supervisor, decisor	Hierarquia: <u>3</u> níveis Planejador, supervisor, decisor	Hierarquia: <u>3</u> níveis Planejador, supervisor, decisor	Hierarquia: <u>2</u> níveis Planejador, decisor
Divisão*: Por região	Por segmento	Por região	<u>4 duplas</u> Todo município SP	Todo município SP	Todo município SP	Toda área de atuação

* Refere-se à equipe atuante no Município de São Paulo

Quadro 2: Principais características das empresas estudadas

Analisando os processos de planejamento para seleção e aquisição de terrenos adotados pelas empresas pesquisadas, pôde-se verificar qual é a rotina prevalente em cada uma das empresas, assim como reconhecer os principais fatores e circunstâncias que as influenciam na adoção da rotina proativa ou reativa. O quadro 3, a seguir, apresenta as referidas informações, dispostas de forma a possibilitar a realização de uma análise comparativa entre a prática adotada pelas referidas empresas, permitindo assim identificar uma tendência de comportamento do mercado imobiliário residencial da cidade de São Paulo, com base na amostra estudada.

"A"	"B"	"C"	"D"	"E"	"F"	"G"
Grande Porte / Capital Aberto (novo mercado)				Médio Porte LTDA.	Grande Porte S.A.	Médio Porte LTDA.
"A"	"B"	"C"	"D"	RRG Construtora	MaxCasa	Jal Emp. e Particip.
Rotina Prevalente → Reativa					Rotina Prevalente → Proativa	
→ Equipe não estruturada para intensificar rotina proativa	Motivações: → Necessidade de volume de negócios → Diversificação na atuação			Motivações: → Diversificação na atuação	Motivações: → Produto específico = exigências específicas → Foco em regiões não atendidas → Maior chance de alcançar resultados	Motivações: → Produto e região específicos → Prospecção solicitada = consultoria → Busca com foco nos resultados
	Rotina Complementar					Rotina Complementar
→ Proativa					→ Reativa	
Motivações: → Atingir metas por região → Evitar concorrência interna (produtos da própria empresa)	Motivações: → Identificação de demanda específica	<u>Intensificação Atual</u> panorama Motivações: → Escassez de terrenos e de potencial construtivo → Elevação de preços → Identificação de demanda específica	<u>Particularidade</u> Retomada de áreas antigas Motivações: → Escassez de terrenos e de potencial construtivo → Elevação de preços → Identificação de demanda específica	<u>Particularidade</u> Rotina proativa não representa percentual relevante a ser considerado	<u>Particularidade</u> Ofertas aleatórias = 80% das pré-análises. Destas ofertas, 90% são descartadas. Motivações: → Volume de ofertas recebidas	<u>Particularidade</u> Revisão da estratégia visando diversificação do portfólio Motivações: → Atuação em regiões de menor conhecimento → Maior quantidade de oportunidades

Quadro 3: Rotinas de planejamento adotadas pelas empresas estudadas

O quadro 4 visa apresentar um resumo da compilação das informações contidas nos questionários aplicados, evidenciando os aspectos contidos no questionário que, sob o ponto de vista da autora, apresentam maior relevância para a realização desta análise comparativa. Os dados apresentados foram extraídos dos questionários respondidos pelos profissionais atuantes nas empresas estudadas, sendo que determinadas informações foram ajustadas conforme contatos pessoais. Os questionários respondidos na íntegra são parte integrante do anexo A do presente trabalho.

Quadro 4: Principais características das etapas dos processos de planejamento adotados pelas empresas estudadas

FASES DO PROCESSO	IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA						
Análise da Localização	“A”	“B”	“C”	“D”	“E”	“F”	“G”
¹ Terrenos prospectados de forma proativa	10%	2%	10%	10%	-	20% ⁵	90%
¹ Análise da localização somente por meio de ferramentas de internet	20%	80%	10%	90%	85%	5%	-
Visitas ao terreno somente mediante validação do empreendimento protótipo	75%	5%	45%	40%	10%	90%	100%
Obtenção de Informações Técnicas e Legais Específicas	“A”	“B”	“C”	“D”	“E”	“F”	“G”
¹ Consulta formal com solicitação de documento	20%	5%	20%	10%	5%	-	-
¹ Consulta informal (atendimento técnico)	20%	90%	80%	20%	95%	90%	-
¹ Consultas informais prévias somadas à consultas formais posteriores	60%	5%	-	70%	-	10%	100%
²Laudos Ambientais	“A”	“B”	“C”	“D”	“E”	“F”	“G”
Exige apresentação de laudo antes da assinatura de documento de aquisição	-	-	-	-	X	-	-
Assina documento de aquisição, condicionando pagamento à apresentação de laudo	X	-	X	X	-	X	X
Efetua pagamento de sinal, condicionando continuidade do pagamento à apresentação de laudo	-	X	-	-	-	-	-
²Análise Documental	“A”	“B”	“C”	“D”	“E”	“F”	“G”
Permite pagamento de sinal como princípio de pagamento antes da análise documental completa, condicionando a continuidade do pagamento ao à conclusão da análise e constatação de total regularidade.	-	-	X	X	X	-	X
¹Avaliação do Estado do Mercado (ferramenta utilizada)	“A”	“B”	“C”	“D”	“E”	“F”	“G”⁶
Levantamento de informações in loco	20%	80%	20%	90%	2%	10%	100%
Ferramentas de internet (sites de empresas incorporadoras, imobiliárias e empresas que disponham de informações do mercado imobiliário de São Paulo, <i>chat</i> com corretores, entre outras.)	80%	-	60%	10%	98%	30%	100%
Contratação de empresa especializada	-	20%	20%	-	-	60%	-

¹Percentuais estimados com base no volume de terrenos analisados mensalmente;

²O “X” indica a postura adotada pela empresa;

³Considerando produtos lançados nos últimos doze meses;

⁴Considerando terrenos recebidos para análise, aleatoriamente (situação reativa). Estimativa em dias contados a partir da data do recebimento da área.

⁵Percentual baseado na quantidade de áreas ofertadas aleatoriamente. No entanto, ao se comparar quantidade de oportunidades, cujas análises passam da etapa preliminar, verifica-se a prevalência da rotina proativa.

⁶Considerou-se “100%” para duas das alternativas porque as pesquisas resultam da soma de pesquisas in loco, pesquisas realizadas por internet além de pesquisas com empresas de venda, parceiras, de forma a se manter um banco de dados atualizado.

NI= Não Informado

¹Fatores que norteiam configuração do produto (Relevância da informação: 3=Alta; 2= média; 1=baixa; 0=irrelevante)	“A”	“B”	“C”	“D”	“E”	“F”	“G”
³ Quantidade de produtos de determinado perfil	3	3	3	3	3	1	3
³ Velocidade de vendas dos produtos ofertados na região	3	3	3	3	3	3	3
³ Preço de venda produtos em comercialização	3	3	2	3	3	3	3
³ Estoque existente	2	3	2	2	2	1	3
Renda média familiar da população da região	2	3	1	2	1	1	3
Opinião dos profissionais de venda atuantes na oferta competitiva	1	2	1	2	1	2	3
Landbank da empresa na micro região	3	-	-	-	-	-	-
¹Indicadores da qualidade que norteiam a decisão	“A”	“B”	“C”	“D”	“E”	“F”	“G”
(Rigor mediante variações negativas: 3= Não admite variações; 2= Admite-se variações, se compensada pela elevação de outro indicador; 1=Admite-se variações incondicionalmente; 0=irrelevante)							
Taxa de Retorno Restrita (TRR)	0	3	0	0	0	0	NI
Taxa Interna de Retorno (TIR)	3	3	0	1	2	2	3
Margem (Lucro / Receita)	3	3	3	3	2	3	3
Retorno	0	3	1	3	0	1	3
Resultado	0	3	0	3	0	2	3
Nível de Investimentos	0	3	1	3	0	3	3
Valor Global de Vendas (VGV) mínimo	3	2	1	2	2	2	3
Lastro (retorno/investimento)	0	NI	1	3	0	0	NI
²Estrutura e níveis hierárquicos da equipe responsável por aquisição de terrenos	“A”	“B”	“C”	“D”	“E”	“F”	“G”
Equipe única para todo o município de São Paulo	-	-	-	X	X	X	X
Equipe dividida por região do município ou segmento de mercado	X	X	X	-	-	-	-
2 Níveis hierárquicos: planejador e decisor	-	-	-	-	-	-	X
3 Níveis hierárquicos: planejador, supervisor e decisor	X	-	-	X	X	X	
4 Níveis hierárquicos: planejador, supervisor, diretoria, decisor	-	X	X	-	-	-	
⁴Estimativa de prazos por etapas do processo de análise (dias)	“A”	“B”	“C”	“D”	“E”	“F”	“G”
Feedback ao corretor manifestando interesse	1	1	2	4	2	1	7
Simulação do empreendimento / geração dos indicadores da qualidade	5	20	7	7	15	7	2
Submissão da área à avaliação do decisor. Tomada de decisão	30	90	14	10	15	10	Imediato

¹Percentuais estimados com base no volume de terrenos analisados mensalmente;

²O “X” indica a postura adotada pela empresa;

³Considerando produtos lançados nos últimos doze meses;

⁴Considerando terrenos recebidos para análise, aleatoriamente (situação reativa). Estimativa em dias contados a partir da data do recebimento da área.

NI= Não Informado

6. IDENTIFICAÇÃO DAS VANTAGENS, DESVANTAGENS E ELEMENTOS DE FRAGILIDADE CONTIDOS NAS ROTINAS DE PLANEJAMENTO ADOTADAS PELAS EMPRESAS DA AMOSTRA.

A partir dos estudos de caso realizados, pôde-se identificar uma gama de elementos presentes nos processos de planejamento reativo e proativo adotados pelas empresas, que podem se caracterizar como vantagens ou desvantagens, de acordo com a estrutura, interesses e objetivos de cada empresa e frente às situações impostas pelo mercado. Em determinadas situações, alguns destes elementos podem ainda representar fatores de fragilidade, gerando certa vulnerabilidade no processo.

O presente capítulo discutirá os referidos elementos, assim como as circunstâncias em que cada uma das rotinas pode oferecer ao empreendedor possibilidades de alcançar os resultados planejados de forma mais objetiva e assertiva.

6.1. Processo de planejamento reativo

O processo de planejamento reativo é o processo mais comumente utilizado pelas empresas atuantes no mercado imobiliário da cidade de São Paulo, constatação esta que pôde ser ratificada por meio das pesquisas realizadas junto às empresas selecionadas como amostra, assim como por meio de pesquisas complementares realizadas pessoal e verbalmente com diversos profissionais atuantes no mercado imobiliário da Capital Paulista.

Verificou-se ainda que este processo é utilizado de forma prevalente principalmente por empresas que se enquadram nas seguintes situações: i) grandes empresas, em especial as de capital aberto, cujo porte e estrutura organizacional exigem a realização de grande volume de negócios para que se possa atingir as metas e manter o ritmo de produção estabelecido e; ii) empresas que apresentam maior diversificação quanto ao segmento de produtos e público alvo e atuam em todas⁷⁵ as regiões da cidade, independentemente de seu porte e estrutura organizacional.

⁷⁵ “todas as regiões da cidade”, no contexto apresentado, refere-se às regiões, norte, sul, leste, oeste e central da cidade, sempre com foco em bairros que permitam realizar produtos que pertençam ao seu segmento de mercado.

Ressalta-se que tal constatação não é uma regra, mas sim uma tendência. Cabe ainda lembrar que a postura adotada pelas empresas não é rígida, mas sim dinâmica, ajustando-se às necessidades e exigências apresentadas mediante o panorama do mercado, conforme exposto de forma mais aprofundada no item 4.1.

Considerando os processos e forma de atuação das empresas, a partir situações “i” e “ii” acima apresentadas, pode-se identificar as principais vantagens e desvantagens a seguir apresentadas.

6.1.1. Principais vantagens

- Oportunidade de analisar maior quantidade de ofertas e hierarquizar as oportunidades: Considerando todas as premissas mercadológicas, legais e técnicas que um terreno deve atender para que seja adequado para a realização de uma incorporação imobiliária e considerando a rigidez da decisão da realização de uma incorporação, conforme exposto ao longo do presente trabalho, verifica-se que o processo que envolve a seleção de um terreno para este fim é complexo e demanda um intenso trabalho de “*garimpo*”⁷⁶.

Atendidas tais premissas, o empreendedor deve vencer a etapa da negociação com os proprietários que, de acordo com o cenário econômico e mercadológico, pode se tornar cada vez mais difícil, como o vivenciado no presente momento.⁷⁷

Mediante tais situações, ter a possibilidade de analisar a maior quantidade de ofertas possível pode significar maior probabilidade de identificar melhores oportunidades de negócio. Sob esta ótica, a possibilidade de se analisar grande quantidade de ofertas, advindas de diversos canais, é uma vantagem evidente contida no processo reativo.

⁷⁶ Utilizou-se a expressão “garimpo” para se fazer uma analogia frente às dificuldades encontradas pelo empreendedor para selecionar e adquirir terrenos para incorporação; deve-se analisar muitas possibilidades para encontrar uma boa oportunidade de negócio, da mesma forma que, no garimpo de pedras preciosas, dentre muitas pequenas pedras garimpadas, grande parte não serve, algumas são “comuns” e pouquíssimas são “ímpares”, destacando-se pelas características que lhe atribuem um valor diferenciado.

⁷⁷ Período de desenvolvimento deste trabalho.

Esta vantagem pode adquirir maior intensidade para empresas que necessitam realizar volumes elevados de negócios para atingir suas metas. Este aspecto é igualmente vantajoso para empresas que atuam em diversas regiões da cidade de São Paulo⁷⁸, tendo em vista a amplitude da cidade, as particularidades de cada região, a estrutura e o esforço necessário para identificar oportunidades em áreas de maior abrangência.

A análise de maior quantidade de ofertas possibilita ainda ao empreendedor identificar eventuais oportunidades diferenciadas, seja pelas condições comerciais, seja pela localização, podendo assim hierarquizar as oportunidades que melhor se adéquam ao seu perfil de negócio.

- Predisposição do proprietário para vender seu imóvel; maior força de negociação para o empreendedor:

Terrenos apresentados às empresas pelo processo reativo, em sua maioria, contam com a vontade prévia do proprietário em vendê-los, sendo geralmente disponibilizados para venda pelo próprio proprietário. Este aspecto resulta em duas vantagens distintas, porém correlacionadas: não há a necessidade de se realizar um trabalho de convencimento para que o proprietário venda seu imóvel e; o empreendedor não fica em posição desvantajosa na negociação, tendo em vista que o terreno lhe foi ofertado; não foi o empreendedor que se precipitou em fazer uma oferta. Nas situações em que o empreendedor realiza ofertas para terrenos que não se encontram a venda, perde-se poder de negociação, tendo em vista o proprietário se posicionar como se “não precisasse vender”, ou seja, dispõe-se a vender somente se a oferta lhe “compensar” as adaptações e mudanças que a venda irá lhe gerar.

- Negociações realizadas previamente:

Grande parte dos terrenos apresentados às empresas por meio do processo reativo, já foi previamente negociada pelos intermediadores. Na maioria das vezes, o valor e condições previamente negociados permanecem acima dos valores que o empreendedor pode pagar pelo terreno de forma a validar o empreendimento planejado. Este descolamento ocorre principalmente em períodos onde se verifica o aquecimento do mercado, a escassez de terrenos ou a presença de fatores ou

⁷⁸ A vantagem apresentada pode não estar limitada à cidade de São Paulo. No entanto, menciona-se aqui o nome da cidade, por ser esta o foco desta pesquisa.

fenômenos que provoquem desequilíbrio entre oferta e demanda de terrenos.

Apesar das condições negociadas nem sempre serem as condições necessárias para o empreendedor, existe maior probabilidade de o proprietário apresentar expectativas mais próximas às realidades de mercado ou, ainda que este apresente certa inflexibilidade para negociação, já tem conhecimento das condições máximas que o mercado é capaz de lhe oferecer.

Este fator apresenta-se como vantagem à medida que o empreendedor pode evitar desgastes desnecessários com negociações que não têm possibilidade de evoluir. Assim sendo, após realizar os devidos estudos e análise da qualidade, caso o empreendedor constate que o investimento que pode realizar no terreno está muito aquém da expectativa do proprietário, poderá direcionar a negociação de forma mais assertiva, optando inclusive por não dar continuidade, caso tenha conhecimento que o proprietário esteja inflexível.

6.1.2. Principais desvantagens

Dentre as principais desvantagens identificadas, encontram-se:

- Tempo demandado com triagens:

As áreas ofertadas advêm tanto de corretores parceiros, como de corretores que ainda não estão em sintonia com o perfil da empresa. Advêm ainda diretamente de proprietários que não detêm conhecimento de mercado. Frente à diversidade das fontes de oferta, recebe-se grande quantidade de terrenos cujas características são totalmente divergentes do perfil da empresa. Desta forma, pode-se despender um tempo excessivo com triagens para selecionar áreas que representem reais oportunidades de negócio.

Outro aspecto muito comum é o recebimento de terrenos com informações incompletas e/ou incorretas, sem a realização de averiguações básicas prévias por parte dos intermediadores. Tais situações podem exigir do incorporador a dedicação de um tempo extra para levantamento de informações e averiguações técnicas e

documentais, podendo ocorrer a identificação de óbices intransponíveis para a realização de incorporação, obrigando-se o incorporador a declinar do negócio após ter despendido tempo relevante com estudos e análises.

- Áreas ofertadas geralmente estão em análise por diversos incorporadores:
Tendo em vista que intermediadores de áreas prestam serviços para diversas empresas, muitas das ofertas que se recebe por meio do processo reativo são ofertadas para mais de uma incorporadora ao mesmo tempo.

Alguns intermediadores realizam parceria com incorporadores, ofertando áreas e assegurando um prazo de exclusividade para que o incorporador manifeste seu interesse. Este fator, no entanto, não assegura exclusividade total ao incorporador, uma vez que as áreas que são colocadas a venda pelo proprietário, em geral, são apresentadas para diversos intermediadores realizarem as negociações e buscarem as condições que mais se aproximem dos interesses dos proprietários.

Além disso, regiões que apresentem maior demanda tornam-se foco de trabalho de muitos intermediadores, como consequência da própria dinâmica do mercado.

6.2. Processo de planejamento proativo

Conforme os estudos realizados, constatou-se que, de maneira geral, as empresas vêm adotando o processo de planejamento proativo paralelamente e em proporção significativamente inferior ao processo reativo. No entanto, no caso de empresas que trabalham com produtos específicos, esteja tal especificidade ligada à região de atuação ou ligada ao conceito do produto ofertado, a referida proporção tende a se inverter, passando a prevalecer a adoção da rotina proativa.

Dentre os estudos de caso realizados, duas das empresas da amostra apresentam uma forma de atuação específica. Uma delas tem um histórico de atuação intensa em uma determinada região da cidade, visando atingir um público específico que propôs como alvo; a outra empresa, apesar de atuar em diversas regiões da capital, trabalha com uma tipologia única de

produto, que apresenta conceitos e características particulares e específicos.

Ambas as empresas adotam prevalentemente a rotina proativa e em proporção significativamente maior do que a rotina reativa. As circunstâncias que motivam esta postura serão abordadas de forma mais aprofundada no item 6.3 adiante. O presente item se aterá à discussão das vantagens e desvantagens identificadas no processo, que motivam a adoção da referida rotina e levam empresas que atuam com produtos de nicho a utilizarem prevalentemente esta rotina.

6.2.1. Principais vantagens

- Possibilidade de negociar áreas que não estejam ofertadas no mercado:

Ao se prospectar áreas específicas, buscando precipitar-se aos movimentos do mercado e à iniciativa dos proprietários de disponibilizarem seus imóveis à negociação, tem-se como vantagem o aumento das possibilidades de identificar áreas que ainda não estejam em estudo por outras incorporadoras. Também é comum ocorrer que o proprietário já tenha sido abordado por outros profissionais do mercado. No entanto, tratando-se de áreas que o proprietário ainda não tenha colocado à venda por iniciativa própria, ainda que a área já tenha sido identificada por outros incorporadores, é muito mais provável que haja um número reduzido de incorporadores analisando o local. Neste sentido, a principal vantagem é a possibilidade de ser o precursor de uma negociação ou de ter a concorrência significativamente reduzida.

Cabe colocar que, para se preservar em relação à concorrência, é interessante que se realize um processo ágil⁷⁹, tendo em vista que as informações se disseminam no mercado muito rapidamente, ou seja, áreas de interesse de incorporadores tornam-se foco de intermediadores e profissionais do mercado em geral em curto espaço de tempo.

⁷⁹ É prudente lembrar que agilidade do processo não deve comprometer a qualidade e confiabilidade das informações que lastreiam as decisões. Períodos de aquecimento do setor foram “palcos” de decisões tomadas sem o planejamento adequado, gerando prejuízos e consequências negativas impactantes para muitos incorporadores.

Outra vantagem contida ainda neste contexto é a possibilidade de negociar com proprietários que ainda não estejam influenciados pelas pressões impostas pelo mercado, que levam os proprietários a formarem idéias distorcidas sobre a valorização dos terrenos. Muitas destas idéias distorcidas são plantadas de forma especulativa, pelos próprios profissionais do mercado. O resultado da especulação, somada ao desequilíbrio entre oferta e procura, tem sido proprietários estabelecendo para suas propriedades preços incompatíveis com os produtos a serem realizados.

- Otimização das atividades:

Os prazos para a realização do processo completo não difere significativamente dos prazos demandados pela rotina reativa, podendo haver um pequeno ganho de tempo uma vez que determinadas informações podem ser afinadas paralelamente à prospecção da área. Por outro lado, pode-se demandar maior tempo de convencimento e negociação com proprietários, cuja etapa encontra-se previamente realizada no caso das áreas resultantes da rotina reativa.

A otimização identificada nas atividades que envolvem a rotina proativa, se refere ao foco. Ao se determinar a prospecção de terrenos, foca-se em regiões e áreas que constituem o interesse e a necessidade da empresa frente à determinada circunstância ao invés de despender recursos, principalmente pessoais e de tempo, realizando triagens de áreas com diversas características que divergem do foco da empresa.

Esta vantagem é um dos principais fatores que ajuda a justificar a adoção prevalente da rotina proativa por empresas que atuam com foco específico, sejam tais especificidades voltadas à região de atuação ou às características do produto. Estas empresas demandam terrenos que atendam premissas específicas. No entanto, a busca orientada e focada a terrenos que correspondam às suas necessidades, gera otimização do processo decisório, aumentando as possibilidades de alcançar os resultados planejados.

6.2.2. Principais desvantagens

- Convencimento dos proprietários para venda do imóvel:

Considerando que a busca proativa envolve, não somente, mas principalmente, a identificação de áreas que ainda não estão em negociação no mercado é comum se deparar com duas situações principais:

i) proprietários que se dispõem a vender seu imóvel desde que as condições da oferta apresentem vantagens significativas em relação à situação que ele detém como proprietário do imóvel. Em muitas ocasiões a propriedade encontra-se locada e o proprietário dispõe de uma situação confortável com a renda obtida com o imóvel. Em outras ocasiões, o proprietário é o ocupante do imóvel e entende que a desocupação lhe acarretará mudanças de rotina de vida, adaptações e eventuais desgastes. Entende, portanto, qualquer que seja a ocasião, que as mudanças resultantes da respectiva venda também devem ser “remuneradas”, ou seja, o valor da negociação não deve se restringir ao valor específico do imóvel, mas deve contemplar um “*bônus*” ou uma “*espécie de indenização*” pelos desgastes a serem absorvidos pelo proprietário com as mudanças.

Este raciocínio apóia-se ainda na idéia de que “não foi o proprietário que colocou o imóvel a venda”, ou seja, ele não tem a necessidade de vender. A origem da negociação se dá por uma necessidade do incorporador e não do proprietário. Portanto, como o incorporador irá ter benefícios com o negócio, o proprietário deve ser compensado por isto. Estas visões de mercado são comuns dentre os proprietários e intensificam-se à medida que os proprietários tomam conhecimento de novos empreendimentos a serem realizados na circunvizinhança de seu imóvel.

O fato de o incorporador precipitar-se em realizar a oferta o coloca em posição desvantajosa, exigindo assim, maior esforço de negociação para chegar às condições comerciais que permitam validar o empreendimento planejado.

ii) proprietários que não estão predispostos a vender seu imóvel, exigindo um trabalho de convencimento cujo tempo demandado pode ultrapassar os prazos que o incorporador poderia aguardar.

Dentre os diversos motivos que levam proprietários a adotarem tal postura, pode-se elencar como os mais comuns: proprietários que têm a locação do imóvel como importante⁸⁰ fonte de renda e entendem que não obterão situação equivalente com a venda do mesmo e aquisição de outra propriedade; propriedades cuja edificação encontra-se em excelente estado de conservação, cujo valor da negociação não permitiria ao proprietário adquirir outro imóvel em situação e localização equivalente; litígios familiares e; pessoas que habitam o imóvel há anos e não admitem se mudar do local. Os dois últimos motivos citados transcendem as questões financeiras e entram na esfera “emocional”, sendo estes os mais difíceis de superar em uma negociação.

As principais desvantagens resultantes das situações ora expostas são o tempo demandado com as negociações e a elevação do custo do terreno, sendo que o incorporador deverá avaliar cautelosamente os limites que pode chegar e que justificam a continuidade da negociação e efetivação do negócio.

