11ª Conferência Internacional da LARES
Centro Brasileiro Britânico, São Paulo - Brasil
14, 15 e 16 de Setembro de 2011

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

Cristiane Bueno de Camargo

Poli-Integra - Programa Educação Continuada da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo - EPUSP, Rua Joaquim Severino, 126. Jd. Cupecê, São Paulo - SP, Brasil;
cbc_cris@yahoo.com.br

RESUMO

Este artigo 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.

O presente artigo foi extraído das pesquisas realizadas para desenvolvimento de monografia[1] para obtenção do título de MBA em *Real Estate* – Economia Setorial e Mercados e espera-se, com esta pesquisa, contribuir com informações que ofereçam aos empreendedores maiores subsídios para avaliarem e optarem pela estratégia de planejamento mais adequada frente às diferentes circunstâncias enfrentadas.

Palavras-chave: Proativo, Reativo, Aquisição de Terrenos, Incorporação, Processo de Planejamento.

[1] Monografia e artigo orientados pelo Prof. Dr. Claudio Tavares de Alencar

11ª Conferência Internacional da LARES
Centro Brasileiro Britânico, São Paulo - Brasil
14, 15 e 16 de Setembro de 2011

Identifying factors which motivate the intensification of proactive methods in the process of real estate land selection: case studies

ABSTRACT

This paper 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.

This paper is the result of research made for the MBA in Real Estate and it aims to provide entrepreneurs a better basis when analyzing and selecting the most appropriate planning strategy for their companies..

Key words: Proactive, Reactive, Land Acquisition, Real Estate Development, Planning processes

1. INTRODUÇÃO

No Real Estate, o terreno é um insumo essencial para a realização de uma incorporação imobiliária, uma vez que, além de ser a base para a implantação de um empreendimento, detém características implícitas em sua natureza e particulares a cada terreno, relacionadas a questões mercadológicas, técnicas, ambientais e legais, que podem agregar ao empreendimento um diferencial, tanto do ponto de vista comercial quanto do ponto de vista econômico-financeiro.

A obtenção[2] de terrenos para fins de incorporação imobiliária pode ocorrer por meio de pagamento em dinheiro, permuta física, permuta financeira ou por uma composição que contemple mais de uma das referidas condições, sendo a negociação influenciada pelo estado do mercado e estabelecida 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. Para situações que contemplam permuta envolvendo o empreendimento a ser incorporado no terreno objeto da negociação, compromete-se um percentual da receita do empreendimento, cujo percentual poderá ser extraído do fluxo da receita ou do total de unidades disponíveis para venda.

Tanto os fatores inerentes às características do terreno quanto às condições de negociação, exercem forte influência sobre os resultados do empreendimento, o que ratifica o grau de rigidez da decisão para escolha e obtenção de terrenos para fins de incorporação imobiliária. Portanto, esta tomada de decisão deve ser feita com base em análises criteriosas, realizadas por meio de simulações que envolvem o processo de planejamento do empreendimento proposto, e que permitam avaliar sua capacidade de gerar indicadores da qualidade compatíveis com os patamares de atratividade do empreendedor, frente aos riscos apresentados, possibilitando ao empreendedor traçar estratégias de mitigação de riscos e/ou decidir quanto aos riscos que está disposto a absorver.

Este processo envolve a adoção de rotinas que caracterizam a estratégia de planejamento utilizada para aquisição de terrenos em cada empresa incorporadora, sendo que determinadas empresas adotam prevalentemente uma postura reativa, utilizando uma rotina proativa de forma complementar. No entanto, há situações que motivam a intensificação ou ainda a prevalência da rotina proativa. A rotina reativa caracteriza-se pela análise preliminar do volume de ofertas recebidas aleatoriamente, descartando-se áreas não condizentes com o *core business* da empresa e aprofundando-se nas áreas de interesse. Na rotina proativa, determina-se a busca direcionada de áreas que atendam as premissas da empresa, baseada em um planejamento preliminar.

A adoção de tais rotinas está ligada ao modelo de negócio das empresas, sua estrutura organizacional, metas de crescimento e estratégias de diversificação geográfica, além de ser intensamente influenciada pelo estado do mercado e características macroeconômicas, sendo natural mudanças na estratégia frente às flutuações apresentadas no ambiente de atuação.

---

[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, ou seja: compra e venda, permuta física, permuta financeira ou um contrato que contemple mais de uma destas condições.

O presente artigo 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 e aspectos de fragilidade inerentes às etapas que compõem o processo decisório nas rotinas proativa e reativa, buscando compreender em que circunstâncias empresariais, mercadológicas e macroeconômicas cada rotina se apresenta mais adequada.