- Disseminação de informações por parte do intermediador visando interesses próprios: Pode ocorrer que o intermediador escolhido para trabalhar em uma prospecção, realize o levantamento e “aproprie-se”⁸¹ das informações levantadas, apresentando-as a outros incorporadores, direta ou indiretamente⁸².

Esta situação pode ser caracterizada mais como um fator de risco do que como uma desvantagem, podendo ser mitigada por meio da escolha de intermediadores com os quais se tem bom relacionamento, confiança e parceria de trabalho estabelecida. Se necessário, a parceria entre incorporador e intermediador pode ainda ser estabelecida por meio de um documento que assegure a confidencialidade das informações e dê conforto de trabalho para ambas as partes.

A questão da confiança e relacionamento com intermediadores foi levantada por uma das empresas que adotam prevalentemente a rotina proativa como fator primordial na escolha do parceiro para prospecção de terrenos.

⁸⁰ Alguns proprietários têm a locação como fonte de renda principal ou até mesmo única.

⁸¹ A expressão “aproprie-se”, no contexto apresentado, quer dizer que o intermediador entende que as informações resultantes do seu trabalho lhe pertencem, portanto tem o direito de apresentar a quem achar conveniente.

⁸² Por meio de parceria com outros intermediadores.

Apesar de caracterizar-se como um risco, a disseminação inadequada das informações gera uma situação de desvantagem, tendo em vista o tempo despendido pelo incorporador nos estudos que precedem a solicitação da prospecção e, principalmente, a incidência da concorrência resultante da propagação das informações, comprometendo os resultados objetivados.

Para fechar a presente discussão, cabe colocar que as vantagens e desvantagens aqui apresentadas são os fatores principais e passíveis de serem identificadas por meio da pesquisa realizada, podendo existir outros fatores que exerçam influência na decisão das empresas que, por motivos de confidencialidade, não foram revelados na pesquisa. Vale também ressaltar que as informações extraídas por meio de uma amostra de mercado revelam uma tendência de comportamento e não um padrão absoluto. Além disso, o mercado imobiliário apresenta uma dinâmica que exige constantes mudanças e adaptações. Desta forma, novas pesquisas acerca do tema poderão identificar outras situações que complementem ou até sejam divergentes das situações ora apresentadas.

6.3. Circunstâncias mais adequadas para adoção da rotina reativa ou proativa

Conforme abordado nos itens 4.1.1 e 4.1.2, as circunstâncias que motivam adoção ou intensificação da rotina reativa ou proativa estão vinculadas à fatores internos e externos às empresas.

Por meio dos estudos realizados ao longo deste trabalho e analisando a postura e ação das empresas utilizadas como amostra do mercado, identificou-se circunstâncias em que se entende mais indicada a adoção da rotina reativa ou proativa. A abordagem a seguir apresentará as principais circunstâncias identificadas, relacionando-as à atuação das empresas pesquisadas.

O perfil e o foco de atuação da empresa conformam uma das circunstâncias que exerce maior influência na decisão do incorporador quanto ao processo de planejamento a ser utilizado. Pode-se verificar que a atuação voltada para um nicho específico demanda a intensificação da rotina proativa, independentemente da constituição societária, estrutura organizacional ou do

porte da empresa. Esta constatação pode ser ratificada ao se observar que as empresas da amostra que atuam em um nicho de mercado, como é o caso das empresas “F” e “G”, adotam a rotina proativa de forma prevalente. As referidas empresas apresentam diferente estrutura organizacional, sendo uma delas empresa S.A. e a outra, empresa de sociedade Ltda., sendo esta característica menos relevante na adoção do processo de planejamento, frente ao foco e perfil de atuação das mesmas.

Ao proporcionar uma atuação focada nos resultados, a rotina proativa apresenta-se mais adequada quando se tem uma gama mais restritiva de premissas a serem atendidas. Apesar de exigir um investimento de tempo e empenho em pesquisas prévias à determinação da prospecção, este “investimento” não inviabiliza a operação da empresa, uma vez que tais pesquisas têm limites estabelecidos, sejam tais limites determinados pelas características do produto, pela região de atuação ou ambos.

Em contrapartida, ao se trabalhar com maior diversificação, tanto no que se refere às características dos produtos quanto à abrangência geográfica, a realização de pesquisas e estudos de mercado prévios têm seus “limites” ampliados conforme a abrangência de atuação da empresa. Dependendo da amplitude destes “limites”, pode ser necessário um investimento de tempo que exija uma estrutura incompatível com a composição da empresa. Desta forma, compreende-se que quanto maior a diversificação, mais adequada se torna a intensificação da rotina reativa, passando a rotina proativa ser adotada de forma complementar para se alcançar objetivos específicos.

Este é o panorama identificado junto às empresas da amostra, que atuam com uma gama mais abrangente de produtos e buscam por oportunidades em regiões mais diversificadas da capital, cujo perfil é apresentado por todas as empresas estudadas, com exceção apenas das empresas “F” e “G”. Verificou-se ainda que a empresa “G” vem revendo suas estratégias de atuação, passando a ampliar os limites geográficos de atuação, sendo que as negociações de terrenos localizados nas novas regiões de atuação têm se originado principalmente de ofertas recebidas aleatoriamente, ou seja, da rotina reativa.

Quanto às ocasiões em que se tem adotado a rotina proativa de forma complementar, constatou-se algumas circunstâncias voltadas à aspectos empresariais, mercadológicos e macroeconômicos.

Dentre as circunstâncias vinculadas à aspectos empresariais, identificou-se principalmente: evitar concorrência entre produtos da própria empresa; atingir equilíbrio do portfólio e; atingir meta estabelecida para determinadas regiões;

Apesar de distintas, as três circunstâncias são correlatas e complementares. Ao atuar em diversas regiões da cidade, podem ocorrer negociações de terrenos muito próximos e com características similares, o que poderia gerar concorrência interna. Buscando evitar tal situação, a empresa analisa o portfólio existente e determina a prospecção de terrenos em áreas específicas, de forma a equilibrar o portfólio. Além disso, no caso de empresas que estabelecem metas de VGV por região, conforme a dimensão dos empreendimentos realizados em cada região é comum atingir metas mais rapidamente em determinadas localizações. Constatando uma defasagem na meta de alguma região, pode-se adotar a postura proativa, buscando áreas que possibilitem o cumprimento das metas.

A partir dos estudos de caso, verificou-se que, principalmente as empresas de grande porte e que atuam em regiões mais diversificadas, têm adotado a rotina proativa nas referidas circunstâncias, sendo que a empresa “A” apresentou maior intensificação desta rotina mediante tais situações.

Quanto às circunstâncias mercadológicas que se entende mais adequada a adoção da rotina proativa, encontram-se: identificação de demanda diferenciada e específica e; escassez de terrenos. Independentemente das características de atuação da empresa, é comum que empreendedores adotem a rotina proativa mediante a identificação de uma demanda específica e que corresponda ao seu *core business*. Esta ação pode ser analisada sob duas óticas distintas:

- i) a rotina proativa pode permitir ao incorporador precipitar-se às ações do mercado, tendo assim a oportunidade de inserir seu produto em um panorama onde a demanda prevaleça sobre a oferta, aumentando as possibilidades de obter boa qualidade de inserção do produto no mercado;
- ii) a identificação da referida demanda pode decorrer da constatação da boa inserção de determinados produtos no mercado. Desta forma, diversos empreendedores voltam sua atenção para a referida demanda, podendo gerar uma sobreoferta. Considerando que o

produto do Real Estate demanda um prazo prolongado entre o momento que se toma a decisão de realizar até o momento de sua efetiva inserção no mercado, pode ocorrer que no momento em que seja inserido o produto, a demanda já esteja atendida em proporções que comprometam o alcance dos resultados planejados.

Mediante tais análises deve-se avaliar cuidadosamente a situação em que se identifica a referida demanda e o estado do mercado para compreender se a busca proativa é adequada para a situação.

A escassez de terrenos adequados, a limitação ou esgotamento de potencial construtivo adicional em determinadas regiões da cidade de São Paulo e os altos preços dos terrenos, resultantes do desequilíbrio entre oferta e procura, têm sido as principais dificuldades encontradas pelos incorporadores para realização de seus produtos. Este panorama tem motivado algumas empresas a estruturarem suas equipes para realização de buscas proativas, focando em regiões que disponham de potencial construtivo adicional e que sejam passíveis de formatar áreas mínimas⁸³ que permitam realizar produtos condizentes com seu perfil de atuação. Neste contexto, dentre as empresas estudadas, a empresa “C” tem intensificado a adoção da postura proativa, em destaque em relação às demais.

Por fim, dentre as principais circunstâncias macroeconômicas que têm motivado a adoção da postura proativa, está o próprio aquecimento do setor de Real Estate, influenciado principalmente por incentivos decorrentes de políticas habitacionais, aumento da oferta de crédito e da facilidade de acesso ao mesmo. O aquecimento do setor resulta no aumento da procura por terrenos, cujo fator, associado à escassez deste insumo, tem levado as empresas a intensificarem a postura proativa de forma complementar à postura reativa.

Tratando ainda de circunstâncias associadas à questões macroeconômicas e mercadológicas, verificou-se que, mediante flutuações negativas no ambiente macroeconômico, que resultem na redução da confiança de investidores e consumidores finais e conseqüente retração do setor, a rotina reativa, que possibilita analisar maior gama de alternativas a fim de selecionar as melhores oportunidades, pode se apresentar mais adequada.

⁸³ Trata-se de formatação de áreas por meio de remembramento de diversos lotes independentes.

6.4. Elementos de fragilidade que se aplicam a ambos os processos estudados

Analisando os processos de planejamento adotados pelas empresas pesquisadas, considerando tanto a rotina proativa como a rotina reativa, identificou-se alguns elementos de fragilidade que merecem ser destacados, a fim de levar o empreendedor à reflexão sobre a influência que tais elementos podem exercer sobre o alcance dos resultados por ele planejados.

Os principais elementos de fragilidade identificados foram:

- Análise da localização apenas⁸⁴ por meio de ferramentas de internet: este procedimento tem sido intensamente utilizado pelas empresas, sendo que na maioria das ocasiões o reconhecimento do terreno *in loco* somente é realizado após se atingir estágios avançados de negociação, ou seja, após a realização dos estudos da qualidade e a validação do empreendimento planejado.

A internet é uma importante ferramenta, com constante aprimoramento tanto no que se refere à quantidade quanto à qualidade das informações, porém, ainda não dispõe de imagens e informações completamente atualizadas. Por outro lado, sabe-se que os profissionais que atuam nas atividades de prospecção e negociação de terrenos, principalmente quando se trata de regiões com limites mais específicos, detêm conhecimento abrangente da região e da cidade que atuam. Apesar do amplo conhecimento dos profissionais e da importância da ferramenta “internet”, estes não devem substituir ou isentar o reconhecimento do terreno *in loco*, uma vez que determinadas características somente podem ser identificadas presencialmente.

Entende-se que a dinâmica imposta pelo mercado e os volumes de negócio analisados exigem agilidade e rapidez. No entanto é necessário refletir sobre os efeitos das ações adotadas de modo que a agilidade não resulte em comprometimento dos resultados objetivos.

⁸⁴ “Apenas”, no contexto apresentado, refere-se principalmente à avaliação do terreno na fase que envolve os estudos da qualidade, a validação do terreno e o início da negociação. Quanto ao decisor, principalmente nas grandes empresas, é comum que a tarefa de identificação e reconhecimento do terreno *in loco* seja delegada ao nível hierárquico imediatamente inferior ao decisor.

- A arbitragem do público alvo está muito mais ligada à análise dos preços de venda praticados do mercado do que à análise específica da renda, capacidade de pagar e anseios do comprador final, por meio de pesquisas direcionadas;

Neste sentido, deve-se chamar a atenção para dois aspectos: i) a capacidade de pagar do público alvo e; ii) os anseios do público que detém determinado poder de compra *versus* os atributos embarcados no produto que este público tem capacidade de pagar;

Analisando o primeiro aspecto, pode-se afirmar que, ao determinar os preços de venda do produto com base nos valores praticados na região, entende-se que “*se há público adquirindo tais produtos é porque há poder de compra para estas aquisições*”. No entanto, não parece claro que ao se fazer esta avaliação, analisa-se também qual o percentual dos contratos fechados que são sustentados até a efetiva quitação do saldo devedor, ou seja, podem ocorrer quebras de contrato por incapacidade de pagar, que não estão contempladas nos estudos de mercado. Desta forma, acredita-se que analisar simplesmente os preços e a velocidade de vendas da oferta competitiva pode resultar em certa fragilidade e distorção de informação.⁸⁵

Quanto ao segundo aspecto, tem-se verificado no atual panorama do mercado imobiliário da cidade de São Paulo a elevação significativa dos preços dos produtos finais. Desta forma, produtos com dimensões cada vez menores têm apresentado preços que somente são acessíveis ao público de alto poder aquisitivo. Por outro lado, entende-se que o público com poder de compra mais elevado apresenta maiores exigências quanto aos atributos de qualidade embarcados em um produto imobiliário. Apenas para ilustrar, se pode citar exemplos de unidades de apartamento com área aproximada de 60m² que são comercializadas à preços que ultrapassam “*meio milhão de reais*”, ou ainda, unidades de 100m² vendidas a valores que se aproximam de “*um milhão e meio de reais*”. Neste contexto é importante refletir até que ponto os atributos de qualidade embarcados nestes produtos correspondem aos anseios apresentados pelo público que tem poder de compra para adquirí-los. O que tem se

⁸⁵ Sabe-se que há limitações de acesso à determinadas informações sobre o mercado, principalmente quanto à contratos fechados. No entanto, entende-se que é importante que o incorporador faça tais reflexões para que possa contemplar em suas decisões os riscos resultantes de informações incompletas ou imprecisas.

presenciado no mercado é “a escolha da localização em detrimento do espaço”, ou seja, consumidores que prezam pela localização e podem⁸⁶ se submeter à espaços mais restritos, se dispõem a pagar altos valores por unidades de apartamentos com as proporções similares à aqui utilizada como exemplo. Cabe refletir até que ponto os produtos produzidos serão capazes de atingir os anseios deste público, que se torna cada vez mais informado e exigente, e quais serão as “*inovações ou artifícios*”⁸⁷ a serem introduzidos nos empreendimentos e ofertados como atributos de qualidade, de forma a compensar a limitação do espaço.

- Planejador tem autonomia para descartar áreas ao identificar que esta não proporcionará o VGV mínimo parametrizado pela empresa: O VGV tem sido um elemento determinante na tomada de decisão da maioria das empresas para a realização de uma incorporação. No entanto, ao se descartar uma área baseando-se unicamente no VGV, pode-se perder oportunidades diferenciadas de margem, rentabilidade ou ainda abrir mão de localizações ímpares, tendo em vista que cada oportunidade de negócio no Real Estate é única e detém características particulares. A possibilidade de “perder” tais oportunidades se intensifica considerando que, em sua maioria, estas oportunidades nem chegam ao conhecimento do decisor;
- A assinatura de “opção de compra” como forma de estabelecer um comprometimento do proprietário em efetivar o negócio com a outra parte que assina o referido documento: A assinatura do referido documento atribui à empresa maior conforto para aprofundamento dos estudos, dentro do prazo acordado entre as partes. Este documento contém cláusulas resolutivas, sendo que algumas empresas incluem nestas cláusulas “a aprovação do decisor”, isentando-se da obrigatoriedade de exercer a opção caso não obtenha a aprovação do referido agente.

Apesar do conforto oferecido pelas cláusulas resolutivas, a assinatura da opção de compra sem pagamento de sinal, que é a situação mais usual no mercado, torna o documento juridicamente frágil, podendo não caracterizar a realização efetiva de um

⁸⁶ “Poder”, neste contexto, está relacionado ao ciclo de vida familiar, dentre outros aspectos específicos que determinam as necessidades do consumidor.

⁸⁷ Atualmente (no período desta pesquisa), o mercado tem inserido elementos de tecnologia e serviços, que atribuem aos produtos características de modernidade e praticidade, que são “vendidos” como atributos indispensáveis para a vida moderna.

negócio entre as partes. Desta forma, caso o proprietário decida realizar o negócio com outro proponente, a “outra parte⁸⁸” que assina a opção estará totalmente vulnerável;

- Prazos extensos para obtenção de respostas internas: levantada diretamente por um dos profissionais entrevistados durante a realização dos estudos de caso, este elemento de fragilidade pode ser identificado principalmente nas empresas de grande porte, onde há maior número de níveis hierárquicos. Considerando a dinâmica do mercado e a concorrência intensa pelo insumo terreno, a sincronia entre a equipe e a agilidade na troca e processamento das informações levantadas são fatores determinantes para a otimização do processo de seleção e obtenção de terrenos.
- Conclusão da análise da qualidade sem o desenvolvimento de um estudo de massa realizado por empresa de arquitetura: A elaboração do estudo de massa de arquitetura na fase da análise preliminar possibilita ao incorporador aprofundar no estudo do produto, identificar eventuais incompatibilidades frente à legislação ou às características do terreno e realizar as adequações necessárias de forma a certificar-se da possibilidade de implantar o produto planejado. Desta forma obtém maior conforto para a tomada de decisão, podendo ainda planejar ações para mitigar eventuais riscos identificados.

Apesar desta prática estar ganhando intensidade no mercado, principalmente após as dificuldades enfrentadas mediante a desaceleração abrupta do mercado, ocorrida em meados de 2008, ainda não se tornou “etapa obrigatória e intrínseca” dos processos de planejamento adotados pelas empresas em geral.

A presente abordagem não intenciona criticar os processos utilizados pelas empresas pesquisadas, tampouco classificar determinadas ações como “*corretas ou incorretas*”. Intenciona, no entanto, provocar uma reflexão que leve o empreendedor a realizar uma análise crítica sobre os processos de planejamento utilizados, visando a melhoria contínua e a contribuição com o aprimoramento das atividades que envolvem o planejamento e a realização de incorporações imobiliárias.

⁸⁸ Empreendedor que assinou a opção de compra junto ao proprietário.

7. CONCLUSÕES

Motivado pela intenção de compreender e contribuir com o aprimoramento dos processos que envolvem a seleção e obtenção de terrenos para fins de incorporação imobiliária, o presente trabalho foi desenvolvido a partir de estudos aprofundados dos processos de planejamento adotados por empresas atuantes no mercado imobiliário da cidade de São Paulo, buscando identificar as situações que se faz mais adequada a utilização da rotina reativa ou da rotina proativa.

A rotina de planejamento reativa é a mais comumente utilizada no mercado, principalmente mediante panoramas estáveis, nos quais não se presencia fenômenos, sejam eles macroeconômicos ou situações advindas do próprio mercado imobiliário, que possam provocar oscilações significativas, positivas ou negativas, no setor de Real Estate. Apesar de se apresentar como rotina prevalente, a rotina reativa não costuma ser adotada isoladamente, sendo que a grande maioria das empresas adota a rotina proativa de forma complementar à reativa, nas proporções que entendem adequadas para que possam atingir os objetivos traçados.

A partir dos estudos realizados com as empresas selecionadas como amostra do mercado, verificou-se a tendência do perfil de atuação da empresa ser um dos fatores de maior influência na escolha da rotina a se adotar, sendo que para empresas que atuam em um nicho de mercado, a rotina proativa torna-se mais adequada por proporcionar uma busca direcionada ao nicho de atuação. A referida busca torna-se viável também em virtude dos limites estabelecidos pelas especificidades do produto ou região de atuação.

Por outro lado, a busca proativa voltada para produtos diversificados demanda um esforço voltado para diferentes focos de atuação, exigindo um tempo e empenho que podem inviabilizar a operação da equipe. Nestas ocasiões, torna-se mais indicada a prevalência da rotina reativa.

Além do foco e perfil de atuação da empresa, questões macroeconômicas, mercadológicas e empresariais influenciam de forma relevante na escolha da rotina mais adequada, devendo o empreendedor avaliar cautelosamente as vantagens e desvantagens da utilização das respectivas rotinas mediante cada uma das situações, para que possa adotar a rotina que lhe

permita realizar um processo de seleção de terreno mais assertivo e eficaz.

Avaliando as etapas e fatores que envolvem o processo de planejamento proativo, verificou-se que a escolha adequada do profissional para a prospecção de terrenos é o fator de maior relevância do processo, podendo se tornar até mesmo determinante para os níveis de probabilidade de se alcançar os resultados planejados. Desta forma, ao selecionar o profissional para tal atividade, deve se considerar principalmente dois aspectos, preferencialmente na ordem apresentada: o conhecimento que o profissional detém da região a ser trabalhada e; o relacionamento de confiança estabelecido entre o referido profissional e o incorporador.

Considerando as vantagens e desvantagens apresentadas por ambas as rotinas e realizando uma análise comparativa entre elas, pôde-se constatar que a principal vantagem da rotina proativa é a possibilidade de realizar buscas direcionadas aos objetivos da empresa; quanto à rotina reativa, identifica-se como principal vantagem a possibilidade de analisar uma gama maior de oportunidades advindas de diversos canais de oferta. Verificou-se ainda que intermediadores que atuam em regiões específicas detêm conhecimento mais aprofundado da região, cujo conhecimento é de grande relevância no desempenho das atividades.

Neste contexto, o empreendedor poderá buscar uma otimização dos processos de planejamento adotados, buscando aliar os conceitos e aspectos vantajosos de cada um dos processos e aplicá-los da forma que melhor se adéque às necessidades e perfil de sua empresa. Como sugestão, pode-se citar a realização de parcerias com imobiliárias e intermediadores que atuam em regiões específicas, para que identifiquem áreas adequadas ao perfil da empresa. Desta forma, transforma-se o proativo em reativo, sendo a postura proativa caracterizada pela realização das parcerias e a rotina reativa caracterizada pela possibilidade de receber grande gama de ofertas, advindas de fontes diversas. Soma-se a este cenário a probabilidade das áreas advindas de tais parcerias se apresentarem mais condizentes com o perfil de produto e de atuação da empresa, tendo em vista o trabalho de orientação e direcionamento realizado junto às imobiliárias e intermediadores, na origem da parceria.

Além das vantagens e desvantagens, foram também levantados e analisados alguns fatores de fragilidade que permeiam os processos de planejamento adotados pelas empresas estudadas e que refletem a tendência de comportamento do mercado. As referidas análises levaram à

compreensão de que os principais elementos de fragilidade são decorrentes principalmente da intenção de se agilizar o processo, sendo que a tentativa de acompanhar a dinâmica do mercado pode levar o incorporador a deixar de se aprofundar em informações importantes, assim como, ao decisor a delegar ações que deveriam ser de sua atribuição.

As análises apresentadas visam levar o incorporador a uma reflexão que lhe auxilie a identificar um ponto de equilíbrio entre a “agilidade do processo”, a “qualidade das informações levantadas” e a “confiabilidade das análises da qualidade realizadas”.

O presente trabalho apresentou as principais vantagens, desvantagens e elementos de fragilidade identificados nos processos de planejamento adotados pelas empresas utilizadas como amostra do mercado imobiliário da cidade de São Paulo. Ressalta-se que as vantagens, desvantagens e elementos de fragilidade existentes nos processos praticados no mercado como um todo podem não se limitar aos aqui apresentados, tendo em vista a abrangência das atividades desenvolvidas durante os referidos processos, assim como as particularidades adotadas em cada empresa e a diversidade de empresas que atuam na capital. No entanto, os aspectos ora identificados e apresentados refletem uma tendência de comportamento do mercado e podem embasar novos focos de análises assim como propostas de melhorias para os processos de planejamento.

Espera-se, com este trabalho oferecer aos empreendedores informações que subsidiem a avaliação e a adoção da estratégia de planejamento mais adequada para o alcance dos objetivos traçados, assim como motivem reflexões e análises críticas que proporcionem melhoria contínua dos processos praticados pelas empresas do setor.

Sugere-se para futuras pesquisas, o aprofundamento⁸⁹ da análise dos processos de planejamento adotados por empresas que traçaram estratégias de diversificação geográfica para diversas cidades brasileiras; estratégias adotadas para obtenção de terrenos voltados para outros segmentos do setor de Real Estate, tais como empreendimentos de base imobiliária e *built to suit*.

⁸⁹ Realizou-se uma abordagem superficial sobre o assunto, apenas para contextualizar, tendo em vista não ser o foco desta pesquisa.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ALENCAR, C.T. **Tomada de Decisões Estratégicas no Segmento de Empreendimentos Residenciais: uma Sistemática de Análise**. São Paulo, 1993. 328p. Dissertação (Mestrado). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

_____. O comportamento Macroeconômico Brasileiro e os Impactos no Mercado Residencial na Cidade de São Paulo. In: LATIN AMERICAN REAL ESTATE SOCIETY, 1999, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 1999. p.13.

BERNARDES, C. **Plano diretor estratégico, lei de zoneamento e a atividade imobiliária em São Paulo**. São Paulo: O Nome da Rosa, 2005. 320 p.

BRASIL. Lei nº 10.257, de 10 de julho de 2001. Regulamenta os arts. 182 e 183 da Constituição Federal, estabelece diretrizes gerais da política urbana e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 11 jul. 2001. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LEIS_2001/L10257.htm>. Acesso em: 21 mai. 2011.

CERQUEIRA FILHO, Reginaldo de Castro. **Considerações acerca da Lei nº 10.257/01: Estatuto da Cidade**. Jus Navigandi, Teresina, ano 8, n. 63, 1 mar. 2003. Disponível em: <<http://jus.uol.com.br/revista/texto/3864>>. Acesso em: 21 mai. 2011.

MILES, M.E; BERENS, G; WEISS, M.A. **Real Estate Development** – Principles and Process. Washington, DC: Urban Land Institute, 2000, Third Edition

PASCALE, A. **Atributos que Configuram Qualidade às Localizações Residenciais: uma Matriz para Clientes de Mercado na Cidade de São Paulo**. São Paulo, 2005. 133p. Dissertação (Mestrado). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

PEREIRA-LEITE, L.R. **Estudo das Estratégias das Empresas Incorporadoras do Município de São Paulo no Segmento Residencial no Período 1960-1980**. São Paulo, 2006. 245p. Dissertação (Mestrado) Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo.

ROCHA LIMA JUNIOR, JOÃO DA. **Decisão e Planejamento: Fundamentos para a Empresa e Empreendimentos na Construção**. São Paulo: EPUSP, 2004. 54p. (Texto Técnico, Escola Politécnica da USP, Departamento de Engenharia de Construção Civil, TT/PCC/25).

REFERÊNCIAS

BARROS, A. M. F. B. et al. **O Estatuto da Cidade: comentado**. São Paulo: Ministério das Cidades: Aliança das Cidades, 2010. 120 p. Disponível em: <http://www.citiesalliance.org/ca/sites/citiesalliance.org/files/CA_Images/PULICCOM_PLETAPORT_alt.pdf> Acesso em: 21 mai. 2011.

BLANCO, M. Reviravolta nos terrenos. Em poucos meses, mercado virou: incorporadoras diminuem apetite por terrenos - há quem esteja vendendo - e permuta volta com força como moeda de compra. **Revista Construção e Mercado**. n. 92, p. 26-29, mar. 2009. Disponível em: <<http://revista.construcaomercado.com.br/negocios-incorporacao-construcao/92/artigo127309-2.asp>>. Acesso em: 10 fev. 2011.

BOTELHO, A. A renda fundiária urbana: uma categoria de análise ainda válida. **GEOgraphia – Revista do Programa de Pós-Graduação em Geografia da Universidade Federal Fluminense**, Rio de Janeiro, v.10, n.19, p. 25-45, 2008. Disponível em: <<http://www.uff.br/geographia/ojs/index.php/geographia/article/view/233>>. Acesso em 13 mar. 2011.

BRAGA, R. Estatuto da Cidade: dois anos depois. **Território & Cidadania - Boletim do Laboratório de Planejamento Municipal - LPM, Departamento de Planejamento Territorial e Geoprocessamento**, Rio Claro, v. 3, n. 1, jan. – jun. 2003. Disponível em: <<http://www.rc.unesp.br/igce/planejamento/territorioecidadania/Artigos/Braga%204.htm>> Acesso em: 21 mai. 2011.

BUSENITZ, L.W. Entrepreneurial risk and strategic decision making: It's a matter of perspective. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 35, n.3, p. 325-340, September, 1999. Disponível em: <<http://jab.sagepub.com/search?author1=Lowell+W.+Busenitz&sortspec=date&submit=Submit>>. Acesso em: 02 fev. 2011.

DELLA MANNA, E. São Paulo vai parar! A outorga onerosa do direito de construir e os estoques de potencial construtivo. **Revista Construção e Mercado** n. 82, p. 24-26, abr. 2008. Disponível em: <<http://revista.construcaomercado.com.br/negocios-incorporacao-construcao/82/artigo120823-1.asp>>. Acesso em: 28 mai. 2011.

Dicionário Priberam da Língua Portuguesa. Disponível em: <<http://www.flip.pt/tabid/325/Default.aspx?DID=3911>>. Acesso em: 08 mar. 2011.

GAIARSA, C.; MONETTI, E. Cepacs e outorga onerosa – uma análise comparativa. **VII Seminário Internacional da Latin American Real Estate Society**, 2007, São Paulo. Disponível em: < http://www.realestate.br/images/File/arquivosPDF/Gaiarsa_Lares2007.pdf>. Acesso em: 21 mai. 2011.

MARICATO, E. **Brasil, Cidades: alternativas para a crise urbana**. Petrópolis, RJ, Vozes, 2001.

NAPOLITANO, G. O Brasil na elite mundial. **Revista Exame**. v. 971, n. 12, p. 24-41, jun. 2010. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0971/noticias/brasil-elite-mundial-576261>> Acesso em: 06 mar. 2011.

NÚCLEO DE REAL ESTATE DA EPUSP. Comitê de Mercado. Departamento de Engenharia de Construção Civil da Escola Politécnica da USP. **Eficiência, eficácia e consolidação do mercado de Real Estate brasileiro na conjuntura do ciclo pós IPOs**. São Paulo, jun. 2010, 8 p. Disponível em: <<http://www.realestate.br/images/File/Comite/CM-Nota-240610.pdf>> Acesso em: 05 mar. 2011.

O'BRIEN, J; REMENYI, D; KEANEY, A. **Historiography** – a neglected research method in business and management studies. *Electronic Journal of Business Research Methods*. v. 2, n. 2, p. 135-144. Disponível em: <<http://www.ejbrm.com/volume2/issue2/p161>>. Acesso em: 10 mar. 2011.

POLONI, A. S. Permuta de Imóveis. **Universo Jurídico**. Disponível em: <http://www.uj.com.br/publicacoes/doutrinas/1373/PERMUTA_DE_IMOVEIS>. Acesso em 25 mai.2011.

RANKING 2010 por incorporador. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/conteudo-wp/complementos/Anual_2010_incorporador.pdf>. Acesso em: 09 mar. 2011.

ROCHA LIMA JUNIOR, JOÃO DA. **Análise de Investimentos: Princípios e Técnicas para Empreendimentos do Setor da Construção Civil**. São Paulo: EPUSP, 1993. 50p. (Texto Técnico, Escola Politécnica da USP, Departamento de Engenharia de Construção Civil, TT/PCC/06).

_____.Landbank das empresas de Real Estate listadas na Bovespa. **Revista Construção e Mercado** n. 76, p. 56-58, nov. 2007. Disponível em: <<http://revista.construcaomercado.com.br/negocios-incorporacao-construcao/76/real-estate-landbank-das-empresas-listadas-na-bovespa-121000-1.asp>>. Acesso em: 31 mai. 2011.

_____. O Real Estate residencial no Brasil: como pensam as empresas de capital aberto. **Carta do NRE – Núcleo de Real Estate da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo**, São Paulo, n. 18, 6 p., out-nov. 2009. Disponível em <http://www.realestate.br/images/File/NewsLetter/CartaNRE18-4-09.pdf>>. Acesso em: 05 jun. 2011.

_____. **O solo criado – sistemática para avaliação do preço**. São Paulo: EPUSP, 1988. 22p. (Boletim Técnico, Escola Politécnica da USP, Departamento de Engenharia de Construção Civil, BT/PCC/22).

SALINAS, R.S.N. **Renovação de edifícios para fins de habitação em áreas degradadas: um estudo de caso no centro de São Paulo**. São Paulo, 2007. 80p. Monografia. MBA em Real Estate. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

SÃO PAULO (Município). Lei nº 13.430, de 13 de setembro de 2002. Plano Diretor Estratégico. Institui o Plano Diretor Estratégico e o Sistema de Planejamento e Gestão do Desenvolvimento Urbano do Município de São Paulo. Disponível em: <http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/desenvolvimento_urbano/legislacao/estoques_de_potencial_construtivo/index.php?p=1384> Acesso em: 11 mar. 2011.

SECOVI. Geosecovi. **Estoque de outorga onerosa residencial**. Abril, 2011. Disponível em: <<http://www.secovi.com.br/files/Arquivos/outorga-res-04-11.pdf>>. Acesso em: 28 mai. 2011.

VALÉRIO, M. A. G. **Cláusula compromissória nos contratos de joint venture**. Jus Navigandi, Teresina, ano 8, n. 66, 1 jun. 2003. Disponível em: <<http://jus.uol.com.br/revista/texto/4175>>. Acesso em: 19 mar. 2011.

VEDROSSI, A.O. A estrutura de funding das incorporadoras imobiliárias após as ofertas públicas de ações. **Revista Construção e Mercado**. n. 89, p. 36-37, dez. 2008. Disponível em: <http://www.realestate.br/images/File/arquivosPDF/Pini_colunadeDezembro08_Alessandro.pdf> Acesso em: 02 mar. 2011.

WANDEMBERG, T. Jr., CASTRO M. A. F., BRAGA, F. O., Análise expedita de viabilidade econômico-financeira de investimento imobiliário aplicada a empreendimento residencial unifamiliar – um estudo de caso. **Revista Tecnologia**. Universidade de Fortaleza, v. 28, n. 2, p. 210-221, dez. 2007. Disponível em: <http://www.unifor.br/joomla/images/pdfs/pdfs_notitia/1806.pdf> Acesso em: 06 mar. 2011.

ANEXO A - QUESTIONÁRIO APLICADO NAS EMPRESAS UTILIZADAS COMO AMOSTRA DO MERCADO IMOBILIÁRIO DA CIDADE DE SÃO PAULO

QUESTIONÁRIO EMPRESA “A” - Capital aberto (novo mercado)

Etapas para validação de empreendimento

1. Seleção de áreas para análise

1.1. Do total de áreas analisadas mensalmente, indicar o percentual aproximado das áreas que chegam à empresa da seguinte forma:

Áreas oferecidas por corretores e parceiros aleatoriamente 90 (%) estimado;

Áreas prospectadas por consultores por solicitação da empresa 10 (%) estimado;

2. Avaliação da localização do terreno:

2.1. Avaliação do terreno por parte do planejador

a. Do total de áreas analisadas mensalmente, indicar o percentual aproximado das áreas cuja localização é pré-avaliada por meio das seguintes ações:

(20 %) Avaliação somente por meio de ferramentas de internet e geoprocessamento;

(5 %) Ferramentas de internet e geoprocessamento somada à visita ao local antes da simulação do estudo econômico e financeiro (estudo da qualidade dos investimentos) do empreendimento;

(75 %) Visita ao local somente após a elaboração da simulação do estudo econômico e financeiro (estudo da qualidade dos investimentos) do empreendimento e respectiva validação;

b. Qual o prazo necessário para avaliação da localização? _____ dias;

c. Qual procedimento adotado pela empresa para estabelecer a rotina de visitas a terrenos em análise:

(X) Visita ao local em no máximo 7 dia(s) após ter identificado uma área de interesse; depende muito da velocidade da negociação

(___) Visitas periódicas programadas, com uma frequência fixa. As visitas ocorrem a cada _____ dias.

2.2. Avaliação do terreno por parte do decisor.

Entendo como decisor final o diretor da área que efetivamente valida a compra do terreno

Em que momento do processo decisório, o agente que decide pela compra do terreno realiza visita ao terreno:

- no máximo _____ dias após a identificação do interesse pela localização, antes da simulação do estudo econômico e financeiro do empreendimento a ser proposto;
- apenas após a análise da simulação do estudo econômico e financeiro do empreendimento do empreendimento e somente se os indicadores estiverem atendendo as expectativas do empreendedor;
- apenas após a análise da simulação do estudo econômico e financeiro do empreendimento do empreendimento, mesmo que os indicadores não estejam atendendo as expectativas do empreendedor;*

*Visita com intuito de obter uma percepção pessoal do estado do mercado, confrontando com as informações anteriormente disponíveis, com informações identificadas pessoalmente, a fim de analisar a possibilidade e viabilidade de reconsideração de determinados parâmetros utilizados na formatação dos cenários construídos durante a simulação do empreendimento.

3. Obtenção de informações técnicas e legais

Para efeito desta análise, considera-se informações técnicas e legais:

Legislação, restrições específicas impostas por condições ambientais, de tráfego, de impacto que o empreendimento gerará na vizinhança, parâmetros específicos de ocupação impostos por companhias loteadoras, limitações impostas pela existência de infraestrutura urbana implantada por companhias concessionárias, companhias de transporte público, restrições de segurança impostas por bombeiros, entre outras informações específicas.

Indique em termos percentuais, relativamente ao total de áreas analisadas mensalmente, qual o procedimento utilizado quando há necessidade de se obter informações técnicas e legais indisponíveis ou disponíveis de forma incompleta e/ou dúbia. Qual prazo médio para obtenção das informações em cada uma das situações?

- (20 %) Consulta formal junto a órgãos competentes (solicitação de parecer técnico, respostas formais e/ou documentos afins). Prazo médio 15 dias (depende do órgão consultado).

- (20 %) Consulta informal, por meio de atendimento técnico. Prazo médio 5 dias.
- (60 %) Consulta informal prévia, somada à consulta formal posterior. Prazo médio 5 dias.

4. Necessidade de laudos ambientais

4.1. Quando da necessidade de realização de pesquisas referente contaminação de solo e lençóis freático emissão de laudos ambientais, adota-se a seguinte postura:

- emissão do laudo antes da assinatura de compromisso de compra e venda é condição indispensável;
- (X) permite-se assinar um documento de aquisição do terreno, condicionando o pagamento do sinal à emissão do laudo, devendo este apresentar condições positivas para a implantação do empreendimento planejado para o local;
- permite-se assinar um documento de aquisição do terreno, com o pagamento de um sinal, condicionando-se a continuidade do pagamento à emissão de laudo que apresente condições para a implantação do empreendimento planejado para o local;

4.2. A contratação da pesquisa de solo e respectivo laudo é feita:

- sempre pela empresa incorporadora, sendo as despesas transferidas ao proprietário do imóvel por meio de descontos aplicados ao valor do terreno;
- (X) sempre pela empresa incorporadora, sendo que a incorporadora absorve um percentual das despesas, proporcionais ao valor do negócio;
- sempre pela empresa incorporadora, independentemente de qual das partes (comprador ou vendedor) arcará com as despesas de contratação;
- a incorporadora nunca absorve despesas referentes à pesquisas de solo, independentemente de qual das partes gerencia a contratação do serviço;

Laudos fase 1 e 2 absorvidos pela empresa, sendo que havendo necessidade de descontaminação, dependerá de cada negociação, normalmente arcado pelo proprietário (causador) das mesmas.

5. Análise documental / jurídica

5.1. Considerando situações onde se decide adquirir o terreno, qual o procedimento adotado em relação à análise de documentos:

- o pagamento de qualquer importância referente a sinal ocorre somente após análise completa de documentos e constatação de total regularidade do imóvel para realização de incorporação;
- realiza-se o pagamento de sinal como princípio de pagamento antes da análise documental completa, condicionando a continuidade do pagamento à análise documental e constatação de total regularidade, ou ainda, condicionando descontar-se do saldo devedor, eventuais despesas para regularização do imóvel e documentos;

5.2. Quando do pagamento de sinal antes da análise documental completa, mediante a imposição de cláusulas contratuais resolutivas:

a. O sinal máximo admitido poderá representar:

Até _____% do valor do imóvel;

Até R\$ 50.000,00 independentemente do valor total do negócio*;

Até R\$ 100.000,00 independentemente do valor total do negócio*;

*Considerando-se mesmo as negociações que envolvam grandes volumes de investimento.

b. No caso de impossibilidade aquisição do imóvel, o sinal pago:

jamais será devolvido, independentemente do motivo do declínio da negociação. Situação utilizada em _____% dos estudos;

deverá ser devolvido somente se a impossibilidade do fechamento do negócio for decorrente de irregularidades documentais ou motivos advindos do proprietário. Situação utilizada em _____% dos casos;

6. Avaliação do estado do mercado e da oferta competitiva

Do total de informações obtidas, qual o percentual aproximado obtido por meio de cada uma das ações abaixo indicadas e qual o prazo médio necessário para se obter tais informações:

Informação necessária: Preço e Velocidade de Venda

- (20 %) Levantamento de informações in loco, realizada por equipe própria. Prazo 3 dias;
- (0 %) Contratação de empresas especializadas para fornecimento das informações. Prazo_____;
- (80 %) Utilização de ferramentas de internet (sites de incorporadoras e empresas de comercialização) Prazo 10 dias;
- (_____%) Outros. Quais_____Prazo_____.

7. Formatação do produto

Dentre os fatores abaixo apresentados, quais deles exercem maior influência nas decisões para pré-configuração do produto para elaboração da simulação do empreendimento proposto para determinado terreno:

Atribua pesos de 1 a 3, considerando fatores de menor importância peso 1, e fatores de maior importância peso 3.

- (3) quantidade de produtos de determinado perfil lançados nos últimos 12 meses;
- (3) velocidade de vendas dos produtos ofertados, lançados nos últimos 12 meses;
- (3) preço de venda dos produtos existentes, em processo de venda, lançados nos últimos 12 meses;
- (2) estoque dos produtos lançados nos últimos 12 meses;
- (2) renda média familiar da população da região (no caso de produtos residenciais);
- (1) opinião dos profissionais de venda atuantes na oferta competitiva;
- (3) Outros: *Landbank da empresa na micro região;*

8. Ferramenta utilizada para simulação do empreendimento

- () Modelo fechado comercializado por empresas de software;
- () Modelo fechado, desenvolvido pela própria empresa;
- () Modelo parcialmente fechado, desenvolvido pela própria empresa
- () Modelo aberto, adequado a cada estudo de caso específico;

9. Principais indicadores da qualidade utilizados para análise do negócio

- a. Considerando a simulação de um cenário referencial (sem considerar situações de risco), atribuir pesos de 0 a 3 para os fatores que lastreiam a decisão para aquisição de terrenos.

Utilizar o seguinte critério:

- 3** não se admite variações negativas no indicador;
- 2** admite-se variação negativa de até _____ pontos percentuais (indicar o percentual de variação admitido), condicionado a uma contrapartida. Neste caso, indicar a contrapartida exigida. Exemplificando: *admite-se que a TRR fique dois pontos percentuais abaixo do admitido, desde que o VGV seja superior à “80 milhões”*.
- 1** admite-se variação negativa de até _____ pontos percentuais (indicar o percentual de variação admitido), incondicionalmente;
- 0** indicador irrelevante.

(0) Taxa de Retorno no Conceito Restrita (TRR)

(3) Taxa Interna de Retorno (TIR)

(3) Margem (Lucro / Receita)

(0) Retorno

(0) Resultado

(0) Nível de Investimentos

(3) Valor Global de Vendas (VGV) Mínimo

(0) Lastro do empreendimento (Retorno / Investimento)

() Outros _____

Obs: Indicadores como resultado, exposição e payback, não são analisados pela prospecção, e sim pela incorporação. Entende-se que respeitando-se os níveis mínimos de TIR e margem a VP, tais indicadores automaticamente estarão dentro do necessário. O comportamento dos mesmos serão analisados e assistidos pelos vulgos “donos de negócio”, figuras que acompanham o empreendimento de ponta a ponta e medem sua performance.

A partir dos mesmos critérios apresentados no item anterior, atribuir pesos de 0 a 3 aos indicadores, considerando variações negativas nas variáveis do cenário referencial, influenciadas por fatores de risco.

Critérios:

Utilizar o seguinte critério:

- 3** não se admite variações negativas no indicador;
- 2** admite-se variação negativa de até _____ pontos percentuais (indicar o percentual de variação admitido), condicionado a uma contrapartida. Neste caso, indicar a contrapartida exigida. Exemplificando: *admite-se que a TRR fique dois pontos percentuais abaixo do admitido, desde que o VGV seja superior à “80 milhões”*.
- 1** admite-se variação negativa de até _____ pontos percentuais (indicar o percentual de variação admitido), incondicionalmente;
- 0** indicador irrelevante.

Taxa de Retorno no Conceito Restrita (TRR)

Taxa Interna de Retorno (TIR)

Margem (Lucro / Receita)

Retorno

Resultado

Nível de Investimentos

Valor Global de Vendas (VGV) Mínimo

Lastro do empreendimento (Retorno / Investimento)

Outros _____

10. Hierarquia existente na empresa

10.1. Como estão organizadas as equipes envolvidas em análises da qualidade de investimentos para determinação de aquisição de áreas na cidade de São Paulo?

Equipe única para todo o município de São Paulo. Quantidade aproximada de pessoas _____.

Equipes subdivididas por macro-regiões. Quantas regiões? Quantas pessoas por equipe aproximadamente? **4 regiões, 1 pessoa por região assistidas por 1 gerente.**

10.2. No processo decisório, por quantos níveis hierárquicos são submetidos os terrenos e respectivos estudos para análise?

2 níveis: planejador e decisor

3 níveis: planejador, supervisor, decisor: **coordenador, gerente e diretor**

4 níveis: planejador, supervisor, gerência/diretoria, decisor

5 ou mais níveis. Quais _____

11. Tempo demandado para estudo técnico, legal, econômico e financeiro de uma área

Considerando áreas que a empresa recebe aleatoriamente de corretores e consultores imobiliários, qual o tempo aproximado decorre entre o momento do recebimento da mesma até o momento em que se posiciona se há interesse em submetê-la ao processo completo de análise?

Depende do volume de trabalho. Normalmente quando uma área de interesse chega, a análise é rápida, geralmente feito o “GO – no GO” no próprio dia.

Considerando a situação anterior, partir do momento que se manifesta interesse por determinada área, qual o tempo estimado para a elaboração da simulação do empreendimento, considerando todas as etapas que precedem a configuração do cenário onde se pretende implantar o empreendimento, ou seja, estudo do estado do mercado, estudo técnico, legal, elaboração da simulação do empreendimento e simulação das situações de risco, de forma a ter todas as informações e indicadores da qualidade necessários para submissão do estudo ao nível hierárquico superior?

Normalmente o gerente toma conhecimento num momento razoavelmente prévio, uma vez que há troca de opiniões e idéias no decorrer do processo, num terreno de alto interesse em até 5 dias após a análise, o gerente já toma conhecimento.

Qual o tempo médio demandado do momento em que se dispõe de todas as informações e indicadores da qualidade até que estas informações cheguem ao decisor, passando por todos os níveis hierárquicos existentes?

Para a apresentação ao diretor, o estudo do projeto que envolve o terreno deverá ter sido plenamente desenvolvido e calcado em todos os estudos, simulações e parametrizações necessárias, para se ter tudo isso, leva-se pelo menos 1 mês, dependendo é claro do tamanho do empreendimento.

12. Autonomia dos níveis hierárquicos para “descartar” determinadas áreas:

Nos casos de áreas recebidas aleatoriamente para análise e mediante as situações abaixo descritas, indique o encaminhamento do processo de análise, considerando os níveis hierárquicos existentes dentro da empresa:

- 12.1. Área apresentada não possibilita implantação de produto que adequado ao “core business” da empresa. Porém tem potencial para desenvolvimento de empreendimento que pode apresentar indicadores da qualidade atrativos, se implantado um produto no qual a empresa não possui *expertise*;
- descartado pelo planejador, sem que seja submetido ao nível hierárquico superior;
- descartado somente após análise do supervisor ou gerente;
- descartado somente após análise do decisor;
- 12.2. Área apresentada não permite atingir VGV mínimo admitido como atrativo a empresa;
- descartado pelo planejador, sem que seja submetido ao nível hierárquico superior;
- descartado somente após análise do supervisor ou gerente;
- descartado somente após análise do decisor;
- 12.3. Mediante simulação do cenário referencial (sem submeter o empreendimento a situações de risco) os indicadores da qualidade não atingem os níveis de atratividade mínimos estabelecidos pela empresa, cujos parâmetros são de conhecimento do planejador;
- descartado pelo planejador, sem que seja submetido ao nível hierárquico superior;
- descartado somente após análise do supervisor ou gerente;
- descartado somente após análise do decisor;
- 12.4. Indicadores da qualidade não atingem os níveis de atratividade estabelecidos pela empresa mediante simulação do empreendimento em situações de risco;
- descartado pelo planejador, sem que seja submetido ao nível hierárquico superior;
- descartado somente após análise do supervisor ou gerente;
- descartado somente após análise do decisor;
- 12.5. Realizada análise técnica identifica-se fatores risco que poderão comprometer prazos e/ou custos do empreendimento. Exemplificando: níveis de contaminação; irregularidade de documentação cujo prazo para regularização não se pode precisar; incerteza para aquisição de potencial construtivo adicional;

- descartado pelo planejador, sem que seja submetido ao nível hierárquico superior;
- descartado somente após análise do supervisor ou gerente;
- descartado somente após análise do decisor;

13. Autonomia dos níveis hierárquicos no processo de determinação de áreas a serem prospectadas:

13.1. Como se dá o processo decisório para determinar as áreas de interesse para prospecção?

No começo do ano, as metas de cada coordenador/gerente são definidas pela diretoria da empresa, bem como as micro-regiões a serem prospectadas pelos mesmos.

13.2. Qual a situação que melhor descreve o processo utilizado pela empresa:

decisor estabelece os parâmetros mínimos (VGV, segmento de mercado, regiões de interesse, área mínima de terreno); gerentes e supervisores solicitam todas as informações para realização das análises técnica, legal e do estado do mercado; planejadores realizam levantamento das informações e, por meio de modelos apropriados, simulam empreendimento que atendam parâmetros mínimos pré estabelecidos obtendo assim: valor máximo que se pode pagar no terreno e área mínima de terreno necessária; gerentes e supervisores analisam tais informações e determinam a prospecção da área (sem a necessidade da análise do decisor neste momento).

gerentes / supervisores (nível hierárquico imediatamente abaixo do decisor) estabelecem os parâmetros mínimos para o desenvolvimento de determinado empreendimento e solicitam ao planejador informações sobre as regiões de interesse. Baseando-se nestas informações, determinam os perímetros onde devem ser realizadas as prospecções;

planejador, conhecendo o “core business” da empresa, solicita à consultores imobiliários que prospectem áreas em determinadas regiões da cidade e, somente após o recebimento da área, realiza estudos de mercado, análise técnica e simulação do empreendimento proposto para o local.