1.1. Metodologia e Abrangência da Pesquisa

Este trabalho teve como foco o estudo do processo de planejamento adotado por empresas atuantes no mercado imobiliário residencial da cidade de São Paulo, no período compreendido entre o ano de 2007 e o primeiro trimestre de 2011.

O desenvolvimento da pesquisa se deu com base em uma revisão conceitual e bibliográfica sobre o planejamento e a tomada de decisão para realização de empreendimentos no setor do Real Estate e nos estudos de caso, que compreende a análise dos processos de planejamento adotados por sete empresas atuantes no segmento e região de abrangência do trabalho, as quais foram tomadas como amostra do mercado. Para compreender a postura adotada pelas empresas frente ao ambiente de atuação, realizou-se uma análise do estado do mercado e do panorama macroeconômico e respectivas influências no setor do Real Estate, no período objeto do estudo.

A seleção das empresas se deu, inicialmente, por meio de entrevistas realizadas, pessoalmente, com profissionais que prestam serviços de prospecção, captação e oferta de terrenos na região de abrangência deste estudo, identificando-se, de forma preliminar, uma gama de empresas que têm intensificado a adoção da postura proativa, paralelamente à postura reativa. A partir destas informações, selecionou-se as empresas, adotando-se como critério a composição de uma amostra que contemplasse 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.

Aplicou-se então, às empresas selecionadas, um questionário que permitisse compreender o processo de planejamento que antecede a escolha e a obtenção de terrenos, por elas adotado. O questionário foi respondido por profissionais diretamente envolvidos no processo de seleção e aquisição de terrenos, os quais foram também entrevistados pessoalmente ou via telefone para auferir e complementar determinadas informações. O resultado da aplicação do questionário embasou os estudos de caso, que contemplam a análise e o detalhamento das rotinas de planejamento utilizadas pelas respectivas empresas, a identificação dos motivos que levam à adoção da referida rotina, as vantagens e desvantagens da rotina adotada e os resultados obtidos frente aos seus objetivos e premissas. Os estudos de caso possibilitaram identificar uma tendência de comportamento das empresas atuantes no mercado imobiliário residencial da cidade de São Paulo.

Respeitando a solicitação de determinadas empresas, manteve-se a confidencialidade quanto à sua identidade.

1.2. Ambiente de Atuação - Panorama Macroeconômico e Estado do Mercado

O período entre 2007 até meados de 2008 foi caracterizado por um aquecimento da economia global, pelo aumento da oferta e melhoria das condições de acesso ao crédito, somadas ao prolongamento dos prazos para pagamento do saldo devedor.

No setor de Real Estate este período foi marcado pela abertura de capital de diversas empresas incorporadoras[3], cuja capitalização levou estas empresas a estabelecerem uma disputa rigorosa por terrenos gerando conseqüências no ambiente do mercado, dentre as quais: a valorização acentuada dos terrenos, a redução das negociações realizadas por meio de permuta, prevalecendo 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 *landbank* 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 maioria das empresas incorporadoras passaram a rever sua estratégia, buscando a preservação do caixa existente, focando em negociações por meio de permuta, e essencialmente em oportunidades que se enquadrassem no segmento e diversificação geográfica pertencente ao *core business* da empresa. Ocorreram ainda neste período muitas consolidações, 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. Apesar na redução do volume de negociações, os preços dos terrenos não reduziram na mesma proporção.

A partir do segundo trimestre de 2009, verificou-se uma recuperação gradativa e cautelosa da confiança das empresas e da população, notando-se no setor do Real Estate, ascendência no volume de negócios, fomentada principalmente por ações governamentais. Em 2010 o ambiente econômico-financeiro brasileiro apresentou crescimento gradual que, somado à ampliação dos recursos direcionados para o crédito habitacional, motivou o aumento do volume de vendas no setor. A partir de meados de 2010 até o primeiro trimestre de 2011, verificou-se uma elevação significativa dos preços do produto final, que pode, em parte, ser justificada pelo crescimento contínuo dos preços dos terrenos, associado ao desequilíbrio entre “oferta e procura”, decorrente da redução significativa na disponibilidade de terrenos adequados a incorporações imobiliárias.

Além dos elevados preços de terrenos, os incorporadores têm se deparado com a redução ou ainda o esgotamento de estoque de potencial construtivo adicional, limitando assim, a capacidade de geração de receita dos empreendimentos.