14. Parâmetros que lastreiam a estimativa de custos do empreendimento:

Quais os principais parâmetros que subsidiam a composição de custos de produção (custo de obra) para simulação do empreendimento?

- (X) histórico dos empreendimentos realizados pela empresa, atualizados pelo índice de reajuste setorial;
- () média de custos publicadas por instituições de pesquisas do mercado imobiliário;

15. Principais variáveis que são distorcidas para analisar o comportamento dos indicadores da qualidade gerados pelo empreendimento em situações de risco

- () desvios do custo planejado;
- () flutuação da inflação e/ou dos índices de reajuste setoriais (INCC) acima do identificado nos últimos 12 meses;
- (X) dilatação dos prazos planejados para construção;
- (X) atrasos na data prevista para lançamento;
- (X) variações negativas na velocidade de vendas planejada;
- () impossibilidade de lançar com o preço de venda planejado;
- () outros _____

16. Estabelecimento de metas

Principais parâmetros utilizados para estabelecimento de metas

- (X) VGV mínimo;
- () Área mínima;
- () Outros: **Empreendimentos em bairros específicos, empreendimentos que permitam lançamento de unidades até X mil reais, empreendimentos com VGV mínimo de X milhões de reais, etc;**

Informações obtidas verbalmente, via contato telefônico.

A empresa estabelece metas de VGV a serem lançados por região e determina que deve ter landbank para lançamentos por determinado período futuro, sendo que, apenas se adota uma postura proativa quando se cruzam os dados do landbank existente e das metas estabelecidas e verifica-se a insuficiência de terrenos para atingir as metas de determinada micro-região.

Nestes casos, já se determina a prospecção de terrenos para atender um VGV mínimo, sabendo o custo médio dos terrenos na região de interesse e determinando-se o teto a ser pago em dinheiro e o teto a ser pago em permuta.

Equipe de pesquisa de mercado: A empresa dispõe de um setor de pesquisa, estruturado e específico para pesquisas de mercado.

QUESTIONÁRIO EMPRESA “B” - Capital aberto (novo mercado)

Etapas para validação de empreendimento

1. Seleção de áreas para análise

1.2. Do total de áreas analisadas mensalmente, indicar o percentual aproximado das áreas que chegam à empresa da seguinte forma:

Áreas oferecidas por corretores e parceiros aleatoriamente 98 (%) estimado;

Áreas prospectadas por consultores por solicitação da empresa 2 (%) estimado;

2. Avaliação da localização do terreno:

2.1. Avaliação do terreno por parte do planejador

a. Do total de áreas analisadas mensalmente, indicar o percentual aproximado das áreas cuja localização é pré-avaliada por meio das seguintes ações:

(80 %) Avaliação somente por meio de ferramentas de internet e geoprocessamento;

(15 %) Ferramentas de internet e geoprocessamento somada à visita ao local antes da simulação do estudo econômico e financeiro (estudo da qualidade dos investimentos) do empreendimento;

(5 %) Visita ao local somente após a elaboração da simulação do estudo econômico e financeiro (estudo da qualidade dos investimentos) do empreendimento e respectiva validação;

b. Qual o prazo necessário para avaliação da localização? 10 dias;

c. Qual procedimento adotado pela empresa para estabelecer a rotina de visitas a terrenos em análise:

(X) Visita ao local em no máximo 90 dia(s) após ter identificado uma área de interesse;

() Visitas periódicas programadas, com uma frequência fixa. As visitas ocorrem a cada dias.

2.2. Avaliação do terreno por parte do decisor

Em que momento do processo decisório, o agente que decide pela compra do terreno realiza visita ao terreno:

- no máximo _____ dias após a identificação do interesse pela localização, antes da simulação do estudo econômico e financeiro do empreendimento a ser proposto;
- apenas após a análise da simulação do estudo econômico e financeiro do empreendimento do empreendimento e somente se os indicadores estiverem atendendo as expectativas do empreendedor;
- apenas após a análise da simulação do estudo econômico e financeiro do empreendimento do empreendimento, mesmo que os indicadores não estejam atendendo as expectativas do empreendedor;*

*Visita com intuito de obter uma percepção pessoal do estado do mercado, confrontando com as informações anteriormente disponíveis, com informações identificadas pessoalmente, a fim de analisar a possibilidade e viabilidade de reconsideração de determinados parâmetros utilizados na formatação dos cenários construídos durante a simulação do empreendimento.

3. Obtenção de informações técnicas e legais

Para efeito desta análise, considera-se informações técnicas e legais:

Legislação, restrições específicas impostas por condições ambientais, de tráfego, de impacto que o empreendimento gerará na vizinhança, parâmetros específicos de ocupação impostos por companhias loteadoras, limitações impostas pela existência de infraestrutura urbana implantada por companhias concessionárias, companhias de transporte público, restrições de segurança impostas por bombeiros, entre outras informações específicas.

Indique em termos percentuais, relativamente ao total de áreas analisadas mensalmente, qual o procedimento utilizado quando há necessidade de se obter informações técnicas e legais indisponíveis ou disponíveis de forma incompleta e/ou dúbia. Qual prazo médio para obtenção das informações em cada uma das situações?

- (5 %) Consulta formal junto a órgãos competentes (solicitação de parecer técnico, respostas formais e/ou documentos afins). Prazo médio_____.
- (90 %) Consulta informal, por meio de atendimento técnico. Prazo médio_____.
- (5 %) Consulta informal prévia, somada à consulta formal posterior. Prazo médio_____.

4. Necessidade de laudos ambientais

4.1. Quando da necessidade de realização de pesquisas referente contaminação de solo e lençóis freático emissão de laudos ambientais, adota-se a seguinte postura:

- emissão do laudo antes da assinatura de compromisso de compra e venda é condição indispensável;
- permite-se assinar um documento de aquisição do terreno, condicionando o pagamento do sinal à emissão do laudo, devendo este apresentar condições positivas para a implantação do empreendimento planejado para o local;
- permite-se assinar um documento de aquisição do terreno, com o pagamento de um sinal, condicionando-se a continuidade do pagamento à emissão de laudo que apresente condições para a implantação do empreendimento planejado para o local;

4.2. A contratação da pesquisa de solo e respectivo laudo é feita:

- sempre pela empresa incorporadora, sendo as despesas transferidas ao proprietário do imóvel por meio de descontos aplicados ao valor do terreno;
- sempre pela empresa incorporadora, sendo que a incorporadora absorve um percentual das despesas, proporcionais ao valor do negócio;
- sempre pela empresa incorporadora, independentemente de qual das partes (comprador ou vendedor) arcará com as despesas de contratação;
- a incorporadora nunca absorve despesas referentes à pesquisas de solo, independentemente de qual das partes gerencia a contratação do serviço;

5. Análise documental / jurídica

5.1. Considerando situações onde se decide adquirir o terreno, qual o procedimento adotado em relação à análise de documentos:

- o pagamento de qualquer importância referente a sinal ocorre somente após análise completa de documentos e constatação de total regularidade do imóvel para realização de incorporação;
- realiza-se o pagamento de sinal como princípio de pagamento antes da análise documental completa, condicionando a continuidade do pagamento à análise documental e constatação de total regularidade, ou ainda, condicionando descontar-

se do saldo devedor, eventuais despesas para regularização do imóvel e documentos;

5.2. Quando do pagamento de sinal antes da análise documental completa, mediante a imposição de cláusulas contratuais resolutivas:

a. O sinal máximo admitido poderá representar:

Até _____% do valor do imóvel;

Até R\$ 50.000,00 independentemente do valor total do negócio*;

Até R\$ 100.000,00 independentemente do valor total do negócio*;

*Considerando-se mesmo as negociações que envolvam grandes volumes de investimento.

b. No caso de impossibilidade aquisição do imóvel, o sinal pago:

(___) jamais será devolvido, independentemente do motivo do declínio da negociação. Situação utilizada em _____% dos estudos;

(___) deverá ser devolvido somente se a impossibilidade do fechamento do negócio for decorrente de irregularidades documentais ou motivos advindos do proprietário. Situação utilizada em _____% dos casos;

6. Avaliação do estado do mercado e da oferta competitiva

Do total de informações obtidas, qual o percentual aproximado obtido por meio de cada uma das ações abaixo indicadas e qual o prazo médio necessário para se obter tais informações:

Informação necessária: Preço e Velocidade de Venda

(80 %) Levantamento de informações in loco, realizada por equipe própria.
Prazo_____;

(20 %) Contratação de empresas especializadas para fornecimento das informações.
Prazo_____;

(___%) Utilização de ferramentas de internet (sites de incorporadoras e empresas de comercialização) Prazo_____;

(___%) Outros. Quais_____Prazo_____.

7. Formatação do produto

Dentre os fatores abaixo apresentados, quais deles exercem maior influência nas decisões para pré-configuração do produto para elaboração da simulação do empreendimento proposto para determinado terreno:

Atribua pesos de 1 a 3, considerando fatores de menor importância peso 1, e fatores de maior importância peso 3.

- (3) quantidade de produtos de determinado perfil lançados nos últimos 12 meses;
- (3) velocidade de vendas dos produtos ofertados, lançados nos últimos 12 meses;
- (3) preço de venda dos produtos existentes, em processo de venda, lançados nos últimos 12 meses;
- (3) estoque dos produtos lançados nos últimos 12 meses;
- (3) renda média familiar da população da região (no caso de produtos residenciais);
- (2) opinião dos profissionais de venda atuantes na oferta competitiva;
- () Outros _____.

8. Ferramenta utilizada para simulação do empreendimento

- () Modelo fechado comercializado por empresas de software;
- (X) Modelo fechado, desenvolvido pela própria empresa;
- () Modelo parcialmente fechado, desenvolvido pela própria empresa
- () Modelo aberto, adequado a cada estudo de caso específico;

9. Principais indicadores da qualidade utilizados para análise do negócio

- a. Considerando a simulação de um cenário referencial (sem considerar situações de risco), atribuir pesos de 0 a 3 para os fatores que lastreiam a decisão para aquisição de terrenos.

Utilizar o seguinte critério:

- 3 não se admite variações negativas no indicador;
- 2 admite-se variação negativa de até _____ pontos percentuais (indicar o percentual de variação admitido), condicionado a uma contrapartida. Neste caso, indicar a contrapartida exigida. Exemplificando: *admite-se que a TRR fique dois pontos percentuais abaixo do admitido, desde que o VGV seja superior à “80 milhões”*.

1 admite-se variação negativa de até _____ pontos percentuais (indicar o percentual de variação admitido), incondicionalmente;

0 indicador irrelevante.

(3) Taxa de Retorno no Conceito Restrita (TRR)

(3) Taxa Interna de Retorno (TIR)

(3) Margem (Lucro / Receita)

(3) Retorno

(3) Resultado

(3) Nível de Investimentos

(2) Valor Global de Vendas (VGV) Mínimo

() Lastro do empreendimento (Retorno / Investimento)

() Outros _____

- b. A partir dos mesmos critérios apresentados no item anterior, atribuir pesos de 0 a 3 aos indicadores, considerando variações negativas nas variáveis do cenário referencial, influenciadas por fatores de risco.

Critérios:

Utilizar o seguinte critério:

3 não se admite variações negativas no indicador;

2 admite-se variação negativa de até _____ pontos percentuais (indicar o percentual de variação admitido), condicionado a uma contrapartida. Neste caso, indicar a contrapartida exigida. Exemplificando: *admite-se que a TRR fique dois pontos percentuais abaixo do admitido, desde que o VGV seja superior à “80 milhões”.*

1 admite-se variação negativa de até _____ pontos percentuais (indicar o percentual de variação admitido), incondicionalmente;

0 indicador irrelevante.

(3) Taxa de Retorno no Conceito Restrita (TRR)

(3) Taxa Interna de Retorno (TIR)

(3) Margem (Lucro / Receita)

(3) Retorno

(3) Resultado

(3) Nível de Investimentos

(2) Valor Global de Vendas (VGV) Mínimo

- () Lastro do empreendimento (Retorno / Investimento)
 () Outros _____;

10. Hierarquia existente na empresa

10.1. Como estão organizadas as equipes envolvidas em análises da qualidade de investimentos para determinação de aquisição de áreas na cidade de São Paulo?

- () Equipe única para todo o município de São Paulo. Quantidade aproximada de pessoas _____.
- () Equipes subdivididas por macro-regiões. Quantas regiões? 2
 Quantas pessoas por equipe aproximadamente? 3

***Em São Paulo, uma equipe voltada para média renda, alto padrão e empreendimentos comerciais e uma equipe responsável pelo segmento econômico** (*informação obtida via contato telefônico)

10.2. No processo decisório, por quantos níveis hierárquicos são submetidos os terrenos e respectivos estudos para análise?

- () 2 níveis: planejador e decisor
 () 3 níveis: planejador, supervisor, decisor
 () 4 níveis: planejador, supervisor, gerência/diretoria, decisor
 () 5 ou mais níveis. Quais _____.

11. Tempo demandado para estudo técnico, legal, econômico e financeiro de uma área

Considerando áreas que a empresa recebe aleatoriamente de corretores e consultores imobiliários, qual o tempo aproximado decorre entre o momento do recebimento da mesma até o momento em que se posiciona se há interesse em submetê-la ao processo completo de análise?

20 dias.

Considerando a situação anterior, partir do momento que se manifesta interesse por determinada área, qual o tempo estimado para a elaboração da simulação do empreendimento, considerando todas as etapas que precedem a configuração do cenário onde se pretende implantar o empreendimento, ou seja, estudo do estado do mercado, estudo técnico, legal, elaboração da simulação do empreendimento e simulação das

situações de risco, de forma a ter todas as informações e indicadores da qualidade necessários para submissão do estudo ao nível hierárquico superior?

90 dias.

Qual o tempo médio demandado do momento em que se dispõe de todas as informações e indicadores da qualidade até que estas informações cheguem ao decisor, passando por todos os níveis hierárquicos existentes?

90 dias.

12. Autonomia dos níveis hierárquicos para “descartar” determinadas áreas:

Nos casos de áreas recebidas aleatoriamente para análise e mediante as situações abaixo descritas, indique o encaminhamento do processo de análise, considerando os níveis hierárquicos existentes dentro da empresa:

12.1. Área apresentada não possibilita implantação de produto que adequado ao “core business” da empresa. Porém tem potencial para desenvolvimento de empreendimento que pode apresentar indicadores da qualidade atrativos, se implantado um produto no qual a empresa não possui *expertise*;

descartado pelo planejador, sem que seja submetido ao nível hierárquico superior;

descartado somente após análise do supervisor ou gerente;

descartado somente após análise do decisor;

12.2. Área apresentada não permite atingir VGV mínimo admitido como atrativo a empresa;

descartado pelo planejador, sem que seja submetido ao nível hierárquico superior;

descartado somente após análise do supervisor ou gerente;

descartado somente após análise do decisor;

12.3. Mediante simulação do cenário referencial (sem submeter o empreendimento a situações de risco) os indicadores da qualidade não atingem os níveis de atratividade mínimos estabelecidos pela empresa, cujos parâmetros são de conhecimento do planejador;

- descartado pelo planejador, sem que seja submetido ao nível hierárquico superior;
- descartado somente após análise do supervisor ou gerente;
- descartado somente após análise do decisor;

12.4. Indicadores da qualidade não atingem os níveis de atratividade estabelecidos pela empresa mediante simulação do empreendimento em situações de risco;

- descartado pelo planejador, sem que seja submetido ao nível hierárquico superior;
- descartado somente após análise do supervisor ou gerente;
- descartado somente após análise do decisor;

12.5. Realizada análise técnica identifica-se fatores risco que poderão comprometer prazos e/ou custos do empreendimento. Exemplificando: níveis de contaminação; irregularidade de documentação cujo prazo para regularização não se pode precisar; incerteza para aquisição de potencial construtivo adicional;

- descartado pelo planejador, sem que seja submetido ao nível hierárquico superior;
- descartado somente após análise do supervisor ou gerente;
- descartado somente após análise do decisor;

13. Autonomia dos níveis hierárquicos no processo de determinação de áreas a serem prospectadas:

13.1. Como se dá o processo decisório para determinar as áreas de interesse para prospecção?

Todas as áreas são submetidas a análise do Comitê de Negócios da Companhia.

13.2. Qual a situação que melhor descreve o processo utilizado pela empresa:

- decisor estabelece os parâmetros mínimos (VGV, segmento de mercado, regiões de interesse, área mínima de terreno); gerentes e supervisores solicitam todas as informações para realização das análises técnica, legal e do estado do mercado; planejadores realizam levantamento das informações e, por meio de modelos apropriados, simulam empreendimento que atendam parâmetros mínimos pré estabelecidos obtendo assim: valor máximo que se pode pagar no terreno e área

mínima de terreno necessária; gerentes e supervisores analisam tais informações e determinam a prospecção da área (sem a necessidade da análise do decisor neste momento).

gerentes / supervisores (nível hierárquico imediatamente abaixo do decisor) estabelecem os parâmetros mínimos para o desenvolvimento de determinado empreendimento e solicitam ao planejador informações sobre as regiões de interesse. Baseando-se nestas informações, determinam os perímetros onde devem ser realizadas as prospecções;

planejador, conhecendo o “*core business*” da empresa, solicita à consultores imobiliários que prospectem áreas em determinadas regiões da cidade e, somente após o recebimento da área, realiza estudos de mercado, análise técnica e simulação do empreendimento proposto para o local.

14. Parâmetros que lastreiam a estimativa de custos do empreendimento:

Quais os principais parâmetros que subsidiam a composição de custos de produção (custo de obra) para simulação do empreendimento?

histórico dos empreendimentos realizados pela empresa, atualizados pelo índice de reajuste setorial;

média de custos publicadas por instituições de pesquisas do mercado imobiliário;

15. Principais variáveis que são distorcidas para analisar o comportamento dos indicadores da qualidade gerados pelo empreendimento em situações de risco

desvios do custo planejado;

flutuação da inflação e/ou dos índices de reajuste setoriais (INCC) acima do identificado nos últimos 12 meses;

dilatação dos prazos planejados para construção;

atrasos na data prevista para lançamento;

variações negativas na velocidade de vendas planejada;

impossibilidade de lançar com o preço de venda planejado;

outros _____

16. Estabelecimento de metas

Principais parâmetros utilizados para estabelecimento de metas

VGV mínimo; (COMERCIALIZADO)

Área mínima;

Outros _____;

QUESTIONÁRIO EMPRESA “C” - Capital aberto (novo mercado)

Etapas para validação de empreendimento

1. Seleção de áreas para análise

1.3. Do total de áreas analisadas mensalmente, indicar o percentual aproximado das áreas que chegam à empresa da seguinte forma:

Áreas oferecidas por corretores e parceiros aleatoriamente **90** (%) estimado;

Áreas prospectadas por consultores por solicitação da empresa **10** (%) estimado;

2. Avaliação da localização do terreno:

2.1. Avaliação do terreno por parte do planejador

a. Do total de áreas analisadas mensalmente, indicar o percentual aproximado das áreas cuja localização é pré-avaliada por meio das seguintes ações:

(**10** %) Avaliação somente por meio de ferramentas de internet e geoprocessamento;

(**45** %) Ferramentas de internet e geoprocessamento somada à visita ao local antes da simulação do estudo econômico e financeiro (estudo da qualidade dos investimentos) do empreendimento;

(**45** %) Visita ao local somente após a elaboração da simulação do estudo econômico e financeiro (estudo da qualidade dos investimentos) do empreendimento e respectiva validação;

b. Qual o prazo necessário para avaliação da localização? **10** dias;

c. Qual procedimento adotado pela empresa para estabelecer a rotina de visitas a terrenos em análise:

(**X**) Visita ao local em no máximo **7** dia(s) após ter identificado uma área de interesse;

() Visitas periódicas programadas, com uma frequência fixa. As visitas ocorrem a cada _____ dias.

2.2. Avaliação do terreno por parte do decisor

Em que momento do processo decisório, o agente que decide pela compra do terreno realiza visita ao terreno:

- no máximo _____ dias após a identificação do interesse pela localização, antes da simulação do estudo econômico e financeiro do empreendimento a ser proposto;
- apenas após a análise da simulação do estudo econômico e financeiro do empreendimento do empreendimento e somente se os indicadores estiverem atendendo as expectativas do empreendedor;
- apenas após a análise da simulação do estudo econômico e financeiro do empreendimento do empreendimento, mesmo que os indicadores não estejam atendendo as expectativas do empreendedor;*

*Visita com intuito de obter uma percepção pessoal do estado do mercado, confrontando com as informações anteriormente disponíveis, com informações identificadas pessoalmente, a fim de analisar a possibilidade e viabilidade de reconsideração de determinados parâmetros utilizados na formatação dos cenários construídos durante a simulação do empreendimento.

3. Obtenção de informações técnicas e legais

Para efeito desta análise, considera-se informações técnicas e legais:

Legislação, restrições específicas impostas por condições ambientais, de tráfego, de impacto que o empreendimento gerará na vizinhança, parâmetros específicos de ocupação impostos por companhias loteadoras, limitações impostas pela existência de infraestrutura urbana implantada por companhias concessionárias, companhias de transporte público, restrições de segurança impostas por bombeiros, entre outras informações específicas.

Indique em termos percentuais, relativamente ao total de áreas analisadas mensalmente, qual o procedimento utilizado quando há necessidade de se obter informações técnicas e legais indisponíveis ou disponíveis de forma incompleta e/ou dúbia. Qual prazo médio para obtenção das informações em cada uma das situações?

- (20 %) Consulta formal junto a órgãos competentes (solicitação de parecer técnico, respostas formais e/ou documentos afins). Prazo médio 20 dias .
- (80 %) Consulta informal, por meio de atendimento técnico. Prazo médio 7 dias .
- (0 %) Consulta informal prévia, somada à consulta formal posterior. Prazo médio ____.

4. Necessidade de laudos ambientais

4.1. Quando da necessidade de realização de pesquisas referente contaminação de solo e lençóis freático emissão de laudos ambientais, adota-se a seguinte postura:

- emissão do laudo antes da assinatura de compromisso de compra e venda é condição indispensável;
- permite-se assinar um documento de aquisição do terreno, condicionando o pagamento do sinal à emissão do laudo, devendo este apresentar condições positivas para a implantação do empreendimento planejado para o local;
- permite-se assinar um documento de aquisição do terreno, com o pagamento de um sinal, condicionando-se a continuidade do pagamento à emissão de laudo que apresente condições para a implantação do empreendimento planejado para o local;

4.2. A contratação da pesquisa de solo e respectivo laudo é feita:

- sempre pela empresa incorporadora, sendo as despesas transferidas ao proprietário do imóvel por meio de descontos aplicados ao valor do terreno;
- sempre pela empresa incorporadora, sendo que a incorporadora absorve um percentual das despesas, proporcionais ao valor do negócio;
- sempre pela empresa incorporadora, independentemente de qual das partes (comprador ou vendedor) arcará com as despesas de contratação;
- a incorporadora nunca absorve despesas referentes à pesquisas de solo, independentemente de qual das partes gerencia a contratação do serviço;

5. Análise documental / jurídica

5.1. Considerando situações onde se decide adquirir o terreno, qual o procedimento adotado em relação à análise de documentos:

- o pagamento de qualquer importância referente a sinal ocorre somente após análise completa de documentos e constatação de total regularidade do imóvel para realização de incorporação;

(X) realiza-se o pagamento de sinal como princípio de pagamento antes da análise documental completa, condicionando a continuidade do pagamento à análise documental e constatação de total regularidade, ou ainda, condicionando descontar-se do saldo devedor, eventuais despesas para regularização do imóvel e documentos;

5.2. Quando do pagamento de sinal antes da análise documental completa, mediante a imposição de cláusulas contratuais resolutivas:

c. O sinal máximo admitido poderá representar:

Até _____ % do valor do imóvel;

(X) Até R\$ 50.000,00 independentemente do valor total do negócio*;

Até R\$ 100.000,00 independentemente do valor total do negócio*;

*Considerando-se mesmo as negociações que envolvam grandes volumes de investimento.

d. No caso de impossibilidade aquisição do imóvel, o sinal pago:

(X) jamais será devolvido, independentemente do motivo do declínio da negociação. Situação utilizada em 10 % dos estudos;

(X) deverá ser devolvido somente se a impossibilidade do fechamento do negócio for decorrente de irregularidades documentais ou motivos advindos do proprietário. Situação utilizada em 5 % dos casos;

6. Avaliação do estado do mercado e da oferta competitiva

Do total de informações obtidas, qual o percentual aproximado obtido por meio de cada uma das ações abaixo indicadas e qual o prazo médio necessário para se obter tais informações:

Informação necessária: Preço e Velocidade de Venda

(20 %) Levantamento de informações in loco, realizada por equipe própria. Prazo 10 dias;

(20 %) Contratação de empresas especializadas para fornecimento das informações. Prazo 30 dias;

(60 %) Utilização de ferramentas de internet (sites de incorporadoras e empresas de comercialização) Prazo 7 dias;

(___ %) Outros. Quais _____ Prazo _____.

7. Formatação do produto

Dentre os fatores abaixo apresentados, quais deles exercem maior influência nas decisões para pré-configuração do produto para elaboração da simulação do empreendimento proposto para determinado terreno:

Atribua pesos de 1 a 3, considerando fatores de menor importância peso 1, e fatores de maior importância peso 3.