1.3. O valor dos Terrenos e Sua Relevância para a Realização de Empreendimentos Imobiliários

A formação e crescimento dos grandes centros urbanos caracteriza-se por uma dinâmica onde o insumo terreno se faz essencial, tendo em vista a demanda por moradias e a necessidade de implantação de infra-estrutura urbana, serviços, transportes, comércio e indústria.

---

[3]O evento de abertura de capitais das empresas incorporadoras teve início em 2006. Pesquisas indicam que mais de 20 empresas do setor de Real Estate abriram capital no período entre 2006 e 2007, captando aproximadamente R$ 13 bilhões. Apesar do ano de 2006 não compreender o período deste estudo, os recursos captados neste ano influenciaram significativamente na ação das empresas nos anos consecutivos, que integram o período desta análise.

A quantidade de área de terreno disponível em uma cidade é fixa, ou seja, não pode ser ampliada fisicamente, 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 limitada e, no caso de algumas cidades, impossível.

Além da limitação espacial, cada terreno detém características particulares e irreproduzíveis, determinantes na sua valorização, as quais estão ligadas à sua localização, tanto no que se refere à fatores físicos tais 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 relacionadas a aspectos mais abrangentes tais como conjuntura econômica, crescimento populacional ou atividade econômica desenvolvida na região (BOTELHO, 2008).

Do ponto de vista do consumidor final, determinadas características vinculadas à localização podem ser reconhecidas como atributos de qualidade preponderantes no momento da aquisição do produto, fazendo com que se disponha a pagar o preço exigido para ter acesso a tais atributos. Para o incorporador, além do valor agregado ao produto em função da localização, as restrições ou benefícios atribuídos pelo poder público a algumas regiões, por meio de instrumentos legais, podem potencializar ou limitar o aproveitamento dos terrenos, podendo ser determinantes na validação de terrenos para realização de empreendimentos imobiliários.

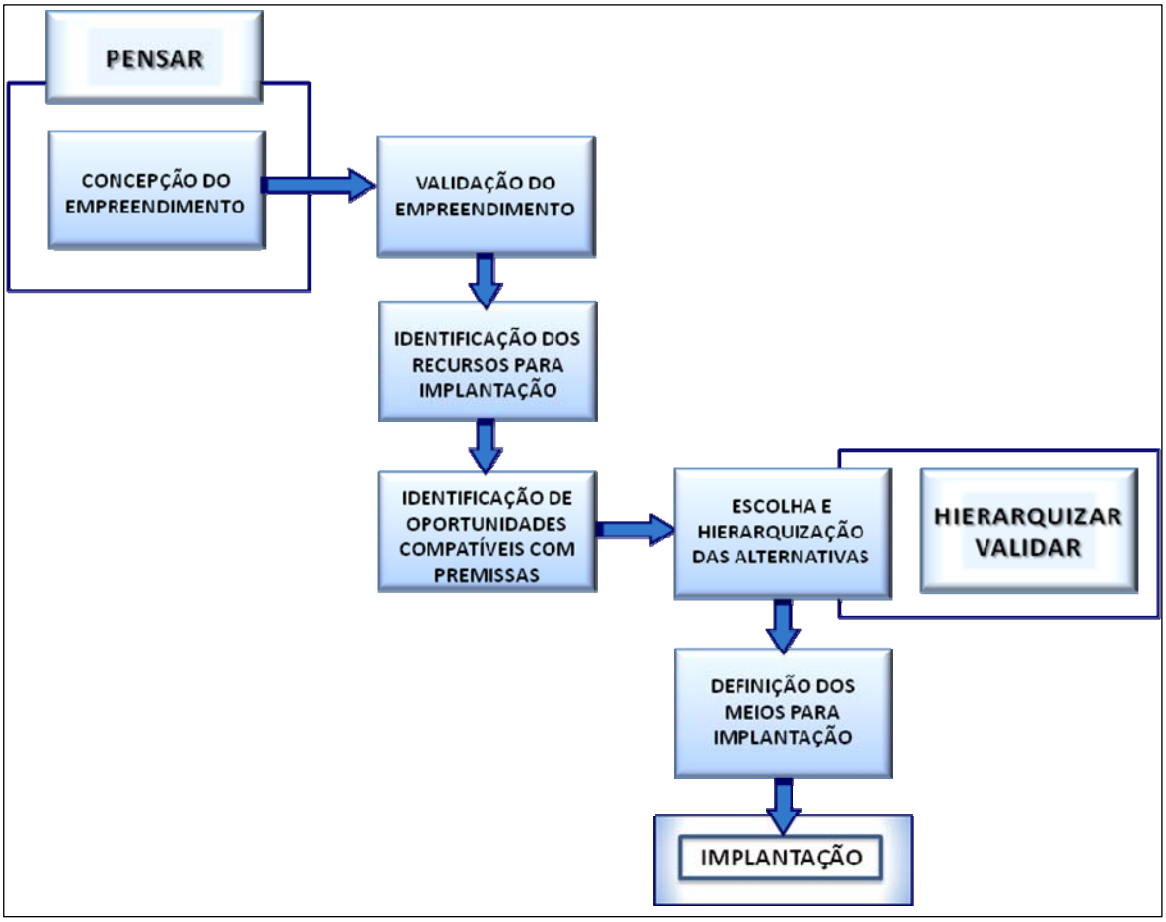
Os aspectos supracitados influenciam nos resultados do empreendimento, tendo em vista sua relação com o valor do terreno e do produto que nele será implantado. As condições de negociação para obtenção dos terrenos também exercem influência significativa sobre os resultados do empreendimento, uma vez que para situações que envolvem pagamento em dinheiro, o desembolso para aquisição do terreno é “um dos valores mais representativos” dentre as parcelas iniciais do fluxo de investimentos a se realizar no empreendimento e para negociações que envolvem permutas, compromete-se um percentual da receita do empreendimento ou parte de suas unidades, para futuro pagamento do proprietário do terreno.

Os aspectos acima expostos evidenciam a importância da realização de um processo de planejamento que permita ao decisor contemplar os resultados e os riscos a serem gerados pelo empreendimento, frente aos seus objetivos e patamares de atratividade, para que possa tomar decisões lastreadas em informações de qualidade. Devido o grau de rigidez das atividades no setor do Real Estate, uma decisão errônea poderá resultar em perdas irreversíveis uma vez que, os investimentos necessários para mudanças durante a implantação de um empreendimento pode inviabilizar o alcance de resultados planejados.

2. O PROCESSO DE SELEÇÃO, ESCOLHA E OBTENÇÃO DE TERRENOS PARA REALIZAÇÃO DE INCORPORAÇÃO IMOBILIÁRIA

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. A Fig. 1 ilustra as etapas do referido processo.

Figura 1: Etapas do processo decisório
Fonte: Adaptado de Rocha Lima Jr. (2004)



Este processo de planejamento envolve a simulação do empreendimento que se deseja desenvolver, para a qual se configura, de forma preliminar, o produto pretendido, assim como um cenário referencial, contemplando o ambiente onde este será inserido, a demanda existente, o estado do mercado, o cenário macro-econômico e os custos necessários para implantação e produção do mesmo. Desta forma, pode-se simular o fluxo do empreendimento e obter os resultados e indicadores da qualidade a serem gerados no cenário que se acredita mais provável.

Para agregar segurança à decisão é necessário analisar também o comportamento dos indicadores da qualidade mediante distorções nas variáveis que compõe o cenário referencial. Desta forma pode-se avaliar as situações de risco, conhecer o intervalo provável de variação dos resultados frente as situações de risco e tomar decisões lastreadas em informações de qualidade, aumentando a probabilidade de colher os resultados planejados com eficácia e eficiência.