- (3) quantidade de produtos de determinado perfil lançados nos últimos 12 meses;
- (3) velocidade de vendas dos produtos ofertados, lançados nos últimos 12 meses;
- (2) preço de venda dos produtos existentes, em processo de venda, lançados nos últimos 12 meses;
- (2) estoque dos produtos lançados nos últimos 12 meses;
- (1) renda média familiar da população da região (no caso de produtos residenciais);
- (1) opinião dos profissionais de venda atuantes na oferta competitiva;
- () Outros _____

8. Ferramenta utilizada para simulação do empreendimento

- () Modelo fechado comercializado por empresas de software;
- () Modelo fechado, desenvolvido pela própria empresa;
- (X) Modelo parcialmente fechado, desenvolvido pela própria empresa
- () Modelo aberto, adequado a cada estudo de caso específico;

9. Principais indicadores da qualidade utilizados para análise do negócio

- a. Considerando a simulação de um cenário referencial (sem considerar situações de risco), atribuir pesos de 0 a 3 para os fatores que lastreiam a decisão para aquisição de terrenos.

Utilizar o seguinte critério:

- 3 não se admite variações negativas no indicador;
- 2 admite-se variação negativa de até ____ pontos percentuais (indicar o percentual de variação admitido), condicionado a uma contrapartida. Neste caso, indicar a contrapartida exigida. Exemplificando: “*admite-se que a TRR fique dois pontos percentuais abaixo do admitido, desde que o VGV seja superior à ‘80 milhões’*”.

1 admite-se variação negativa de até _____ pontos percentuais (indicar o percentual de variação admitido), incondicionalmente;

0 indicador irrelevante.

(0) Taxa de Retorno no Conceito Restrita (TRR)

(0) Taxa Interna de Retorno (TIR).

(3) Margem (Lucro / Receita).

(1) Retorno

(0) Resultado

(1) Nível de Investimentos

(1) Valor Global de Vendas (VGV) Mínimo

(1) Lastro do empreendimento (Retorno / Investimento)

() Outros _____

- b. A partir dos mesmos critérios apresentados no item anterior, atribuir pesos de 0 a 3 aos indicadores, considerando variações negativas nas variáveis do cenário referencial, influenciadas por fatores de risco.

Critérios:

Utilizar o seguinte critério:

3 não se admite variações negativas no indicador;

2 admite-se variação negativa de até _____ pontos percentuais (indicar o percentual de variação admitido), condicionado a uma contrapartida. Neste caso, indicar a contrapartida exigida. Exemplificando: *admite-se que a TRR fique dois pontos percentuais abaixo do admitido, desde que o VGV seja superior à “80 milhões”.*

1 admite-se variação negativa de até _____ pontos percentuais (indicar o percentual de variação admitido), incondicionalmente;

0 indicador irrelevante.

() Taxa de Retorno no Conceito Restrita (TRR)

() Taxa Interna de Retorno (TIR)

() Margem (Lucro / Receita)

() Retorno

() Resultado

- Nível de Investimentos
- Valor Global de Vendas (VGV) Mínimo
- Lastro do empreendimento (Retorno / Investimento)
- Outros _____

10. Hierarquia existente na empresa

10.1. Como estão organizadas as equipes envolvidas em análises da qualidade de investimentos para determinação de aquisição de áreas na cidade de São Paulo?

- Equipe única para todo o município de São Paulo. Quantidade aproximada de pessoas 20.
- Equipes subdivididas por macro-regiões. Quantas regiões? 5 Quantas pessoas por equipe aproximadamente? 5 pessoas

10.2. No processo decisório, por quantos níveis hierárquicos são submetidos os terrenos e respectivos estudos para análise?

- 2 níveis: planejador e decisor
- 3 níveis: planejador, supervisor, decisor
- 4 níveis: planejador, supervisor, gerência/diretoria, decisor
- 5 ou mais níveis. Quais _____.

11. Tempo demandado para estudo técnico, legal, econômico e financeiro de uma área

Considerando áreas que a empresa recebe aleatoriamente de corretores e consultores imobiliários, qual o tempo aproximado decorre entre o momento do recebimento da mesma até o momento em que se posiciona se há interesse em submetê-la ao processo completo de análise?

2 dias.

Considerando a situação anterior, partir do momento que se manifesta interesse por determinada área, qual o tempo estimado para a elaboração da simulação do empreendimento, considerando todas as etapas que precedem a configuração do cenário onde se pretende implantar o empreendimento, ou seja, estudo do estado do mercado, estudo técnico, legal, elaboração da simulação do empreendimento e simulação das

situações de risco, de forma a ter todas as informações e indicadores da qualidade necessários para submissão do estudo ao nível hierárquico superior?

7 dias

Qual o tempo médio demandado do momento em que se dispõe de todas as informações e indicadores da qualidade até que estas informações cheguem ao decisor, passando por todos os níveis hierárquicos existentes?

14 dias

12. Autonomia dos níveis hierárquicos para “descartar” determinadas áreas:

Nos casos de áreas recebidas aleatoriamente para análise e mediante as situações abaixo descritas, indique o encaminhamento do processo de análise, considerando os níveis hierárquicos existentes dentro da empresa:

12.1. Área apresentada não possibilita implantação de produto que adequado ao “core business” da empresa. Porém tem potencial para desenvolvimento de empreendimento que pode apresentar indicadores da qualidade atrativos, se implantado um produto no qual a empresa não possui *expertise*;

() descartado pelo planejador, sem que seja submetido ao nível hierárquico superior;

() descartado somente após análise do supervisor ou gerente;

() descartado somente após análise do decisor;

12.2. Área apresentada não permite atingir VGV mínimo admitido como atrativo a empresa;

() descartado pelo planejador, sem que seja submetido ao nível hierárquico superior;

() descartado somente após análise do supervisor ou gerente;

() descartado somente após análise do decisor;

12.3. Mediante simulação do cenário referencial (sem submeter o empreendimento a situações de risco) os indicadores da qualidade não atingem os níveis de atratividade mínimos estabelecidos pela empresa, cujos parâmetros são de conhecimento do planejador;

() descartado pelo planejador, sem que seja submetido ao nível hierárquico superior;

descartado somente após análise do supervisor ou gerente;

descartado somente após análise do decisor;

12.4. Indicadores da qualidade não atingem os níveis de atratividade estabelecidos pela empresa mediante simulação do empreendimento em situações de risco;

descartado pelo planejador, sem que seja submetido ao nível hierárquico superior;

descartado somente após análise do supervisor ou gerente;

descartado somente após análise do decisor;

12.5. Realizada análise técnica identifica-se fatores risco que poderão comprometer prazos e/ou custos do empreendimento. Exemplificando: níveis de contaminação; irregularidade de documentação cujo prazo para regularização não se pode precisar; incerteza para aquisição de potencial construtivo adicional;

descartado pelo planejador, sem que seja submetido ao nível hierárquico superior;

descartado somente após análise do supervisor ou gerente;

descartado somente após análise do decisor;

13. Autonomia dos níveis hierárquicos no processo de determinação de áreas a serem prospectadas:

13.1. Como se dá o processo decisório para determinar as áreas de interesse para prospecção?

Captação – Estudo – Comitê Técnico – Comitê aprobatório – Compra

13.2. Qual a situação que melhor descreve o processo utilizado pela empresa:

decisor estabelece os parâmetros mínimos (VGV, segmento de mercado, regiões de interesse, área mínima de terreno); gerentes e supervisores solicitam todas as informações para realização das análises técnica, legal e do estado do mercado; planejadores realizam levantamento das informações e, por meio de modelos apropriados, simulam empreendimento que atendam parâmetros mínimos pré estabelecidos obtendo assim: valor máximo que se pode pagar no terreno e área mínima de terreno necessária; gerentes e supervisores analisam tais informações e

determinam a prospecção da área (sem a necessidade da análise do decisor neste momento).

() gerentes / supervisores (nível hierárquico imediatamente abaixo do decisor) estabelecem os parâmetros mínimos para o desenvolvimento de determinado empreendimento e solicitam ao planejador informações sobre as regiões de interesse. Baseando-se nestas informações, determinam os perímetros onde devem ser realizadas as prospecções;

() planejador, conhecendo o “*core business*” da empresa, solicita à consultores imobiliários que prospectem áreas em determinadas regiões da cidade e, somente após o recebimento da área, realiza estudos de mercado, análise técnica e simulação do empreendimento proposto para o local.

14. Parâmetros que lastreiam a estimativa de custos do empreendimento:

Quais os principais parâmetros que subsidiam a composição de custos de produção (custo de obra) para simulação do empreendimento?

- () histórico dos empreendimentos realizados pela empresa, atualizados pelo índice de reajuste setorial;
- () média de custos publicadas por instituições de pesquisas do mercado imobiliário;

15. Principais variáveis que são distorcidas para analisar o comportamento dos indicadores da qualidade gerados pelo empreendimento em situações de risco

- () desvios do custo planejado;
- () flutuação da inflação e/ou dos índices de reajuste setoriais (INCC) acima do identificado nos últimos 12 meses;
- () dilatação dos prazos planejados para construção;
- () atrasos na data prevista para lançamento;
- () variações negativas na velocidade de vendas planejada;
- () impossibilidade de lançar com o preço de venda planejado;
- () outros _____

16. Estabelecimento de metas

Principais parâmetros utilizados para estabelecimento de metas

- VGV mínimo;
- Área mínima;
- Outros: _____.

Aspectos específicos referente à adoção de postura e rotina de planejamento proativa, determinando a prospecção de terrenos em regiões específicas, com parâmetros pré-estabelecidos.

17. Em que circunstâncias a empresa adota uma postura proativa, realizado primeiramente o processo de planejamento do empreendimento protótipo para determinar a prospecção de áreas específicas com parâmetros pré-estabelecidos?

- Identificação de uma demanda específica e que se enquadra no core business da empresa;
- Períodos de retração do mercado, onde se identifica a necessidade de desenvolver produtos muito específicos mantiveram boa absorção no mercado mesmo em períodos menos aquecidos;
- Períodos de superaquecimento da economia, onde se verifica concorrência rigorosa por aquisição de áreas para incorporação e conseqüente escassez de terrenos;
- Aproximando-se o período de fechamento de metas, identifica-se um intervalo não admissível entre os números obtidos com as aquisições e as metas estabelecidas;
- Outras _____

18. Ao se solicitar a prospecção de determinada área, qual a rotina de planejamento adotada?

- Realiza-se o processo de planejamento completo, desde o estudo de mercado e aspectos legais (legislação) básicos, determinação preliminar do produto, e as simulações do empreendimento protótipo, estabelecendo-se assim os parâmetros básicos tais como VGV mínimo, indicadores da qualidade a serem atingidos e preço máximo que se pode pagar pelo terreno;
- Conhecendo-se o VGV mínimo que a empresa tem como meta e a região de interesse, se estabelece apenas o perímetro a ser trabalhado e a área mínima

(metragem quadrada) do terreno a ser prospectado. O preço médio que se pode pagar pelo terreno é determinado com base nos preços praticados na região. A simulação do empreendimento protótipo somente é feita após a realização da prospecção da área.

(___) Rotina diferente das acima expostas. _____

- 19. Quais as principais vantagens identificadas ao se adotar uma postura proativa (mencionada no item 17), em relação à uma postura reativa, onde se analisa apenas áreas ofertadas aleatoriamente?**

Achar terrenos que não estejam no mercado e, com isso, o proprietário não está “leiloando” a área e não tem referências erradas de muitas incorporadoras em cima.

- 20. É possível identificar uma redução nos prazos entre o início do processo de análise até o início do processo de negociação dos terrenos, ao se comparar a adoção de um processo proativo com um processo reativo? Qual a redução de prazo estimada?**

Não. Em ambos os processos o prazo é o mesmo

QUESTIONÁRIO COMPLEMENTAR EMPRESA “C”

- 1. *Feedback* aos corretores**

Para dar um *feedback* aos corretores em 2 dias (conforme questionário anterior), quais dados básicos embasam este feedback?

Localização específica para checagem de zoneamento, preço de venda da região, produto e viabilidade para verificar preço do terreno

- 2. Visitas aos terrenos de Interesse**

Em que situações analisam a área apenas utilizando ferramentas de internet?

() Regiões de grande conhecimento dos profissionais que estão avaliando a área

(___) Regiões que não são de interesse da empresa

(___) Outras _____

- 3. Pesquisa de Mercado**

Em que situações contrata-se empresa especializada para realização de pesquisa de mercado?

Depois de assinado um compromisso de compra e venda do terreno, ou seja, o terreno está contratado.

4. Subdivisão da Equipe:

4.1. Para a cidade de São Paulo, vocês dispõem de uma equipe de aproximadamente 20 pessoas, que está subdivida em 5 grupos?

12 pessoas em 3 grupos

4.2. Qual critério da subdivisão?

() Regiões de São Paulo? Quais? _____

() Segmento de mercado? Quais? _____

() Outro? Quais? **Gerente geral - comprador - analista**

5. Quais as atribuições de cada nível hierárquico?

Captação: **Comprador**

Estudo: **Analista**

Comitê Técnico: **Gerente geral**

Comitê Aprobatório: **Gerente geral e Diretor**

6. Ao se assinar opção de compra, permite-se pagar alguma importância de sinal?

() Nunca se paga sinal mediante assinatura de opção de compra;

() Permite-se pagar até R\$ _____ em assinatura de opção de compra independentemente do valor do negócio;

7. Em que momento assina-se um documento de compromisso com o proprietário?

() Comitê técnico tem autonomia para autorizar a assinatura de opção de compra sem pagamento de sinal;

() Comitê técnico tem autonomia para autorizar a assinatura de opção de compra com pagamento de sinal;

() Comitê técnico tem autonomia para autorizar a assinatura de compromisso de compra e venda com pagamento de sinal;

() Comitê técnico tem autonomia para autorizar a assinatura de compromisso de compra e venda sem pagamento de sinal;

() Somente comitê aprobatório tem autonomia para autorizar a assinatura opção de compra;

() Somente comitê aprobatório tem autonomia para autorizar a assinatura de compromisso de compra e venda;

8. Em que momento inicia-se a análise documental?

- () Após aprovação do comitê técnico (sem assinatura de nenhum documento);
 () Somente após assinatura de uma opção de compra;

9. Para submissão do terreno à análise do comitê aprobatório, em que fase deve estar a negociação? Indique os documentos mínimos necessários:

- () Apenas simulação do empreendimento e estudos dos indicadores da qualidade comprovando a qualidade da oportunidade de negócio, lastreados pelos estudos técnicos, legais e pesquisas de mercado;
 () Opção de compra assinada;
 () Documentos do terreno e dos proprietários recolhidos (matrícula, IPTU).
 () Outros: *Estudo de viabilidade feito e “OK” do proprietário com as condições comerciais fechadas.*

10. Nos casos de prospecção de áreas específicas, que fatores influenciam na escolha da empresa ou profissional que prospectará a área? Atribua pesos de 1 a 3, sendo o peso 3 o mais relevante. Atribua “0” para fatores irrelevantes.

- () Relacionamento com o profissional/empresa (relação de confiança e tempo de trabalho em parceria);
 () Perfil negocial do profissional/empresa;
 () Conhecimento que o profissional/empresa tem da região a ser prospectada;
 () Conhecimento que o profissional/empresa tem do perfil de produto que se deseja implantar na região;

Mudanças no processo de planejamento adotado pela empresa para análise de terrenos em função do panorama macroeconômico e respectivos reflexos no ambiente do mercado imobiliário.

11. Considerando a rotina adotada atualmente para análise de terrenos, pode-se afirmar que:

- () Esta rotina tem sido adotada nos últimos 10 anos, sem mudanças significativas;
 () Esta rotina tem sido adotada nos últimos 10 anos, com mudanças relevantes;

Citar principais mudanças e ano (aproximadamente) que ocorreram:

A maior mudança foi no ano de 2008 onde a empresa optou por não colocar dinheiro

na aquisição de terrenos; apenas através de permuta com os proprietários. Contrato apenas em permuta devido à crise mundial.

(X) Esta rotina passou a ser utilizada a partir do ano **2008** ;

Neste caso, comentar o procedimento adotado anteriormente e os principais motivos que levaram à mudanças significativas:

Anteriormente estávamos em pleno boom imobiliário e estávamos agressivos na compra de novos terreno. Não importando com o valor de dinheiro aportado nessas aquisições, bastando apenas a empresa obter o lucro esperado para cada negócio.

12. A atual rotina utilizada pela empresa para análise e decisão de aquisição de terrenos apresenta particularidades em função do atual panorama do mercado?

Quais?

Não. Apenas existe um caixa maior de dinheiro para a compra de terrenos em relação aos construtores menores, devido ao tamanho da empresa e sua abertura de capital na bolsa de valores, colocando uma injeção muito grande de dinheiro.

13. Quais as principais diferenças entre a rotina adotada atualmente para análise de terrenos e a rotina adotada em períodos de retração do mercado, tal qual o vivenciado entre meados de 2008 e início de 2010?

Já respondido no item 11.

QUESTIONÁRIO EMPRESA “D” - Tecnisa S.A. - Capital aberto (novo mercado)

Etapas para validação de empreendimento

1. Seleção de áreas para análise

1.4. Do total de áreas analisadas mensalmente, indicar o percentual aproximado das áreas que chegam à empresa da seguinte forma:

Áreas oferecidas por corretores e parceiros aleatoriamente 90 (%) estimado;

Áreas prospectadas por consultores por solicitação da empresa 10 (%) estimado;

2. Avaliação da localização do terreno:

2.1. Avaliação do terreno por parte do planejador

a. Do total de áreas analisadas mensalmente, indicar o percentual aproximado das áreas cuja localização é pré-avaliada por meio das seguintes ações:

(90 %) Avaliação somente por meio de ferramentas de internet e geoprocessamento;

(0 %) Ferramentas de internet e geoprocessamento somada à visita ao local antes da simulação do estudo econômico e financeiro (estudo da qualidade dos investimentos) do empreendimento;

(40 %) Visita ao local somente após a elaboração da simulação do estudo econômico e financeiro (estudo da qualidade dos investimentos) do empreendimento e respectiva validação; ****elimina-se aproximadamente 60% das áreas analisadas, na triagem preliminar*** (*informação fornecida verbalmente via contato telefônico).

b. Qual o prazo necessário para avaliação da localização? 2 dias;

c. Qual procedimento adotado pela empresa para estabelecer a rotina de visitas a terrenos em análise:

(X) Visita ao local em no máximo 30 dia(s) após ter identificado uma área de interesse;

() Visitas periódicas programadas, com uma frequência fixa. As visitas ocorrem a cada _____ dias.

2.2. Avaliação do terreno por parte do decisor

Em que momento do processo decisório, o agente que decide pela compra do terreno realiza visita ao terreno:

- no máximo _____ dias após a identificação do interesse pela localização, antes da simulação do estudo econômico e financeiro do empreendimento a ser proposto;
- apenas após a análise da simulação do estudo econômico e financeiro do empreendimento do empreendimento e somente se os indicadores estiverem atendendo as expectativas do empreendedor;
- apenas após a análise da simulação do estudo econômico e financeiro do empreendimento do empreendimento, mesmo que os indicadores não estejam atendendo as expectativas do empreendedor;*

*Visita com intuito de obter uma percepção pessoal do estado do mercado, confrontando com as informações anteriormente disponíveis, com informações identificadas pessoalmente, a fim de analisar a possibilidade e viabilidade de reconsideração de determinados parâmetros utilizados na formatação dos cenários construídos durante a simulação do empreendimento.

3. Obtenção de informações técnicas e legais

Para efeito desta análise, considera-se informações técnicas e legais:

Legislação, restrições específicas impostas por condições ambientais, de tráfego, de impacto que o empreendimento gerará na vizinhança, parâmetros específicos de ocupação impostos por companhias loteadoras, limitações impostas pela existência de infraestrutura urbana implantada por companhias concessionárias, companhias de transporte público, restrições de segurança impostas por bombeiros, entre outras informações específicas.

Indique em termos percentuais, relativamente ao total de áreas analisadas mensalmente, qual o procedimento utilizado quando há necessidade de se obter informações técnicas e legais indisponíveis ou disponíveis de forma incompleta e/ou dúbia. Qual prazo médio para obtenção das informações em cada uma das situações?

- (10 %) Consulta formal junto a órgãos competentes (solicitação de parecer técnico, respostas formais e/ou documentos afins). Prazo médio 30 dias .
- (20 %) Consulta informal, por meio de atendimento técnico. Prazo médio 15 dias .
- (70 %) Consulta informal prévia, somada à consulta formal posterior. Prazo médio 60 dias .

4. Necessidade de laudos ambientais

4.1. Quando da necessidade de realização de pesquisas referente contaminação de solo e lençóis freático emissão de laudos ambientais, adota-se a seguinte postura:

- emissão do laudo antes da assinatura de compromisso de compra e venda é condição indispensável;
- permite-se assinar um documento de aquisição do terreno, condicionando o pagamento do sinal à emissão do laudo, devendo este apresentar condições positivas para a implantação do empreendimento planejado para o local;
- permite-se assinar um documento de aquisição do terreno, com o pagamento de um sinal, condicionando-se a continuidade do pagamento à emissão de laudo que apresente condições para a implantação do empreendimento planejado para o local;

4.2. A contratação da pesquisa de solo e respectivo laudo é feita:

- sempre pela empresa incorporadora, sendo as despesas transferidas ao proprietário do imóvel por meio de descontos aplicados ao valor do terreno;
- sempre pela empresa incorporadora, sendo que a incorporadora absorve um percentual das despesas, proporcionais ao valor do negócio;
- sempre pela empresa incorporadora, independentemente de qual das partes (comprador ou vendedor) arcará com as despesas de contratação;
- a incorporadora nunca absorve despesas referentes à pesquisas de solo, independentemente de qual das partes gerencia a contratação do serviço;

5. Análise documental / jurídica

5.1. Considerando situações onde se decide adquirir o terreno, qual o procedimento adotado em relação à análise de documentos:

- o pagamento de qualquer importância referente a sinal ocorre somente após análise completa de documentos e constatação de total regularidade do imóvel para realização de incorporação;

(X) realiza-se o pagamento de sinal como princípio de pagamento antes da análise documental completa, condicionando a continuidade do pagamento à análise documental e constatação de total regularidade, ou ainda, condicionando descontar-se do saldo devedor, eventuais despesas para regularização do imóvel e documentos;

5.2. Quando do pagamento de sinal antes da análise documental completa, mediante a imposição de cláusulas contratuais resolutivas:

e. O sinal máximo admitido poderá representar:

Até _____% do valor do imóvel;

Até R\$ 50.000,00 independentemente do valor total do negócio*;

(X) Até R\$ 100.000,00 independentemente do valor total do negócio*;

*Considerando-se mesmo as negociações que envolvam grandes volumes de investimento.

f. No caso de impossibilidade aquisição do imóvel, o sinal pago:

(___) jamais será devolvido, independentemente do motivo do declínio da negociação. Situação utilizada em _____% dos estudos;

(X) deverá ser devolvido somente se a impossibilidade do fechamento do negócio for decorrente de irregularidades documentais ou motivos advindos do proprietário. Situação utilizada em 80 % dos casos;

6. Avaliação do estado do mercado e da oferta competitiva

Do total de informações obtidas, qual o percentual aproximado obtido por meio de cada uma das ações abaixo indicadas e qual o prazo médio necessário para se obter tais informações:

Informação necessária: Preço e Velocidade de Venda

(90 %) Levantamento de informações in loco, realizada por equipe própria. Prazo 5 dias;

(10 %) Contratação de empresas especializadas para fornecimento das informações. Prazo 20 dias;

(___ %) Utilização de ferramentas de internet (sites de incorporadoras e empresas de comercialização) Prazo_____;

(___ %) Outros. Quais_____Prazo_____.

7. Formatação do produto

Dentre os fatores abaixo apresentados, quais deles exercem maior influência nas decisões para pré-configuração do produto para elaboração da simulação do empreendimento proposto para determinado terreno:

Atribua pesos de 1 a 3, considerando fatores de menor importância peso 1, e fatores de maior importância peso 3.

- (3) quantidade de produtos de determinado perfil lançados nos últimos 12 meses;
- (3) velocidade de vendas dos produtos ofertados, lançados nos últimos 12 meses;
- (3) preço de venda dos produtos existentes, em processo de venda, lançados nos últimos 12 meses;
- (2) estoque dos produtos lançados nos últimos 12 meses;
- (2) renda média familiar da população da região (no caso de produtos residenciais);
- (2) opinião dos profissionais de venda atuantes na oferta competitiva;
- () Outros _____

8. Ferramenta utilizada para simulação do empreendimento

- (X) Modelo fechado comercializado por empresas de software; segmento econômico
- () Modelo fechado, desenvolvido pela própria empresa;
- (X) Modelo parcialmente fechado, desenvolvido pela própria empresa; para médio e alto padrão
- () Modelo aberto, adequado a cada estudo de caso específico;

9. Principais indicadores da qualidade utilizados para análise do negócio

- a. Considerando a simulação de um cenário referencial (sem considerar situações de risco), atribuir pesos de 0 a 3 para os fatores que lastreiam a decisão para aquisição de terrenos.

Utilizar o seguinte critério:

- 3 não se admite variações negativas no indicador;
- 2 admite-se variação negativa de até _____ pontos percentuais (indicar o percentual de variação admitido), condicionado a uma contrapartida. Neste caso, indicar a contrapartida exigida. Exemplificando: “*admite-se que a TRR fique dois pontos percentuais abaixo do admitido, desde que o VGV seja superior à ‘80 milhões’*”.

1 admite-se variação negativa de até **20%** pontos percentuais (indicar o percentual de variação admitido), incondicionalmente;

0 indicador irrelevante.