2.1. Proatividade e Reatividade na Rotina de Planejamento

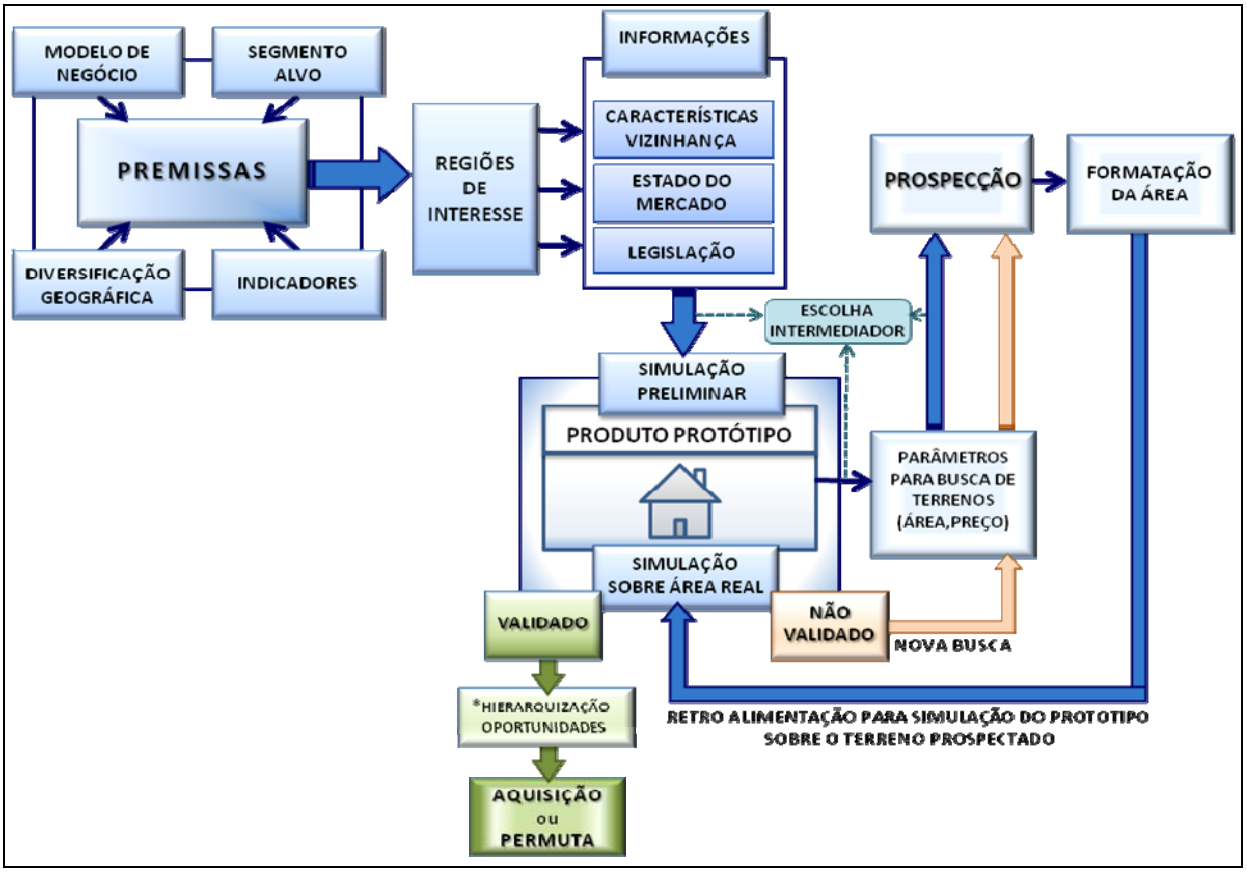
Caracteriza-se como proativo aquele que se antecipa aos problemas e situações, agindo antes que eles aconteçam. O reativo, por sua vez, é o que adota uma postura de reação à situações e ocorrências, tomando decisões a medida que as situações vão acontecendo.

Transpondo estes conceitos para as rotinas de planejamento que antecedem a tomada de decisão para negociação de terrenos, pode-se definir como proativas as rotinas 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 e determina a intermediadores parceiros a prospecção de áreas que atendam às premissas estabelecidas pelo referido estudo.

Prospectadas as áreas, o planejador aprofunda os estudos sobre as áreas reais formatadas, analisando os resultados e o comportamento dos indicadores da qualidade que cada oportunidade poderá gerar frente ao cenário referencial e às situações de risco, podendo então hierarquizar e selecionar as oportunidades que melhor atendam aos seus objetivos e patamares de atratividade, conforme ilustra a Fig. 2.

Figura 2: Rotina de planejamento proativa[4]