(0) Taxa de Retorno no Conceito Restrita (TRR)

(1) Taxa Interna de Retorno (TIR).

(3) Margem (Lucro / Receita).

(3) Retorno

(3) Resultado

(3) Nível de Investimentos

(2) Valor Global de Vendas (VGV) Mínimo

(3) Lastro do empreendimento (Retorno / Investimento)

(X) Outros: **índice de liquidez = investimento / lucro (*informação fornecida verbalmente via contato telefônico)*

b. A partir dos mesmos critérios apresentados no item anterior, atribuir pesos de 0 a 3 aos indicadores, considerando variações negativas nas variáveis do cenário referencial, influenciadas por fatores de risco.

Critérios:

Utilizar o seguinte critério:

3 não se admite variações negativas no indicador;

2 admite-se variação negativa de até _____ pontos percentuais (indicar o percentual de variação admitido), condicionado a uma contrapartida. Neste caso, indicar a contrapartida exigida. Exemplificando: *admite-se que a TRR fique dois pontos percentuais abaixo do admitido, desde que o VGV seja superior à “80 milhões”.*

1 admite-se variação negativa de até _____ pontos percentuais (indicar o percentual de variação admitido), incondicionalmente;

0 indicador irrelevante.

(0) Taxa de Retorno no Conceito Restrita (TRR)

(1) Taxa Interna de Retorno (TIR)

(3) Margem (Lucro / Receita)

(3) Retorno

(3) Resultado

- (2) Nível de Investimentos Margem > 15%
- (3) Valor Global de Vendas (VGV) Mínimo Margem > 15%
- (2) Lastro do empreendimento (Retorno / Investimento)
- (X) Outros: *índice de liquidez = investimento / lucro (*informação fornecida verbalmente via contato telefônico)

10. Hierarquia existente na empresa

10.1. Como estão organizadas as equipes envolvidas em análises da qualidade de investimentos para determinação de aquisição de áreas na cidade de São Paulo?

- (X) Equipe única para todo o município de São Paulo. Quantidade aproximada de pessoas 04.
- () Equipes subdivididas por macro-regiões. Quantas regiões? _____ Quantas pessoas por equipe aproximadamente?

10.2. No processo decisório, por quantos níveis hierárquicos são submetidos os terrenos e respectivos estudos para análise?

- () 2 níveis: planejador e decisor
- (X) 3 níveis: planejador, supervisor, decisor
- () 4 níveis: planejador, supervisor, gerência/diretoria, decisor
- () 5 ou mais níveis. Quais _____

11. Tempo demandado para estudo técnico, legal, econômico e financeiro de uma área

Considerando áreas que a empresa recebe aleatoriamente de corretores e consultores imobiliários, qual o tempo aproximado decorre entre o momento do recebimento da mesma até o momento em que se posiciona se há interesse em submetê-la ao processo completo de análise?

4 dias.

Considerando a situação anterior, partir do momento que se manifesta interesse por determinada área, qual o tempo estimado para a elaboração da simulação do empreendimento, considerando todas as etapas que precedem a configuração do cenário onde se pretende implantar o empreendimento, ou seja, estudo do estado do mercado,

estudo técnico, legal, elaboração da simulação do empreendimento e simulação das situações de risco, de forma a ter todas as informações e indicadores da qualidade necessários para submissão do estudo ao nível hierárquico superior?

7 dias

Qual o tempo médio demandado do momento em que se dispõe de todas as informações e indicadores da qualidade até que estas informações cheguem ao decisor, passando por todos os níveis hierárquicos existentes?

10 dias

12. Autonomia dos níveis hierárquicos para “descartar” determinadas áreas:

Nos casos de áreas recebidas aleatoriamente para análise e mediante as situações abaixo descritas, indique o encaminhamento do processo de análise, considerando os níveis hierárquicos existentes dentro da empresa:

12.1. Área apresentada não possibilita implantação de produto que adequado ao “core business” da empresa. Porém tem potencial para desenvolvimento de empreendimento que pode apresentar indicadores da qualidade atrativos, se implantado um produto no qual a empresa não possui *expertise*;

descartado pelo planejador, sem que seja submetido ao nível hierárquico superior;

descartado somente após análise do supervisor ou gerente;

descartado somente após análise do decisor;

12.2. Área apresentada não permite atingir VGV mínimo admitido como atrativo a empresa;

descartado pelo planejador, sem que seja submetido ao nível hierárquico superior;

descartado somente após análise do supervisor ou gerente;

descartado somente após análise do decisor;

12.3. Mediante simulação do cenário referencial (sem submeter o empreendimento a situações de risco) os indicadores da qualidade não atingem os níveis de atratividade mínimos estabelecidos pela empresa, cujos parâmetros são de conhecimento do planejador;

- descartado pelo planejador, sem que seja submetido ao nível hierárquico superior;
- descartado somente após análise do supervisor ou gerente;
- descartado somente após análise do decisor;

12.4. Indicadores da qualidade não atingem os níveis de atratividade estabelecidos pela empresa mediante simulação do empreendimento em situações de risco;

- descartado pelo planejador, sem que seja submetido ao nível hierárquico superior;
- descartado somente após análise do supervisor ou gerente;
- descartado somente após análise do decisor;

12.5. Realizada análise técnica identifica-se fatores risco que poderão comprometer prazos e/ou custos do empreendimento. Exemplificando: níveis de contaminação; irregularidade de documentação cujo prazo para regularização não se pode precisar; incerteza para aquisição de potencial construtivo adicional;

- descartado pelo planejador, sem que seja submetido ao nível hierárquico superior;
- descartado somente após análise do supervisor ou gerente;
- descartado somente após análise do decisor;

13. Autonomia dos níveis hierárquicos no processo de determinação de áreas a serem prospectadas:

13.1. Como se dá o processo decisório para determinar as áreas de interesse para prospecção?

Gerente analisa se está dentro do foco da empresa passado pela diretoria.

13.2. Qual a situação que melhor descreve o processo utilizado pela empresa:

- decisor estabelece os parâmetros mínimos (VGV, segmento de mercado, regiões de interesse, área mínima de terreno); gerentes e supervisores solicitam todas as informações para realização das análises técnica, legal e do estado do mercado; planejadores realizam levantamento das informações e, por meio de modelos apropriados, simulam empreendimento que atendam parâmetros mínimos

pré estabelecidos obtendo assim: valor máximo que se pode pagar no terreno e área mínima de terreno necessária; gerentes e supervisores analisam tais informações e determinam a prospecção da área (sem a necessidade da análise do decisor neste momento).

gerentes / supervisores (nível hierárquico imediatamente abaixo do decisor) estabelecem os parâmetros mínimos para o desenvolvimento de determinado empreendimento e solicitam ao planejador informações sobre as regiões de interesse. Baseando-se nestas informações, determinam os perímetros onde devem ser realizadas as prospecções;

planejador, conhecendo o “*core business*” da empresa, solicita à consultores imobiliários que prospectem áreas em determinadas regiões da cidade e, somente após o recebimento da área, realiza estudos de mercado, análise técnica e simulação do empreendimento proposto para o local.

14. Parâmetros que lastreiam a estimativa de custos do empreendimento:

Quais os principais parâmetros que subsidiam a composição de custos de produção (custo de obra) para simulação do empreendimento?

histórico dos empreendimentos realizados pela empresa, atualizados pelo índice de reajuste setorial;

média de custos publicadas por instituições de pesquisas do mercado imobiliário;

15. Principais variáveis que são distorcidas para analisar o comportamento dos indicadores da qualidade gerados pelo empreendimento em situações de risco

desvios do custo planejado;

flutuação da inflação e/ou dos índices de reajuste setoriais (INCC) acima do identificado nos últimos 12 meses;

dilatação dos prazos planejados para construção;

atrasos na data prevista para lançamento;

variações negativas na velocidade de vendas planejada;

impossibilidade de lançar com o preço de venda planejado;

outros _____

16. Estabelecimento de metas

Principais parâmetros utilizados para estabelecimento de metas

- VGV mínimo;
- Área mínima;
- Outros: _____.

Aspectos específicos referente à adoção de postura e rotina de planejamento proativa, determinando a prospecção de terrenos em regiões específicas, com parâmetros pré-estabelecidos.

17. Em que circunstâncias a empresa adota uma postura proativa, realizado primeiramente o processo de planejamento do empreendimento protótipo para determinar a prospecção de áreas específicas com parâmetros pré-estabelecidos?

- Identificação de uma demanda específica e que se enquadra no core business da empresa;
- Períodos de retração do mercado, onde se identifica a necessidade de desenvolver produtos muito específicos mantiveram boa absorção no mercado mesmo em períodos menos aquecidos;
- Períodos de superaquecimento da economia, onde se verifica concorrência rigorosa por aquisição de áreas para incorporação e conseqüente escassez de terrenos;
- Aproximando-se o período de fechamento de metas, identifica-se um intervalo não admissível entre os números obtidos com as aquisições e as metas estabelecidas;
- Outras _____

18. Ao se solicitar a prospecção de determinada área, qual a rotina de planejamento adotada?

- Realiza-se o processo de planejamento completo, desde o estudo de mercado e aspectos legais (legislação) básicos, determinação preliminar do produto, e as simulações do empreendimento protótipo, estabelecendo-se assim os parâmetros básicos tais como VGV mínimo, indicadores da qualidade a serem atingidos e preço máximo que se pode pagar pelo terreno;
- Conhecendo-se o VGV mínimo que a empresa tem como meta e a região de interesse, se estabelece apenas o perímetro a ser trabalhado e a área mínima

(metragem quadrada) do terreno a ser prospectado. O preço médio que se pode pagar pelo terreno é determinado com base nos preços praticados na região. A simulação do empreendimento protótipo somente é feita após a realização da prospecção da área.

() Rotina diferente das acima expostas. _____

- 19. Quais as principais vantagens identificadas ao se adotar uma postura proativa (mencionada no item 17), em relação à uma postura reativa, onde se analisa apenas áreas ofertadas aleatoriamente?**

Negociar área sem um número de concorrentes muito grande.

- 20. É possível identificar uma redução nos prazos entre o início do processo de análise até o início do processo de negociação dos terrenos, ao se comparar a adoção de um processo proativo com um processo reativo? Qual a redução de prazo estimada?**

Não. Convencer um proprietário que não pensa em vender é tão demorado quanto ter que concorrer com outros incorporadores.

Mudanças no processo de planejamento adotado pela empresa para análise de terrenos em função do panorama macroeconômico e respectivos reflexos no ambiente do mercado imobiliário.

- 21. Considerando a rotina adotada atualmente para análise de terrenos, pode-se afirmar que:**

() Esta rotina tem sido adotada nos últimos 10 anos, sem mudanças significativas;

() Esta rotina tem sido adotada nos últimos 10 anos, com mudanças relevantes;

Citar principais mudanças e ano (aproximadamente) que ocorreram:

Análise legislação mais detalhada (córregos, gabaritos de altura, presença de feira, ambiental)

() Esta rotina passou a ser utilizada a partir do ano **2007 / 2008** ;

Neste caso, comentar o procedimento adotado anteriormente e os principais motivos que levaram à mudanças significativas:

Problemas e atrasos na aprovação de projetos – negócios ruins (margens baixas).

Antes: Análise preliminar, massa interna, orçamento por custo reposição de obra – comitê – compra sem resolutivas.

22. A atual rotina utilizada pela empresa para análise e decisão de aquisição de terrenos apresenta particularidades em função do atual panorama do mercado?

Quais?

Recebido área, análise preliminar, reunião com proprietário, solicitação de estudo de massa externo, orçamento, negociação, opcionar, levar à comitê, contrato com cláusulas resolutivas, estudo ambiental, etc. – escrituração.

23. Quais as principais diferenças entre a rotina adotada atualmente para análise de terrenos e a rotina adotada em períodos de retração do mercado, tal qual o vivenciado entre meados de 2008 e início de 2010?

Vincula, antes da escritura, riscos como ambiental, aprovação do projeto, jurídicos, etc.

QUESTIONÁRIO EMPRESA “E” - RRG Construtora Ltda. - Capital fechado

Etapas para validação de empreendimento

1. Seleção de áreas para análise

1.5. Do total de áreas analisadas mensalmente, indicar o percentual aproximado das áreas que chegam à empresa da seguinte forma:

Áreas oferecidas por corretores e parceiros aleatoriamente **100** (%) estimado;

Áreas prospectadas por consultores por solicitação da empresa **0** (%) estimado;

2. Avaliação da localização do terreno:

2.1. Avaliação do terreno por parte do planejador

a. Do total de áreas analisadas mensalmente, indicar o percentual aproximado das áreas cuja localização é pré-avaliada por meio das seguintes ações:

(**85** %) Avaliação somente por meio de ferramentas de internet e geoprocessamento;

(**5** %) Ferramentas de internet e geoprocessamento somada à visita ao local antes da simulação do estudo econômico e financeiro (estudo da qualidade dos investimentos) do empreendimento;

(**10** %) Visita ao local somente após a elaboração da simulação do estudo econômico e financeiro (estudo da qualidade dos investimentos) do empreendimento e respectiva validação;

b. Qual o prazo necessário para avaliação da localização? **5** dias;

c. Qual procedimento adotado pela empresa para estabelecer a rotina de visitas a terrenos em análise:

(**X**) Visita ao local em no máximo **15** dia(s) após ter identificado uma área de interesse; **somente para situações específicas**

() Visitas periódicas programadas, com uma frequência fixa. As visitas ocorrem a cada _____ dias.

2.2. Avaliação do terreno por parte do decisor

Em que momento do processo decisório, o agente que decide pela compra do terreno realiza visita ao terreno:

- no máximo _____ dias após a identificação do interesse pela localização, antes da simulação do estudo econômico e financeiro do empreendimento a ser proposto;
- apenas após a análise da simulação do estudo econômico e financeiro do empreendimento do empreendimento e somente se os indicadores estiverem atendendo as expectativas do empreendedor;
- apenas após a análise da simulação do estudo econômico e financeiro do empreendimento do empreendimento, mesmo que os indicadores não estejam atendendo as expectativas do empreendedor;*

*Visita com intuito de obter uma percepção pessoal do estado do mercado, confrontando com as informações anteriormente disponíveis, com informações identificadas pessoalmente, a fim de analisar a possibilidade e viabilidade de reconsideração de determinados parâmetros utilizados na formatação dos cenários construídos durante a simulação do empreendimento.

3. Obtenção de informações técnicas e legais

Para efeito desta análise, considera-se informações técnicas e legais:

Legislação, restrições específicas impostas por condições ambientais, de tráfego, de impacto que o empreendimento gerará na vizinhança, parâmetros específicos de ocupação impostos por companhias loteadoras, limitações impostas pela existência de infraestrutura urbana implantada por companhias concessionárias, companhias de transporte público, restrições de segurança impostas por bombeiros, entre outras informações específicas.

Indique em termos percentuais, relativamente ao total de áreas analisadas mensalmente, qual o procedimento utilizado quando há necessidade de se obter informações técnicas e legais indisponíveis ou disponíveis de forma incompleta e/ou dúbia. Qual prazo médio para obtenção das informações em cada uma das situações?

- (5 %) Consulta formal junto a órgãos competentes (solicitação de parecer técnico, respostas formais e/ou documentos afins). Prazo médio 30 dias .
- (95 %) Consulta informal, por meio de atendimento técnico. Prazo médio 5 dias .
- (___ %) Consulta informal prévia, somada à consulta formal posterior. Prazo médio ____.

4. Necessidade de laudos ambientais

4.1. Quando da necessidade de realização de pesquisas referente contaminação de solo e lençóis freático emissão de laudos ambientais, adota-se a seguinte postura:

- emissão do laudo antes da assinatura de compromisso de compra e venda é condição indispensável;
- permite-se assinar um documento de aquisição do terreno, condicionando o pagamento do sinal à emissão do laudo, devendo este apresentar condições positivas para a implantação do empreendimento planejado para o local;
- permite-se assinar um documento de aquisição do terreno, com o pagamento de um sinal, condicionando-se a continuidade do pagamento à emissão de laudo que apresente condições para a implantação do empreendimento planejado para o local;

4.2. A contratação da pesquisa de solo e respectivo laudo é feita:

- sempre pela empresa incorporadora, sendo as despesas transferidas ao proprietário do imóvel por meio de descontos aplicados ao valor do terreno; **Em algumas situações a empresa aceita absorver os custos do laudo, e em caso de remediação, o custo deve ser do proprietário**
- sempre pela empresa incorporadora, sendo que a incorporadora absorve um percentual das despesas, proporcionais ao valor do negócio;
- sempre pela empresa incorporadora, independentemente de qual das partes (comprador ou vendedor) arcará com as despesas de contratação;
- a incorporadora nunca absorve despesas referentes à pesquisas de solo, independentemente de qual das partes gerencia a contratação do serviço;

5. Análise documental / jurídica

5.1. Considerando situações onde se decide adquirir o terreno, qual o procedimento adotado em relação à análise de documentos:

- o pagamento de qualquer importância referente a sinal ocorre somente após análise completa de documentos e constatação de total regularidade do imóvel para realização de incorporação;

(X) realiza-se o pagamento de sinal como princípio de pagamento antes da análise documental completa, condicionando a continuidade do pagamento à análise documental e constatação de total regularidade, ou ainda, condicionando descontar-se do saldo devedor, eventuais despesas para regularização do imóvel e documentos;

5.2. Quando do pagamento de sinal antes da análise documental completa, mediante a imposição de cláusulas contratuais resolutivas:

g. O sinal máximo admitido poderá representar:

Até _____% do valor do imóvel;

Até R\$ 50.000,00 independentemente do valor total do negócio*;

Até R\$ 100.000,00 independentemente do valor total do negócio*;

*Considerando-se mesmo as negociações que envolvam grandes volumes de investimento.

O valor do sinal depende do valor do negócio. Como as incorporações sempre são realizadas em parceria, este valor depende também da postura da empresa parceira. Em média, se estabelece um teto de R\$ 10 mil a R\$ 15 mil

h. No caso de impossibilidade aquisição do imóvel, o sinal pago:

(___) jamais será devolvido, independentemente do motivo do declínio da negociação. Situação utilizada em _____% dos estudos;

(X) deverá ser devolvido somente se a impossibilidade do fechamento do negócio for decorrente de irregularidades documentais ou motivos advindos do proprietário. Situação utilizada em 90 % dos casos;

6. Avaliação do estado do mercado e da oferta competitiva

Do total de informações obtidas, qual o percentual aproximado obtido por meio de cada uma das ações abaixo indicadas e qual o prazo médio necessário para se obter tais informações:

Informação necessária: Preço e Velocidade de Venda

(2 %) Levantamento de informações in loco, realizada por equipe própria. Prazo 15 dias;

(0 %) Contratação de empresas especializadas para fornecimento das informações. Prazo _____; **Contratação, se necessário, apenas após aquisição do terreno**

(93 %) Utilização de ferramentas de internet (sites de incorporadoras e empresas de comercialização) Prazo 2 a 3 dias;

(___ %) Outros. Quais _____ Prazo _____.

7. Formatação do produto

Dentre os fatores abaixo apresentados, quais deles exercem maior influência nas decisões para pré-configuração do produto para elaboração da simulação do empreendimento proposto para determinado terreno:

Atribua pesos de 1 a 3, considerando fatores de menor importância peso 1, e fatores de maior importância peso 3.

(3) quantidade de produtos de determinado perfil lançados nos últimos 12 meses;

(3) velocidade de vendas dos produtos ofertados, lançados nos últimos 12 meses;

(3) preço de venda dos produtos existentes, em processo de venda, lançados nos últimos 12 meses;

(2) estoque dos produtos lançados nos últimos 12 meses;

(1) renda média familiar da população da região (no caso de produtos residenciais);

(1) opinião dos profissionais de venda atuantes na oferta competitiva;

(___) Outros _____

8. Ferramenta utilizada para simulação do empreendimento

(___) Modelo fechado comercializado por empresas de software;

(___) Modelo fechado, desenvolvido pela própria empresa;

(___) Modelo parcialmente fechado, desenvolvido pela própria empresa

(X) Modelo aberto, adequado a cada estudo de caso específico;

9. Principais indicadores da qualidade utilizados para análise do negócio

a. Considerando a simulação de um cenário referencial (sem considerar situações de risco), atribuir pesos de 0 a 3 para os fatores que lastreiam a decisão para aquisição de terrenos.

Utilizar o seguinte critério:

- 3 não se admite variações negativas no indicador;
- 2 admite-se variação negativa de até 0,1 pontos percentuais (indicar o percentual de variação admitido), condicionado a uma contrapartida. Neste caso, indicar a contrapartida exigida. Exemplificando: “*admite-se que a TRR fique dois pontos percentuais abaixo do admitido, desde que o VGV seja superior à ‘80 milhões’*”.
- 1 admite-se variação negativa de até _____ pontos percentuais (indicar o percentual de variação admitido), incondicionalmente;
- 0 indicador irrelevante.
- (0) Taxa de Retorno no Conceito Restrita (TRR)
- (2) Taxa Interna de Retorno (TIR). *Desde que o VGV seja superior patamar mínimo*
- (2) Margem (Lucro / Receita). *Desde que o VGV seja superior patamar mínimo*
- (0) Retorno
- (0) Resultado *Analisa-se resultado, porém não é determinante na decisão*
- (0) Nível de Investimentos
- (2) Valor Global de Vendas (VGV) Mínimo *Desde que a rentabilidade seja bem superior ao patamar mínimo*
- (0) Lastro do empreendimento (Retorno / Investimento)
- () Outros _____

- b. A partir dos mesmos critérios apresentados no item anterior, atribuir pesos de 0 a 3 aos indicadores, considerando variações negativas nas variáveis do cenário referencial, influenciadas por fatores de risco.

Critérios:

Utilizar o seguinte critério:

- 3 não se admite variações negativas no indicador;
- 2 admite-se variação negativa de até _____ pontos percentuais (indicar o percentual de variação admitido), condicionado a uma contrapartida. Neste caso, indicar a contrapartida exigida. Exemplificando: *admite-se que a TRR fique dois pontos percentuais abaixo do admitido, desde que o VGV seja superior à “80 milhões”*.
- 1 admite-se variação negativa de até _____ pontos percentuais (indicar o percentual de variação admitido), incondicionalmente;
- 0 indicador irrelevante.

- Taxa de Retorno no Conceito Restrita (TRR)
- Taxa Interna de Retorno (TIR) Desde que o VGV seja superior patamar mínimo
- Margem (Lucro / Receita) Desde que o VGV seja superior patamar mínimo
- Retorno
- Resultado
- Nível de Investimentos
- Valor Global de Vendas (VGV) Mínimo Desde que a rentabilidade compense
- Lastro do empreendimento (Retorno / Investimento)
- Outros _____

10. Hierarquia existente na empresa

10.1. Como estão organizadas as equipes envolvidas em análises da qualidade de investimentos para determinação de aquisição de áreas na cidade de São Paulo?

- Equipe única para todo o município de São Paulo. Quantidade aproximada de pessoas 03.
- Equipes subdivididas por macro-regiões. Quantas regiões? _____ Quantas pessoas por equipe aproximadamente?

10.2. No processo decisório, por quantos níveis hierárquicos são submetidos os terrenos e respectivos estudos para análise?

- 2 níveis: planejador e decisor
- 3 níveis: planejador, supervisor, decisor
- 4 níveis: planejador, supervisor, gerência/diretoria, decisor
- 5 ou mais níveis. Quais _____

11. Tempo demandado para estudo técnico, legal, econômico e financeiro de uma área

Considerando áreas que a empresa recebe aleatoriamente de corretores e consultores imobiliários, qual o tempo aproximado decorre entre o momento do recebimento da mesma até o momento em que se posiciona se há interesse em submetê-la ao processo completo de análise?

2 dias para terrenos prioritários e entre 10 a 15 dias para terrenos que apresentam

alguma incompatibilidade com os interesses da empresa, necessitando assim análise mais detalhada, até mesmo junto aos superiores.

Considerando a situação anterior, partir do momento que se manifesta interesse por determinada área, qual o tempo estimado para a elaboração da simulação do empreendimento, considerando todas as etapas que precedem a configuração do cenário onde se pretende implantar o empreendimento, ou seja, estudo do estado do mercado, estudo técnico, legal, elaboração da simulação do empreendimento e simulação das situações de risco, de forma a ter todas as informações e indicadores da qualidade necessários para submissão do estudo ao nível hierárquico superior?

3 a 5 dias

Qual o tempo médio demandado do momento em que se dispõe de todas as informações e indicadores da qualidade até que estas informações cheguem ao decisor, passando por todos os níveis hierárquicos existentes?

Até 15 dias para terrenos prioritários e até 30 dias para terrenos de prioridade média

12. Autonomia dos níveis hierárquicos para “descartar” determinadas áreas:

Nos casos de áreas recebidas aleatoriamente para análise e mediante as situações abaixo descritas, indique o encaminhamento do processo de análise, considerando os níveis hierárquicos existentes dentro da empresa:

12.1. Área apresentada não possibilita implantação de produto que adequado ao “core business” da empresa. Porém tem potencial para desenvolvimento de empreendimento que pode apresentar indicadores da qualidade atrativos, se implantado um produto no qual a empresa não possui *expertise*;

() descartado pelo planejador, sem que seja submetido ao nível hierárquico superior;

() descartado somente após análise do supervisor ou gerente;

() descartado somente após análise do decisor;

12.2. Área apresentada não permite atingir VGV mínimo admitido como atrativo a empresa;

() descartado pelo planejador, sem que seja submetido ao nível hierárquico superior;

descartado somente após análise do supervisor ou gerente;

descartado somente após análise do decisor;

12.3. Mediante simulação do cenário referencial (sem submeter o empreendimento a situações de risco) os indicadores da qualidade não atingem os níveis de atratividade mínimos estabelecidos pela empresa, cujos parâmetros são de conhecimento do planejador;

descartado pelo planejador, sem que seja submetido ao nível hierárquico superior;

descartado somente após análise do supervisor ou gerente;

descartado somente após análise do decisor;

12.4. Indicadores da qualidade não atingem os níveis de atratividade estabelecidos pela empresa mediante simulação do empreendimento em situações de risco;

descartado pelo planejador, sem que seja submetido ao nível hierárquico superior;

descartado somente após análise do supervisor ou gerente;

descartado somente após análise do decisor;

12.5. Realizada análise técnica identifica-se fatores risco que poderão comprometer prazos e/ou custos do empreendimento. Exemplificando: níveis de contaminação; irregularidade de documentação cujo prazo para regularização não se pode precisar; incerteza para aquisição de potencial construtivo adicional;

descartado pelo planejador, sem que seja submetido ao nível hierárquico superior;

descartado somente após análise do supervisor ou gerente;

descartado somente após análise do decisor;

13. Autonomia dos níveis hierárquicos no processo de determinação de áreas a serem prospectadas:

13.1. Como se dá o processo decisório para determinar as áreas de interesse para prospecção?

A raramente solicita prospecção de áreas específicas. Os casos ocorridos foram determinados pelo diretor de incorporações, que é quem toma as decisões.

13.2. Qual a situação que melhor descreve o processo utilizado pela empresa:

decisor estabelece os parâmetros mínimos (VGV, segmento de mercado, regiões de interesse, área mínima de terreno); gerentes e supervisores solicitam todas as informações para realização das análises técnica, legal e do estado do mercado; planejadores realizam levantamento das informações e, por meio de modelos apropriados, simulam empreendimento que atendam parâmetros mínimos pré estabelecidos obtendo assim: valor máximo que se pode pagar no terreno e área mínima de terreno necessária; gerentes e supervisores analisam tais informações e determinam a prospecção da área (sem a necessidade da análise do decisor neste momento).

gerentes / supervisores (nível hierárquico imediatamente abaixo do decisor) estabelecem os parâmetros mínimos para o desenvolvimento de determinado empreendimento e solicitam ao planejador informações sobre as regiões de interesse. Baseando-se nestas informações, determinam os perímetros onde devem ser realizadas as prospecções;

planejador, conhecendo o “*core business*” da empresa, solicita à consultores imobiliários que prospectem áreas em determinadas regiões da cidade e, somente após o recebimento da área, realiza estudos de mercado, análise técnica e simulação do empreendimento proposto para o local.

14. Parâmetros que lastreiam a estimativa de custos do empreendimento:

Quais os principais parâmetros que subsidiam a composição de custos de produção (custo de obra) para simulação do empreendimento?

histórico dos empreendimentos realizados pela empresa, atualizados pelo índice de reajuste setorial;

média de custos publicadas por instituições de pesquisas do mercado imobiliário;

Este aspecto tem mais influência na estimativa de custos

15. Principais variáveis que são distorcidas para analisar o comportamento dos indicadores da qualidade gerados pelo empreendimento em situações de risco

desvios do custo planejado;

flutuação da inflação e/ou dos índices de reajuste setoriais (INCC) acima do identificado nos últimos 12 meses;

- dilatação dos prazos planejados para construção;
- atrasos na data prevista para lançamento;
- variações negativas na velocidade de vendas planejada;
- impossibilidade de lançar com o preço de venda planejado;
- outros _____

16. Estabelecimento de metas

Principais parâmetros utilizados para estabelecimento de metas

- VGV mínimo;
- Área mínima;
- Outros *Quantidade de aquisições anuais*;

Aspectos específicos referente à adoção de postura e rotina de planejamento proativa, determinando a prospecção de terrenos em regiões específicas, com parâmetros pré-estabelecidos.

17. Em que circunstâncias a empresa adota uma postura proativa, realizado primeiramente o processo de planejamento do empreendimento protótipo para determinar a prospecção de áreas específicas com parâmetros pré-estabelecidos?

- Identificação de uma demanda específica e que se enquadra no core business da empresa;
- Períodos de retração do mercado, onde se identifica a necessidade de desenvolver produtos muito específicos mantiveram boa absorção no mercado mesmo em períodos menos aquecidos;
- Períodos de superaquecimento da economia, onde se verifica concorrência rigorosa por aquisição de áreas para incorporação e conseqüente escassez de terrenos;
- Aproximando-se o período de fechamento de metas, identifica-se um intervalo não admissível entre os números obtidos com as aquisições e as metas estabelecidas;
- Outras _____

18. Ao se solicitar a prospecção de determinada área, qual a rotina de planejamento adotada?

- Realiza-se o processo de planejamento completo, desde o estudo de mercado e aspectos legais (legislação) básicos, determinação preliminar do produto, e as

simulações do empreendimento protótipo, estabelecendo-se assim os parâmetros básicos tais como VGV mínimo, indicadores da qualidade a serem atingidos e preço máximo que se pode pagar pelo terreno;

(___) Conhecendo-se o VGV mínimo que a empresa tem como meta e a região de interesse, se estabelece apenas o perímetro a ser trabalhado e a área mínima (metragem quadrada) do terreno a ser prospectado. O preço médio que se pode pagar pelo terreno é determinado com base nos preços praticados na região. A simulação do empreendimento protótipo somente é feita após a realização da prospecção da área.

(___) Rotina diferente das acima expostas. _____

19. Quais as principais vantagens identificadas ao se adotar uma postura proativa (mencionada no item 17), em relação à uma postura reativa, onde se analisa apenas áreas ofertadas aleatoriamente?

20. É possível identificar uma redução nos prazos entre o início do processo de análise até o início do processo de negociação dos terrenos, ao se comparar a adoção de um processo proativo com um processo reativo? Qual a redução de prazo estimada?

Mudanças no processo de planejamento adotado pela empresa para análise de terrenos em função do panorama macroeconômico e respectivos reflexos no ambiente do mercado imobiliário.

21. Considerando a rotina adotada atualmente para análise de terrenos, pode-se afirmar que:

(___) Esta rotina tem sido adotada nos últimos 10 anos, sem mudanças significativas;

(X) Esta rotina tem sido adotada nos últimos 10 anos, com mudanças relevantes;

Citar principais mudanças e ano (aproximadamente) que ocorreram:

Esta rotina tem sido usada nos últimos 5 a 6 anos, sem muitas mudanças, havendo apenas uma mudança na distribuição de responsabilidades entre diretores, passando um dos diretores a focar na incorporação, com a recuperação do mercado, após a crise econômica.

() Esta rotina passou a ser utilizada a partir do ano _____;
Neste caso, comentar o procedimento adotado anteriormente e os principais motivos que levaram à mudanças significativas:

22. A atual rotina utilizada pela empresa para análise e decisão de aquisição de terrenos apresenta particularidades em função do atual panorama do mercado? Quais?

23. Quais as principais diferenças entre a rotina adotada atualmente para análise de terrenos e a rotina adotada em períodos de retração do mercado, tal qual o vivenciado entre meados de 2008 e início de 2010?
No período de crise, não se permitia variações negativas nos indicadores da qualidade em situação nenhuma. Além disso, o foco era adquirir apenas terrenos com permuta total.

QUESTIONÁRIO EMPRESA “F” - MaxCasa S.A. - Capital fechado

Etapas para validação de empreendimento

1. Seleção de áreas para análise

1.1. Do total de áreas analisadas mensalmente, indicar o percentual aproximado das áreas que chegam à empresa da seguinte forma:

Áreas oferecidas por corretores e parceiros aleatoriamente **80** (%) estimado;

Áreas prospectadas por consultores por solicitação da empresa **20** (%) estimado;

2. Avaliação da localização do terreno:

2.1. Avaliação do terreno por parte do planejador

a. Do total de áreas analisadas mensalmente, indicar o percentual aproximado das áreas cuja localização é pré-avaliada por meio das seguintes ações:

(5 %) Avaliação somente por meio de ferramentas de internet e geoprocessamento;

(5 %) Ferramentas de internet e geoprocessamento somada à visita ao local antes da simulação do estudo econômico e financeiro (estudo da qualidade dos investimentos) do empreendimento;

(90 %) Visita ao local somente após a elaboração da simulação do estudo econômico e financeiro (estudo da qualidade dos investimentos) do empreendimento e respectiva validação;

b. Qual o prazo necessário para avaliação da localização? 1 dia;

c. Qual procedimento adotado pela empresa para estabelecer a rotina de visitas a terrenos em análise:

(X) Visita ao local em no máximo 07 dia(s) após ter identificado uma área de interesse;

(X) Visitas periódicas programadas, com uma frequência fixa. As visitas ocorrem a cada 15 dias. **São realizadas visitas aos plantões de venda, aos domingos.**
***Costuma-se visitar stands de incorporadoras maiores (*informação complementada por meio de entrevista realizada pessoalmente).**

2.2. Avaliação do terreno por parte do decisor

Em que momento do processo decisório, o agente que decide pela compra do terreno realiza visita ao terreno:

- no máximo _____ dias após a identificação do interesse pela localização, antes da simulação do estudo econômico e financeiro do empreendimento a ser proposto;
- apenas após a análise da simulação do estudo econômico e financeiro do empreendimento do empreendimento e somente se os indicadores estiverem atendendo as expectativas do empreendedor;
- apenas após a análise da simulação do estudo econômico e financeiro do empreendimento do empreendimento, mesmo que os indicadores não estejam atendendo as expectativas do empreendedor;*

*Visita com intuito de obter uma percepção pessoal do estado do mercado, confrontando com as informações anteriormente disponíveis, com informações identificadas pessoalmente, a fim de analisar a possibilidade e viabilidade de reconsideração de determinados parâmetros utilizados na formatação dos cenários construídos durante a simulação do empreendimento.

3. Obtenção de informações técnicas e legais

Para efeito desta análise, considera-se informações técnicas e legais:

Legislação, restrições específicas impostas por condições ambientais, de tráfego, de impacto que o empreendimento gerará na vizinhança, parâmetros específicos de ocupação impostos por companhias loteadoras, limitações impostas pela existência de infraestrutura urbana implantada por companhias concessionárias, companhias de transporte público, restrições de segurança impostas por bombeiros, entre outras informações específicas.

Indique em termos percentuais, relativamente ao total de áreas analisadas mensalmente, qual o procedimento utilizado quando há necessidade de se obter informações técnicas e legais indisponíveis ou disponíveis de forma incompleta e/ou dúbia. Qual prazo médio para obtenção das informações em cada uma das situações?

- (%) Consulta formal junto a órgãos competentes (solicitação de parecer técnico, respostas formais e/ou documentos afins). Prazo médio _____.
- (90 %) Consulta informal, por meio de atendimento técnico. Prazo médio ____.
- (10 %) Consulta informal prévia, somada à consulta formal posterior. Prazo médio 10 dias.

4. Necessidade de laudos ambientais

4.1. Quando da necessidade de realização de pesquisas referente contaminação de solo e lençóis freático emissão de laudos ambientais, adota-se a seguinte postura:

- emissão do laudo antes da assinatura de compromisso de compra e venda é condição indispensável;
- permite-se assinar um documento de aquisição do terreno, condicionando o pagamento do sinal à emissão do laudo, devendo este apresentar condições positivas para a implantação do empreendimento planejado para o local;
- permite-se assinar um documento de aquisição do terreno, com o pagamento de um sinal, condicionando-se a continuidade do pagamento à emissão de laudo que apresente condições para a implantação do empreendimento planejado para o local;

4.2. A contratação da pesquisa de solo e respectivo laudo é feita:

- sempre pela empresa incorporadora, sendo as despesas transferidas ao proprietário do imóvel por meio de descontos aplicados ao valor do terreno;
- sempre pela empresa incorporadora, sendo que a incorporadora absorve um percentual das despesas, proporcionais ao valor do negócio;
- sempre pela empresa incorporadora, independentemente de qual das partes (comprador ou vendedor) arcará com as despesas de contratação;
- a incorporadora nunca absorve despesas referentes à pesquisas de solo, independentemente de qual das partes gerencia a contratação do serviço;

4.3. A empresa admite absorver custos do laudo e da remediação? Em que situações?

Quando houver suspeitas de contaminação do solo e do lençol freático. Como em imóveis industriais e lindeiros à operações suspeitas.

***Quando a empresa identifica tais situações, contrata empresa especializada para realização de análise do solo e lençol freático. No entanto, se identificar contaminação e for necessária remediação, a empresa não dá continuidade na negociação. (*informação complementar obtida pessoalmente, por meio de entrevista).**

5. Análise documental / jurídica

5.1. Considerando situações onde se decide adquirir o terreno, qual o procedimento adotado em relação à análise de documentos:

- o pagamento de qualquer importância referente a sinal ocorre somente após análise completa de documentos e constatação de total regularidade do imóvel para realização de incorporação;
- realiza-se o pagamento de sinal como princípio de pagamento antes da análise documental completa, condicionando a continuidade do pagamento à análise documental e constatação de total regularidade, ou ainda, condicionando descontar-se do saldo devedor, eventuais despesas para regularização do imóvel e documentos;

5.2. Quando do pagamento de sinal antes da análise documental completa, mediante a imposição de cláusulas contratuais resolutivas: *Não se aplica*

a. O sinal máximo admitido poderá representar:

Até _____% do valor do imóvel;

Até R\$ 50.000,00 independentemente do valor total do negócio*;

Até R\$ 100.000,00 independentemente do valor total do negócio*;

*Considerando-se mesmo as negociações que envolvam grandes volumes de investimento.

b. No caso de impossibilidade aquisição do imóvel, o sinal pago: *Não se aplica*

jamais será devolvido, independentemente do motivo do declínio da negociação. Situação utilizada em _____% dos estudos;

deverá ser devolvido somente se a impossibilidade do fechamento do negócio for decorrente de irregularidades documentais ou motivos advindos do proprietário. Situação utilizada em _____% dos casos;

6. Avaliação do estado do mercado e da oferta competitiva

Do total de informações obtidas, qual o percentual aproximado obtido por meio de cada uma das ações abaixo indicadas e qual o prazo médio necessário para se obter tais informações:

Informação necessária: Preço e Velocidade de Venda

- (10 %) Levantamento de informações in loco, realizada por equipe própria. Prazo 1 semana;
- (60 %) Contratação de empresas especializadas para fornecimento das informações. Prazo 01 dia;
- *A MaxCasa mantém contrato com a ZARIF, Lopes e EMBRAESP para fornecimento de informações do estado do mercado. Algumas destas empresas disponibilizam o acesso ao seu banco de dados, agilizando a obtenção das informações. (*Informação complementar obtida verbalmente por meio de entrevista).*
- (30 %) Utilização de ferramentas de internet (sites de incorporadoras e empresas de comercialização) Prazo_____;
- (___ %) Outros. Quais_____Prazo_____.

7. Formatação do produto

Dentre os fatores abaixo apresentados, quais deles exercem maior influência nas decisões para pré-configuração do produto para elaboração da simulação do empreendimento proposto para determinado terreno:

Atribua pesos de 1 a 3, considerando fatores de menor importância peso 1, e fatores de maior importância peso 3.

- (1) quantidade de produtos de determinado perfil lançados nos últimos 12 meses;
- (3) velocidade de vendas dos produtos ofertados, lançados nos últimos 12 meses;
- (3) preço de venda dos produtos existentes, em processo de venda, lançados nos últimos 12 meses;
- (1) estoque dos produtos lançados nos últimos 12 meses;
- (1) renda média familiar da população da região (no caso de produtos residenciais);
- (2) opinião dos profissionais de venda atuantes na oferta competitiva;
- (___) Outros_____

8. Ferramenta utilizada para simulação do empreendimento

- (___) Modelo fechado comercializado por empresas de software;
- (X) Modelo fechado, desenvolvido pela própria empresa;
- (___) Modelo parcialmente fechado, desenvolvido pela própria empresa;
- (___) Modelo aberto, adequado a cada estudo de caso específico;

9. Principais indicadores da qualidade utilizados para análise do negócio

- a. Considerando a simulação de um cenário referencial (sem considerar situações de risco), atribuir pesos de 0 a 3 para os fatores que lastreiam a decisão para aquisição de terrenos.

Utilizar o seguinte critério:

- 3** não se admite variações negativas no indicador;
- 2** admite-se variação negativa de até **10*** pontos percentuais (indicar o percentual de variação admitido), condicionado a uma contrapartida. Neste caso, indicar a contrapartida exigida. Exemplificando: “*admite-se que a TRR fique dois pontos percentuais abaixo do admitido, desde que o VGV seja superior à ‘80 milhões’*”.
- 1** admite-se variação negativa de até _____ pontos percentuais (indicar o percentual de variação admitido), incondicionalmente;
- 0** indicador irrelevante.

(0) Taxa de Retorno no Conceito Restrita (TRR)

(2) Taxa Interna de Retorno (TIR).

(3) Margem (Lucro / Receita).

(1) Retorno

(2) Resultado

(3) Nível de Investimentos

(2) Valor Global de Vendas (VGV) Mínimo

(0) Lastro do empreendimento (Retorno / Investimento)

() Outros:

***Os 10 pontos percentuais acima indicados refere-se ao preço de venda das unidades, ou seja, admite-se uma variação nos indicadores da qualidade apontados, desde que, caso se consiga alcançar um preço de venda de até 10% acima do preço praticado pela concorrência, seja possível trazer os referidos indicadores para os patamares de atratividade da empresa.**

Para isto, avalia-se o potencial da região para analisar o risco de se acreditar em um preço de venda 10% maior. (informação complementada verbalmente).

- b. A partir dos mesmos critérios apresentados no item anterior, atribuir pesos de 0 a 3 aos indicadores, considerando variações negativas nas variáveis do cenário referencial, influenciadas por fatores de risco.

Critérios:

Utilizar o seguinte critério:

- 3 não se admite variações negativas no indicador;
- 2 admite-se variação negativa de até _____ pontos percentuais (indicar o percentual de variação admitido), condicionado a uma contrapartida. Neste caso, indicar a contrapartida exigida. Exemplificando: *admite-se que a TRR fique dois pontos percentuais abaixo do admitido, desde que o VGV seja superior à “80 milhões”*.
- 1 admite-se variação negativa de até _____ pontos percentuais (indicar o percentual de variação admitido), incondicionalmente;
- 0 indicador irrelevante.

Taxa de Retorno no Conceito Restrita (TRR)

Taxa Interna de Retorno (TIR)

Margem (Lucro / Receita)

Retorno

Resultado

Nível de Investimentos

Valor Global de Vendas (VGV) Mínimo

Lastro do empreendimento (Retorno / Investimento)

Outros: _____.

Resposta: **“Idem ao item anterior”**

10. Hierarquia existente na empresa

10.1. Como estão organizadas as equipes envolvidas em análises da qualidade de investimentos para determinação de aquisição de áreas na cidade de São Paulo?

Equipe única para todo o município de São Paulo. Quantidade aproximada de pessoas 02.

Equipes subdivididas por macro-regiões. Quantas regiões? _____ Quantas pessoas por equipe aproximadamente?

10.2. No processo decisório, por quantos níveis hierárquicos são submetidos os terrenos e respectivos estudos para análise?

- () 2 níveis: planejador e decisor
 (X) 3 níveis: planejador, supervisor, decisor
 () 4 níveis: planejador, supervisor, gerência/diretoria, decisor
 () 5 ou mais níveis. Quais _____

11. Tempo demandado para estudo técnico, legal, econômico e financeiro de uma área

Considerando áreas que a empresa recebe aleatoriamente de corretores e consultores imobiliários, qual o tempo aproximado decorre entre o momento do recebimento da mesma até o momento em que se posiciona se há interesse em submetê-la ao processo completo de análise?

1 a 2 dias.

Costuma manifestar o interesse ao corretor antes de fazer conta, apenas analisando a localização?

Sim. *A resposta é dada com base na análise da localização pela internet, avaliação do zoneamento e conta preliminar simplificada (*informação complementada verbalmente).

Considerando a situação anterior, partir do momento que se manifesta interesse por determinada área, qual o tempo estimado para a elaboração da simulação do empreendimento, considerando todas as etapas que precedem a configuração do cenário onde se pretende implantar o empreendimento, ou seja, estudo do estado do mercado, estudo técnico, legal, elaboração da simulação do empreendimento e simulação das situações de risco, de forma a ter todas as informações e indicadores da qualidade necessários para submissão do estudo ao nível hierárquico superior?

Máximo 1 semana.

Qual o tempo médio demandado do momento em que se dispõe de todas as informações e indicadores da qualidade até que estas informações cheguem ao decisor, passando por todos os níveis hierárquicos existentes?

10 dias ou, conforme a necessidade, marca-se apresentação de terrenos ao comitê, independentemente do prazo.

12. Autonomia dos níveis hierárquicos para “descartar” determinadas áreas:

Nos casos de áreas recebidas aleatoriamente para análise e mediante as situações abaixo descritas, indique o encaminhamento do processo de análise, considerando os níveis hierárquicos existentes dentro da empresa:

12.1. Área apresentada não possibilita implantação de produto que adequado ao “core business” da empresa. Porém tem potencial para desenvolvimento de empreendimento que pode apresentar indicadores da qualidade atrativos, se implantado um produto no qual a empresa não possui *expertise*;

() descartado pelo planejador, sem que seja submetido ao nível hierárquico superior;

() descartado somente após análise do supervisor ou gerente;

() descartado somente após análise do decisor;

12.2. Área apresentada não permite atingir VGV mínimo admitido como atrativo a empresa;

() descartado pelo planejador, sem que seja submetido ao nível hierárquico superior;

() descartado somente após análise do supervisor ou gerente;

() descartado somente após análise do decisor;

12.3. Mediante simulação do cenário referencial (sem submeter o empreendimento a situações de risco) os indicadores da qualidade não atingem os níveis de atratividade mínimos estabelecidos pela empresa, cujos parâmetros são de conhecimento do planejador;

() descartado pelo planejador, sem que seja submetido ao nível hierárquico superior;

() descartado somente após análise do supervisor ou gerente;

() descartado somente após análise do decisor;

12.4. Indicadores da qualidade não atingem os níveis de atratividade estabelecidos pela empresa mediante simulação do empreendimento em situações de risco;

() descartado pelo planejador, sem que seja submetido ao nível hierárquico superior;

() descartado somente após análise do supervisor ou gerente;

() descartado somente após análise do decisor;

- 12.5. Realizada análise técnica identifica-se fatores risco que poderão comprometer prazos e/ou custos do empreendimento. Exemplificando: níveis de contaminação; irregularidade de documentação cujo prazo para regularização não se pode precisar; incerteza para aquisição de potencial construtivo adicional;
- () descartado pelo planejador, sem que seja submetido ao nível hierárquico superior;
- () descartado somente após análise do supervisor ou gerente;
- () descartado somente após análise do decisor;

13. Autonomia dos níveis hierárquicos no processo de determinação de áreas a serem prospectadas:

- 13.1. Como se dá o processo decisório para determinar as áreas de interesse para prospecção?

Através de comitê de terrenos.

- 13.2. Qual a situação que melhor descreve o processo utilizado pela empresa:

() decisor estabelece os parâmetros mínimos (VGV, segmento de mercado, regiões de interesse, área mínima de terreno); gerentes e supervisores solicitam todas as informações para realização das análises técnica, legal e do estado do mercado; planejadores realizam levantamento das informações e, por meio de modelos apropriados, simulam empreendimento que atendam parâmetros mínimos pré estabelecidos obtendo assim: valor máximo que se pode pagar no terreno e área mínima de terreno necessária; gerentes e supervisores analisam tais informações e determinam a prospecção da área (sem a necessidade da análise do decisor neste momento).

() gerentes / supervisores (nível hierárquico imediatamente abaixo do decisor) estabelecem os parâmetros mínimos para o desenvolvimento de determinado empreendimento e solicitam ao planejador informações sobre as regiões de interesse. Baseando-se nestas informações, determinam os perímetros onde devem ser realizadas as prospecções;

() planejador, conhecendo o “*core business*” da empresa, solicita à consultores imobiliários que prospectem áreas em determinadas regiões da cidade e, somente após o recebimento da área, realiza estudos de mercado, análise técnica e simulação do empreendimento proposto para o local.

14. Parâmetros que lastreiam a estimativa de custos do empreendimento:

Quais os principais parâmetros que subsidiam a composição de custos de produção (custo de obra) para simulação do empreendimento?

- histórico dos empreendimentos realizados pela empresa, atualizados pelo índice de reajuste setorial;
- média de custos publicadas por instituições de pesquisas do mercado imobiliário;

15. Principais variáveis que são distorcidas para analisar o comportamento dos indicadores da qualidade gerados pelo empreendimento em situações de risco

- desvios do custo planejado;
- flutuação da inflação e/ou dos índices de reajuste setoriais (INCC) acima do identificado nos últimos 12 meses;
- dilatação dos prazos planejados para construção;
- atrasos na data prevista para lançamento;
- variações negativas na velocidade de vendas planejada;
- impossibilidade de lançar com o preço de venda planejado;
- outros _____

16. Estabelecimento de metas

Principais parâmetros utilizados para estabelecimento de metas

- VGV mínimo; **R\$ 30.000.000**
- Área mínima;
- Outros: _____.