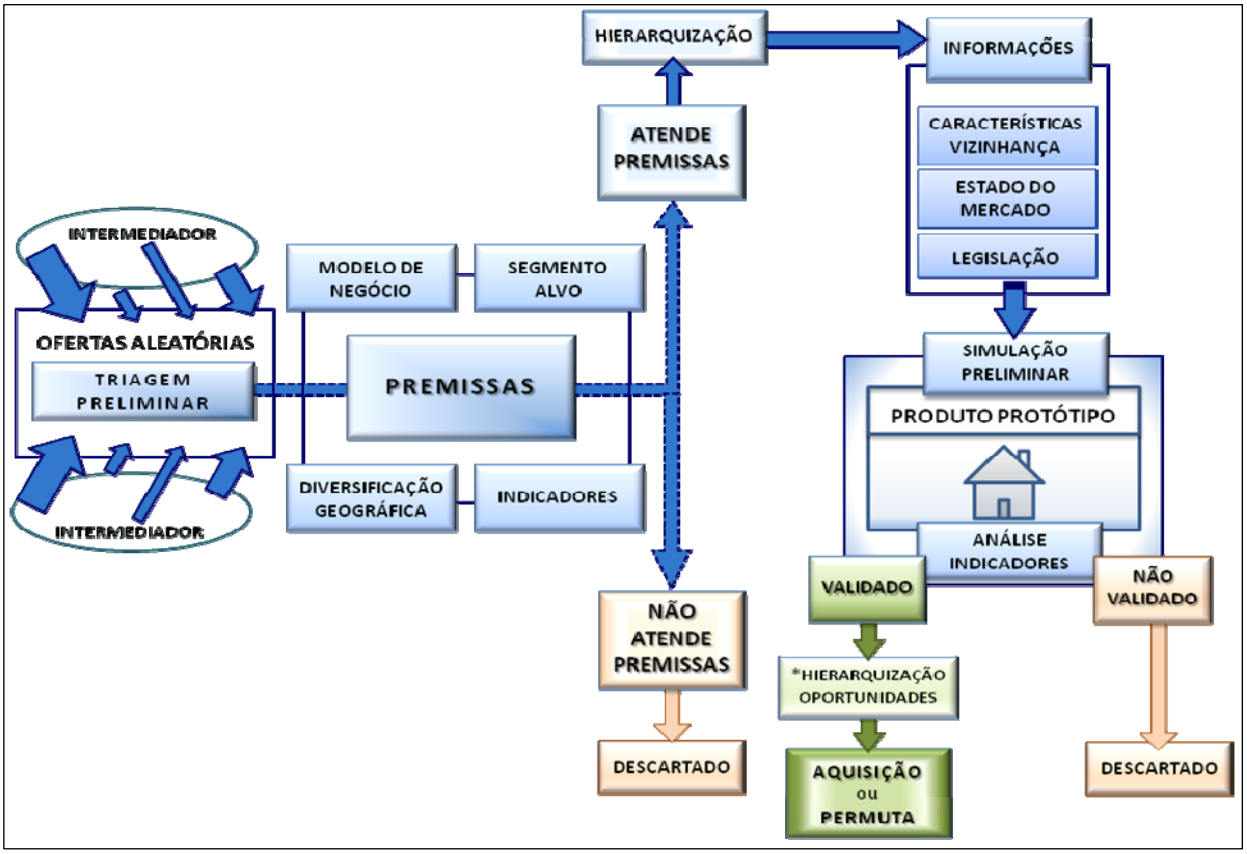


Por outro lado, pode-se caracterizar como uma rotina reativa aquela em que o planejador analisa todas as áreas e terrenos que lhe são ofertados, descartando em uma análise preliminar aquelas que não atendem premissas básicas da empresa, tais como: não se enquadram no *core business* da empresa, não permitem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

[4]*A hierarquização indicada no fluxograma após a validação do terreno, considera a validação de mais de uma oportunidade, sendo que o empreendedor não irá efetivar todas as referidas oportunidades. Portanto, hierarquiza-se e seleciona-se as áreas que melhor atendem às premissas do empreendedor, frente aos "resultados e rentabilidade passíveis de serem gerados x riscos apresentados". Esta nota é válida também para a Fig. 3 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 da qualidade e avaliação dos resultados, tanto no cenário referencial quanto em situações de quebra de comportamento das variáveis que o compõem. A Fig. 3 demonstra o acima exposto.

Figura 3: Rotina de planejamento reativa



Os aspectos e circunstâncias que norteiam a adoção da rotina reativa ou da rotina proativa de forma prevalente, ou ainda a intensificação de uma das referidas rotinas, podem ser internos e intrínsecos à empresa ou externos à empresa, refletindo, no entanto, diretamente nas atividades de Real Estate.

Dentre os aspectos internos, pode-se citar: a estrutura organizacional da empresa, a estratégia de crescimento e diversificação geográfica adotadas e a segmentação de produto. Os aspectos externos, por sua vez, estão ligados principalmente a questões macroeconômicas e mercadológicas.

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

Os estudos de caso contemplam a análise do processo de planejamento adotado para seleção e obtenção de terrenos por sete empresas atuantes no mercado imobiliário residencial da cidade de

São Paulo, tomadas como amostra do mercado, a identificação dos principais fatores e circunstâncias que as motivam a adoção da respectiva rotina, assim como as principais vantagens e desvantagens verificadas em cada uma das rotinas, frente aos objetivos, premissas e ambiente de atuação empresas.

Os resultados apresentados demonstram uma tendência de comportamento do mercado, tendo em vista o estudo basear-se em uma amostra do mercado. A referida amostra é composta por quatro empresas de grande porte, de capital aberto (novo mercado), uma empresa de grande porte, S.A. de capital fechado, e duas empresas de médio porte com sociedade Ltda.