Aspectos específicos referente à adoção de postura e rotina de planejamento proativa, determinando a prospecção de terrenos em regiões específicas, com parâmetros pré-estabelecidos.

17. Em que circunstâncias a empresa adota uma postura proativa, realizado primeiramente o processo de planejamento do empreendimento protótipo para determinar a prospecção de áreas específicas com parâmetros pré-estabelecidos?

- Identificação de uma demanda específica e que se enquadra no core business da empresa;

- Períodos de retração do mercado, onde se identifica a necessidade de desenvolver produtos muito específicos mantiveram boa absorção no mercado mesmo em períodos menos aquecidos;
- Períodos de superaquecimento da economia, onde se verifica concorrência rigorosa por aquisição de áreas para incorporação e conseqüente escassez de terrenos;
- Aproximando-se o período de fechamento de metas, identifica-se um intervalo não admissível entre os números obtidos com as aquisições e as metas estabelecidas;
- Outras _____

18. Ao se solicitar a prospecção de determinada área, qual a rotina de planejamento adotada?

- Realiza-se o processo de planejamento completo, desde o estudo de mercado e aspectos legais (legislação) básicos, determinação preliminar do produto, e as simulações do empreendimento protótipo, estabelecendo-se assim os parâmetros básicos tais como VGV mínimo, indicadores da qualidade a serem atingidos e preço máximo que se pode pagar pelo terreno;
- Conhecendo-se o VGV mínimo que a empresa tem como meta e a região de interesse, se estabelece apenas o perímetro a ser trabalhado e a área mínima (metragem quadrada) do terreno a ser prospectado. O preço médio que se pode pagar pelo terreno é determinado com base nos preços praticados na região. A simulação do empreendimento protótipo somente é feita após a realização da prospecção da área.
- Rotina diferente das acima expostas. _____

19. Quais as principais vantagens identificadas ao se adotar uma postura proativa (mencionada no item 17), em relação à uma postura reativa, onde se analisa apenas áreas ofertadas aleatoriamente?

Criar maior foco com objetivo de prospecção e mais chances efetivas de obter o resultado esperado.

20. É possível identificar uma redução nos prazos entre o início do processo de análise até o início do processo de negociação dos terrenos, ao se comparar a adoção de um processo proativo com um processo reativo? Qual a redução de prazo estimada?

Depende. Se as informações levantadas pelo corretor forem completas, SIM.

Mudanças no processo de planejamento adotado pela empresa para análise de terrenos em função do panorama macroeconômico e respectivos reflexos no ambiente do mercado imobiliário.

- 21. Considerando a rotina adotada atualmente para análise de terrenos, pode-se afirmar que:**

Esta rotina tem sido adotada nos últimos 10 anos, sem mudanças significativas;

Esta rotina tem sido adotada nos últimos 10 anos, com mudanças relevantes;

Citar principais mudanças e ano (aproximadamente) que ocorreram:

Uma forte demanda por produtos menores de forma que o preço médio atingido nas vendas seja cada vez mais alto. Acredito que os produtos maiores tem sua demanda, porém estão sujeitos a serem vendidos com maior dificuldade. *Não houveram mudanças significativas no processo utilizado pela empresa. As mudanças são principalmente relacionadas ao mercado. (*informação fornecida verbalmente)

Esta rotina passou a ser utilizada a partir do ano _____ ;

Neste caso, comentar o procedimento adotado anteriormente e os principais motivos que levaram à mudanças significativas: _____.

- 22. A atual rotina utilizada pela empresa para análise e decisão de aquisição de terrenos apresenta particularidades em função do atual panorama do mercado? Quais?**

O terreno tem que estar adequado ao nosso produto e não o contrário.

- 23. Quais as principais diferenças entre a rotina adotada atualmente para análise de terrenos e a rotina adotada em períodos de retração do mercado, tal qual o vivenciado entre meados de 2008 e início de 2010?**

Compra apenas na permuta total (comentário do autor: refere-se ao período de retração do mercado).

Metas

- 24. Qual a meta de fechamento anual da empresa (em VGV ou quantidade de fechamento de terrenos)?**

R\$ 350.000.000. No início do ano, a previsão da meta era de R\$ 450.000.000. No entanto, mediante as perspectivas de desaceleração do mercado, baixou-se para aproximadamente R\$ 350.000.000 a R\$ 380.000.000 milhões. (Informações complementadas verbalmente).

QUESTIONÁRIO EMPRESA “G”
Jal Empreendimentos e Participações Ltda. – Capital fechado

Etapas para validação de empreendimento

1. Seleção de áreas para análise

1.1. Do total de áreas analisadas mensalmente, indicar o percentual aproximado das áreas que chegam à empresa da seguinte forma:

Áreas oferecidas por corretores e parceiros aleatoriamente 10 (%) estimado;

Áreas prospectadas por consultores por solicitação da empresa 90 (%) estimado;

2. Avaliação da localização do terreno:

2.1. Avaliação do terreno por parte do planejador

a. Do total de áreas analisadas mensalmente, indicar o percentual aproximado das áreas cuja localização é pré-avaliada por meio das seguintes ações:

(100 %) Avaliação somente por meio de ferramentas de internet e geoprocessamento;

(0 %) Ferramentas de internet e geoprocessamento somada à visita ao local antes da simulação do estudo econômico e financeiro (estudo da qualidade dos investimentos) do empreendimento;

(100 %) Visita ao local somente após a elaboração da simulação do estudo econômico e financeiro (estudo da qualidade dos investimentos) do empreendimento e respectiva validação;

b. Qual o prazo necessário para avaliação da localização? 01 dia;

c. Qual procedimento adotado pela empresa para estabelecer a rotina de visitas a terrenos em análise:

(X) Visita ao local em no máximo 5 dia(s) após ter identificado uma área de interesse;

() Visitas periódicas programadas, com uma frequência fixa. As visitas ocorrem a cada _____ dias.

2.2. Avaliação do terreno por parte do decisor

Em que momento do processo decisório, o agente que decide pela compra do terreno realiza visita ao terreno:

- no máximo _____ dias após a identificação do interesse pela localização, antes da simulação do estudo econômico e financeiro do empreendimento a ser proposto;
- apenas após a análise da simulação do estudo econômico e financeiro do empreendimento do empreendimento e somente se os indicadores estiverem atendendo as expectativas do empreendedor;
- apenas após a análise da simulação do estudo econômico e financeiro do empreendimento do empreendimento, mesmo que os indicadores não estejam atendendo as expectativas do empreendedor;*

*Visita com intuito de obter uma percepção pessoal do estado do mercado, confrontando com as informações anteriormente disponíveis, com informações identificadas pessoalmente, a fim de analisar a possibilidade e viabilidade de reconsideração de determinados parâmetros utilizados na formatação dos cenários construídos durante a simulação do empreendimento.

3. Obtenção de informações técnicas e legais

Para efeito desta análise, considera-se informações técnicas e legais:

Legislação, restrições específicas impostas por condições ambientais, de tráfego, de impacto que o empreendimento gerará na vizinhança, parâmetros específicos de ocupação impostos por companhias loteadoras, limitações impostas pela existência de infraestrutura urbana implantada por companhias concessionárias, companhias de transporte público, restrições de segurança impostas por bombeiros, entre outras informações específicas.

Indique em termos percentuais, relativamente ao total de áreas analisadas mensalmente, qual o procedimento utilizado quando há necessidade de se obter informações técnicas e legais indisponíveis ou disponíveis de forma incompleta e/ou dúbia. Qual prazo médio para obtenção das informações em cada uma das situações?

- (%) Consulta formal junto a órgãos competentes (solicitação de parecer técnico, respostas formais e/ou documentos afins). Prazo médio _____.
- (%) Consulta informal, por meio de atendimento técnico. Prazo médio _____.
- (100%) Consulta informal prévia, somada à consulta formal posterior. Prazo médio 1 dia.

4. Necessidade de laudos ambientais

4.1. Quando da necessidade de realização de pesquisas referente contaminação de solo e lençóis freático emissão de laudos ambientais, adota-se a seguinte postura:

- emissão do laudo antes da assinatura de compromisso de compra e venda é condição indispensável;
- permite-se assinar um documento de aquisição do terreno, condicionando o pagamento do sinal à emissão do laudo, devendo este apresentar condições positivas para a implantação do empreendimento planejado para o local;
- permite-se assinar um documento de aquisição do terreno, com o pagamento de um sinal, condicionando-se a continuidade do pagamento à emissão de laudo que apresente condições para a implantação do empreendimento planejado para o local;

4.2. A contratação da pesquisa de solo e respectivo laudo é feita:

- sempre pela empresa incorporadora, sendo as despesas transferidas ao proprietário do imóvel por meio de descontos aplicados ao valor do terreno;
- sempre pela empresa incorporadora, sendo que a incorporadora absorve um percentual das despesas, proporcionais ao valor do negócio;
- sempre pela empresa incorporadora, independentemente de qual das partes (comprador ou vendedor) arcará com as despesas de contratação;
- a incorporadora nunca absorve despesas referentes à pesquisas de solo, independentemente de qual das partes gerencia a contratação do serviço;

4.3. A empresa admite absorver custos do laudo e da remediação? Em que situações?

Absorvemos custos contanto que estes não inviabilizem o negócio.

5. Análise documental / jurídica

5.1. Considerando situações onde se decide adquirir o terreno, qual o procedimento adotado em relação à análise de documentos:

- o pagamento de qualquer importância referente a sinal ocorre somente após análise completa de documentos e constatação de total regularidade do imóvel para realização de incorporação;

(X) realiza-se o pagamento de sinal como princípio de pagamento antes da análise documental completa, condicionando a continuidade do pagamento à análise documental e constatação de total regularidade, ou ainda, condicionando descontar-se do saldo devedor, eventuais despesas para regularização do imóvel e documentos;

5.2. Quando do pagamento de sinal antes da análise documental completa, mediante a imposição de cláusulas contratuais resolutivas:

a. O sinal máximo admitido poderá representar:

Até 10 % do valor do imóvel;

Até R\$ 50.000,00 independentemente do valor total do negócio*;

Até R\$ 100.000,00 independentemente do valor total do negócio*;

*Considerando-se mesmo as negociações que envolvam grandes volumes de investimento.

b. No caso de impossibilidade aquisição do imóvel, o sinal pago:

() jamais será devolvido, independentemente do motivo do declínio da negociação. Situação utilizada em _____% dos estudos;

(X) deverá ser devolvido somente se a impossibilidade do fechamento do negócio for decorrente de irregularidades documentais ou motivos advindos do proprietário. Situação utilizada em 0 % dos casos;

6. Avaliação do estado do mercado e da oferta competitiva

Do total de informações obtidas, qual o percentual aproximado obtido por meio de cada uma das ações abaixo indicadas e qual o prazo médio necessário para se obter tais informações:

Informação necessária: Preço e Velocidade de Venda

(100 %) Levantamento de informações in loco, realizada por equipe própria. Prazo 7 dias;

(%) Contratação de empresas especializadas para fornecimento das informações. Prazo _____;

(100 %) Utilização de ferramentas de internet (sites de incorporadoras e empresas de comercialização) Prazo 7 dias ;

(100 %) Outros. Consulta a empresas de vendas e incorporadoras parceiras.
Mantemos atualizado banco de dados do mercado. Prazo 7 dias.

7. Formatação do produto

Dentre os fatores abaixo apresentados, quais deles exercem maior influência nas decisões para pré-configuração do produto para elaboração da simulação do empreendimento proposto para determinado terreno:

Atribua pesos de 1 a 3, considerando fatores de menor importância peso 1, e fatores de maior importância peso 3.

- (3) quantidade de produtos de determinado perfil lançados nos últimos 12 meses;
- (3) velocidade de vendas dos produtos ofertados, lançados nos últimos 12 meses;
- (3) preço de venda dos produtos existentes, em processo de venda, lançados nos últimos 12 meses;
- (3) estoque dos produtos lançados nos últimos 12 meses;
- (3) renda média familiar da população da região (no caso de produtos residenciais);
- (3) opinião dos profissionais de venda atuantes na oferta competitiva;
- (3) estoque de produtos em construção e prontos.
- () Outros_____.

8. Ferramenta utilizada para simulação do empreendimento

- () Modelo fechado comercializado por empresas de software;
- () Modelo fechado, desenvolvido pela própria empresa;
- () Modelo parcialmente fechado, desenvolvido pela própria empresa
- (X) Modelo aberto, adequado a cada estudo de caso específico;

9. Principais indicadores da qualidade utilizados para análise do negócio

- a. Considerando a simulação de um cenário referencial (sem considerar situações de risco), atribuir pesos de 0 a 3 para os fatores que lastreiam a decisão para aquisição de terrenos.

Utilizar o seguinte critério:

- 3 não se admite variações negativas no indicador;
- 2 admite-se variação negativa de até _____ pontos percentuais (indicar o percentual de variação admitido), condicionado a uma contrapartida. Neste caso, indicar a contrapartida exigida. Exemplificando: *admite-se que a TRR fique dois pontos percentuais abaixo do admitido, desde que o VGV seja superior à “80 milhões”*.
- 1 admite-se variação negativa de até ____ pontos percentuais (indicar o percentual de variação admitido), incondicionalmente;
- 0 indicador irrelevante.

Taxa de Retorno no Conceito Restrita (TRR)

Taxa Interna de Retorno (TIR)

Margem (Lucro / Receita)

Retorno

Resultado

Nível de Investimentos

Valor Global de Vendas (VGV) Mínimo

Lastro do empreendimento (Retorno / Investimento)

Outros _____

***São analisados TIR, margem, resultado, payback, VGV, enfim a decisão é tomada com base na análise do conjunto de indicadores, sendo que se um deles estiver abaixo do patamar de atratividade, não dou continuidade no negócio. *(informações obtidas verbalmente via telefone)**

- b. A partir dos mesmos critérios apresentados no item anterior, atribuir pesos de 0 a 3 aos indicadores, considerando variações negativas nas variáveis do cenário referencial, influenciadas por fatores de risco.

Critérios:

Utilizar o seguinte critério:

- 3 não se admite variações negativas no indicador;
- 2 admite-se variação negativa de até _____ pontos percentuais (indicar o percentual de variação admitido), condicionado a uma contrapartida. Neste caso, indicar a contrapartida exigida. Exemplificando: *admite-se que a TRR fique dois pontos percentuais abaixo do admitido, desde que o VGV seja superior à “80 milhões”*.

1 admite-se variação negativa de até _____ pontos percentuais (indicar o percentual de variação admitido), incondicionalmente;

0 indicador irrelevante.

Taxa de Retorno no Conceito Restrita (TRR)

Taxa Interna de Retorno (TIR)

Margem (Lucro / Receita)

Retorno

Resultado

Nível de Investimentos

Valor Global de Vendas (VGV) Mínimo

Lastro do empreendimento (Retorno / Investimento)

Outros _____.

Conforme item anterior

10. Hierarquia existente na empresa

10.1. Como estão organizadas as equipes envolvidas em análises de qualidade de investimentos para determinação de aquisição de áreas na cidade de São Paulo?

Equipe única para todo o município de São Paulo. Quantidade aproximada de 2 pessoas.

Equipes subdivididas por macro-regiões. Quantas regiões? _____ Quantas pessoas por equipe aproximadamente?

10.2. No processo decisório, por quantos níveis hierárquicos são submetidos os terrenos e respectivos estudos para análise?

2 níveis: planejador e decisor

3 níveis: planejador, supervisor, decisor

4 níveis: planejador, supervisor, gerência/diretoria, decisor

5 ou mais níveis. Quais _____

11. Tempo demandado para estudo técnico, legal, econômico e financeiro de uma área

Considerando áreas que a empresa recebe aleatoriamente de corretores e consultores imobiliários, qual o tempo aproximado decorre entre o momento do recebimento da

mesma até o momento em que se posiciona se há interesse em submetê-la ao processo completo de análise?

7 dias.

Costuma manifestar o interesse ao corretor antes de fazer conta, apenas analisando a localização?

Sim

Considerando a situação anterior, partir do momento que se manifesta interesse por determinada área, qual o tempo estimado para a elaboração da simulação do empreendimento, considerando todas as etapas que precedem a configuração do cenário onde se pretende implantar o empreendimento, ou seja, estudo do estado do mercado, estudo técnico, legal, elaboração da simulação do empreendimento e simulação das situações de risco, de forma a ter todas as informações e indicadores da qualidade necessários para submissão do estudo ao nível hierárquico superior?

2 dias.

Qual o tempo médio demandado do momento em que se dispõe de todas as informações e indicadores da qualidade até que estas informações cheguem ao decisor, passando por todos os níveis hierárquicos existentes?

Imediato

12. Autonomia dos níveis hierárquicos para “descartar” determinadas áreas:

Nos casos de áreas recebidas aleatoriamente para análise e mediante as situações abaixo descritas, indique o encaminhamento do processo de análise, considerando os níveis hierárquicos existentes dentro da empresa:

12.1. Área apresentada não possibilita implantação de produto que adequado ao “core business” da empresa. Porém tem potencial para desenvolvimento de empreendimento que pode apresentar indicadores da qualidade atrativos, se implantado um produto no qual a empresa não possui *expertise*;

() descartado pelo planejador, sem que seja submetido ao nível hierárquico superior;

() descartado somente após análise do supervisor ou gerente;

() descartado somente após análise do decisor;

- 12.2. Área apresentada não permite atingir VGV mínimo admitido como atrativo a empresa;
- descartado pelo planejador, sem que seja submetido ao nível hierárquico superior;
 - descartado somente após análise do supervisor ou gerente;
 - descartado somente após análise do decisor;
- 12.3. Mediante simulação do cenário referencial (sem submeter o empreendimento a situações de risco) os indicadores da qualidade não atingem os níveis de atratividade mínimos estabelecidos pela empresa, cujos parâmetros são de conhecimento do planejador;
- descartado pelo planejador, sem que seja submetido ao nível hierárquico superior;
 - descartado somente após análise do supervisor ou gerente;
 - descartado somente após análise do decisor;
- 12.4. Indicadores da qualidade não atingem os níveis de atratividade estabelecidos pela empresa mediante simulação do empreendimento em situações de risco;
- descartado pelo planejador, sem que seja submetido ao nível hierárquico superior;
 - descartado somente após análise do supervisor ou gerente;
 - descartado somente após análise do decisor;
- 12.5. Realizada análise técnica identifica-se fatores risco que poderão comprometer prazos e/ou custos do empreendimento. Exemplificando: níveis de contaminação; irregularidade de documentação cujo prazo para regularização não se pode precisar; incerteza para aquisição de potencial construtivo adicional;
- descartado pelo planejador, sem que seja submetido ao nível hierárquico superior;
 - descartado somente após análise do supervisor ou gerente;
 - descartado somente após análise do decisor;

13. Autonomia dos níveis hierárquicos no processo de determinação de áreas a serem prospectadas:

13.1. Como se dá o processo decisório para determinar as áreas de interesse para prospecção?

Decisão estratégica da empresa, reunião de conselho.

13.2. Qual a situação que melhor descreve o processo utilizado pela empresa:

() decisor estabelece os parâmetros mínimos (VGV, segmento de mercado, regiões de interesse, área mínima de terreno); gerentes e supervisores solicitam todas as informações para realização das análises técnica, legal e do estado do mercado; planejadores realizam levantamento das informações e, por meio de modelos apropriados, simulam empreendimento que atendam parâmetros mínimos pré estabelecidos obtendo assim: valor máximo que se pode pagar no terreno e área mínima de terreno necessária; gerentes e supervisores analisam tais informações e determinam a prospecção da área (sem a necessidade da análise do decisor neste momento).

() gerentes / supervisores (nível hierárquico imediatamente abaixo do decisor) estabelecem os parâmetros mínimos para o desenvolvimento de determinado empreendimento e solicitam ao planejador informações sobre as regiões de interesse. Baseando-se nestas informações, determinam os perímetros onde devem ser realizadas as prospecções;

() planejador, conhecendo o “*core business*” da empresa, solicita à consultores imobiliários que prospectem áreas em determinadas regiões da cidade e, somente após o recebimento da área, realiza estudos de mercado, análise técnica e simulação do empreendimento proposto para o local.

14. Parâmetros que lastreiam a estimativa de custos do empreendimento:

Quais os principais parâmetros que subsidiam a composição de custos de produção (custo de obra) para simulação do empreendimento?

() histórico dos empreendimentos realizados pela empresa, atualizados pelo índice de reajuste setorial;

() média de custos publicadas por instituições de pesquisas do mercado imobiliário;

15. Principais variáveis que são distorcidas para analisar o comportamento dos indicadores da qualidade gerados pelo empreendimento em situações de risco

- desvios do custo planejado;
- flutuação da inflação e/ou dos índices de reajuste setoriais (INCC) acima do identificado nos últimos 12 meses;
- dilatação dos prazos planejados para construção;
- atrasos na data prevista para lançamento;
- variações negativas na velocidade de vendas planejada;
- impossibilidade de lançar com o preço de venda planejado;
- outros _____

16. Estabelecimento de metas

Principais parâmetros utilizados para estabelecimento de metas

- VGV mínimo;
- Área mínima;
- Outros _____;

Aspectos específicos referente à adoção de postura e rotina de planejamento proativa, determinando a prospecção de terrenos em regiões específicas, com parâmetros pré-estabelecidos.

17. Em que circunstâncias a empresa adota uma postura proativa, realizado primeiramente o processo de planejamento do empreendimento protótipo para determinar a prospecção de áreas específicas com parâmetros pré-estabelecidos?

- Identificação de uma demanda específica e que se enquadra no core business da empresa;
- Períodos de retração do mercado, onde se identifica a necessidade de desenvolver produtos muito específicos mantiveram boa absorção no mercado mesmo em períodos menos aquecidos;
- Períodos de superaquecimento da economia, onde se verifica concorrência rigorosa por aquisição de áreas para incorporação e conseqüente escassez de terrenos;
- Aproximando-se o período de fechamento de metas, identifica-se um intervalo não admissível entre os números obtidos com as aquisições e as metas estabelecidas;
- Outras _____

Não entendi. (Questão esclarecida via telefone. Como a empresa tem perfil prevalentemente proativo, a presente questão se aplica)

18. Ao se solicitar a prospecção de determinada área, qual a rotina de planejamento adotada?

- Realiza-se o processo de planejamento completo, desde o estudo de mercado e aspectos legais (legislação) básicos, determinação preliminar do produto, e as simulações do empreendimento protótipo, estabelecendo-se assim os parâmetros básicos tais como VGV mínimo, indicadores da qualidade a serem atingidos e preço máximo que se pode pagar pelo terreno;
- Conhecendo-se o VGV mínimo que a empresa tem como meta e a região de interesse, se estabelece apenas o perímetro a ser trabalhado e a área mínima (metragem quadrada) do terreno a ser prospectado. O preço médio que se pode pagar pelo terreno é determinado com base nos preços praticados na região. A simulação do empreendimento protótipo somente é feita após a realização da prospecção da área.
- Rotina diferente das acima expostas. _____

19. Quais as principais vantagens identificadas ao se adotar uma postura proativa (mencionada no item 17), em relação à uma postura reativa, onde se analisa apenas áreas ofertadas aleatoriamente?

Apesar de não ter entendido a pergunta 17, a postura pro ativa direciona a procura de terreno aos interesses da empresa, otimizando os resultados.

20. É possível identificar uma redução nos prazos entre o início do processo de análise até o início do processo de negociação dos terrenos, ao se comparar a adoção de um processo proativo com um processo reativo? Qual a redução de prazo estimada?

A procura pró ativa, otimiza o trabalho de procura. Não consigo mensurar a redução de prazo. Hoje no mercado imobiliário, o gargalo está na captação de áreas, cada vez mais difícil e com maiores restrições.

Mudanças no processo de planejamento adotado pela empresa para análise de terrenos em função do panorama macroeconômico e respectivos reflexos no ambiente do mercado imobiliário.

21. Considerando a rotina adotada atualmente para análise de terrenos, pode-se afirmar que:

() Esta rotina tem sido adotada nos últimos 10 anos, sem mudanças significativas;

() Esta rotina tem sido adotada nos últimos 10 anos, com mudanças relevantes;

Citar principais mudanças e ano (aproximadamente) que ocorreram:

Nos últimos dois anos, observa-se um maior rigor na escolha dos terrenos, com uma preocupação maior nos resultados dos empreendimentos do que no volume de lançamentos, o que não se observou na época dos IPOs.

() Esta rotina passou a ser utilizada a partir do ano _____;

Neste caso, comentar o procedimento adotado anteriormente e os principais motivos que levaram à mudanças significativas:

Nossa empresa trabalha em segmento específico, de médio porte.

O que posso comentar é o que percebi no mercado. Em um primeiro momento a procura por Landbank, em seguida o volume de empreendimentos pós capitalização e agora empreendimentos com rentabilidade.

22. A atual rotina utilizada pela empresa para análise e decisão de aquisição de terrenos apresenta particularidades em função do atual panorama do mercado? Quais?

Sim, dificuldade na aquisição de terrenos rentáveis e a preocupação com prazo e custo de construção.

23. Quais as principais diferenças entre a rotina adotada atualmente para análise de terrenos e a rotina adotada em períodos de retração do mercado, tal qual o vivenciado entre meados de 2008 e início de 2010?

Hoje as empresas estão realizando os investimentos realizados em 2008 e 2009, e nem todos com bons resultados, mais do que a diferença do mercado observa-se a preocupação com a qualidade.

As empresas tem que mostrar resultados, e em real estate os investimentos são de longo prazo e com pouca mobilidade, assim as empresas começam a perceber a importância do planejamento.