Conforme solicitado, determinadas empresas terão sua identidade preservada. Independentemente da apresentação os nomes, todas as empresas serão identificadas por letras - "A, B, C, D, E, F e G", cuja ordem não representa nenhum tipo de classificação.

3.1. Apresentação das Empresas

Com exceção da empresa "F", todas as empresas atuam tanto no segmento residencial como no segmento comercial, havendo algumas particularidades quanto à faixa de renda do público que caracteriza o principal foco de atuação.

A empresa "F" atua com um produto residencial muito específico, caracterizado pela flexibilidade, possibilidade de personalização e tecnologia embarcada, destinado ao público de alta e média renda. O conceito do produto caracteriza a marca da empresa.

Atuando principalmente como uma empresa de investimentos no segmento residencial de alto padrão, a empresa "G" 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 efetiva apuração dos resultados. Atua ainda como consultora, oferecendo uma gama de serviços que envolve desde o planejamento estratégico para realização de empreendimentos no setor de Real Estate, os estudos preliminares de mercado, a prospecção de terrenos, estudos e análise da qualidade de investimentos até a intermediação da compra e venda do produto final, incluindo imóveis prontos.

No momento atual[5], tendo alcançado um nível crescimento, vem revendo sua estratégia e preparando-se para investir também em empreendimentos residenciais destinados à média renda.

O Quad. 1 apresenta as principais características das empresas estudadas, sendo as similaridades mantidas em *"marca d´água"* e as particularidades destacadas e sublinhadas.

[5] No momento da realização da pesquisa – primeiro trimestre de 2011.

Quadro 1: Principais características das empresas estudadas

"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: . Residenciais média e alta renda . Residenciais baixa renda marcas próprias . Comerciais	. Residenciais média e alta renda menor intensidade . Residenciais baixa renda maior foco . Comerciais resultado de consolidação	. Residenciais baixa, média e alta renda Parcerias e joint ventures . Comerciais	. Residenciais média e alta renda . Residenciais baixa renda Últimos 2 anos marcas próprias . Comerciais	. Residenciais média e alta renda . Comerciais menor intensidade	. Residenciais média e alta renda . Conceito caracteriza a marca . Flexibilidade personalização e tecnologia	. Residenciais alta renda . Residenciais média renda Revisão estratégia . Comerciais Menor intensidade . Investimentos . Consultoria
Diversificação: Nível nacional . São Paulo Todo Município	Nível nacional . São Paulo Todo Município	Nível nacional . São Paulo Todo Município	Nível nacional . São Paulo Todo Município	Estado S. Paulo . São Paulo Todo Município	Município de São Paulo, Alphaville, Sta. Catarina . São Paulo Todo Município	Município S. Paulo . Itaim, Jardins Moema Ampliando atuação
Equipe S.P.*: Hierarquia: 3 níveis Planejador, supervisor, decisor	Hierarquia: 4 níveis Planejador, supervisor, gerência e decisor	Hierarquia: 4 níveis Planejador, supervisor, gerência e decisor	Hierarquia: 3 níveis Planejador, supervisor, decisor	Hierarquia: 3 níveis Planejador, supervisor, decisor	Hierarquia: 3 níveis Planejador, supervisor, decisor	Hierarquia: 2 níveis Planejador, decisor
Divisão*: Por região	Por segmento	Por região	4 duplas Todo município SP	Todo município SP	Todo município SP	Toda área de atuação

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

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 delas, assim como reconhecer os principais fatores e circunstâncias que as influenciam na adoção da rotina proativa ou reativa, cujas informações são apresentadas no Quad. 2 a seguir.

Quadro 2: Rotinas de planejamento adotadas pelas empresas estudadas

"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: ➔ Diversifica-ção 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 ➔ Proativa					Rotina Complementar ➔ Reativa	
Motivações: ➔ Atingir metas por região ➔ Evitar concorrência interna (produtos da própria empresa)	Motivações: ➔ Identifica-ção de demanda específica	Intensificação Atual panorama Motivações: ➔ Escassez de terrenos e de potencial construtivo ➔ Elevação de preços ➔ Identifica-ção de demanda específica	Particularidade Retomada de áreas antigas Motivações: ➔ Escassez de terrenos e de potencial construtivo ➔ Elevação de preços ➔ Identifica-ção de demanda específica	Particularidade Rotina proativa não representa percentual relevante a ser considerado	Particularidade Ofertas aleatórias = 80% das pré-análises. Destas ofertas, 90% são descartadas. Motivações: ➔ Volume de ofertas recebidas	Particularidade Revisão da estratégia visando diversificação do portfólio Motivações: ➔ Atuação em regiões de menor conhecimento ➔ Maior quantidade de oportunidades

O Quad. 3 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.

Quadro 3: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%[2]	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%
[1]Avaliação do Estado do Mercado (ferramenta utilizada)	**"A"**	**"B"**	**"C"**	**"D"**	**"E"**	**"F"**	**"G"[4]**
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, *chat* com corretores, entre outras.)	80%	-	60%	10%	98%	30%	100%
Contratação de empresa especializada	-	20%	20%	-	-	60%	-
[1]Fatores 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	-	-	-	-	-	-
[1]Indicadores da qualidade que norteiam a decisão (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)	"A"	"B"	"C"	"D"	"E"	"F"	"G"
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

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

[2]Percentual 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.

[3]Considerando produtos lançados nos últimos doze meses;

[4]Considerou-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

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

4.1. Principais Vantagens, Desvantagens e Fatores que Motivam a Adoção da Rotina Proativa ou Reativa

Por meio das pesquisas realizadas verificou-se que o processo de planejamento reativo é mais comumente utilizado pelas empresas atuantes no mercado imobiliário da cidade de São Paulo, sendo prevalente principalmente em: i) grandes empresas, em especial as de capital aberto, cujo porte e estrutura organizacional exigem a realização de grande volume de negócios para que possam 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 todas[6] as regiões da cidade, independentemente de seu porte e estrutura organizacional. Cabe ainda lembrar que a postura adotada pelas empresas não é rígida, mas ajusta-se às necessidades e exigências apresentadas mediante o panorama do mercado.

De maneira geral, as empresas vêm adotando o processo de planejamento proativo paralelamente e em proporção significativamente inferior ao processo reativo. Nestas empresas, a adoção da rotina proativa se intensifica mediante situações em que se necessita atingir objetivos específicos, tais como evitar concorrência entre produtos da própria empresa, atingir metas regionais, ou ainda mediante circunstâncias macroeconômicas e mercadológicas como aquecimento do setor e escassez de terrenos, gerando um desequilíbrio entre oferta e procura.

Verificou-se ainda que empresas que trabalham com produtos específicos, esteja tal especificidade ligada à região de atuação ou ligada ao conceito do produto ofertado, a proporção supracitada tende a se inverter, passando a prevalecer a adoção da rotina proativa. Dentre as empresas estudadas, duas 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; a outra empresa atua em diversas regiões da capital, porém com uma tipologia única de produto, com conceitos e características particulares e específicos. Ambas adotam prevalentemente a rotina proativa e em proporção significativamente maior do que a rotina reativa.

Considerando a adoção da rotina proativa, constatou-se que a escolha do profissional que realizará a prospecção é de grande relevância, sendo que a relação de confiança com tais profissionais, ou o estabelecimento de um acordo de confidencialidade documentado pode evitar que informações referentes às áreas prospectadas sejam disseminadas de forma inadequada no mercado. Além disso, o perfil negocial do profissional e o conhecimento que este detém da região a ser prospectada podem ser determinantes nos resultados da prospecção.

O Quad. 4 apresenta uma análise comparativa entre as principais vantagens e desvantagens identificadas em cada uma das rotinas, assim como os principais fatores que têm motivado as empresas a adotarem cada uma das rotinas e em que circunstâncias cada rotina se faz mais adequada.

---

[6] “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.

Quadro 4: Rotinas proativa e reativa – análise comparativa

	VANTAGENS	DESVANTAGENS	FATORES MOTIVADORES
ROTINA REATIVA	➔ Oportunidade de análise de maior quantidade de ofertas = Maior probabilidade de identificar melhores oportunidades	➔ Tempo demandado com triagens ➔ Áreas incompatíveis ➔ Informações incompletas / incorretas	**Foco e perfil de atuação** ➔ Diversificação ➔ produtos ➔ geográfica ➔ **Circunstâncias:** • Empresariais: Necessidade de volume de negócios • Mercadológicas: retração do setor • Macroeconômicas: flutuações negativas; redução da confiança
	➔ Predisposição do proprietário para venda do imóvel = Maior força de negociação	➔ Áreas em análise em diversas empresas = Maior disputa	
	➔ Negociações pré-realizadas = Proprietário: Expectativas mais próximas à realidade do mercado		
ROTINA PROATIVA	➔ Negociar áreas não ofertadas no mercado = Concorrência reduzida = Proprietários não influenciados por "valores" do mercado	➔ Convencer proprietários a vender ➔ Imóveis em bom estado; fonte de renda = elevação do custo do terreno = maior tempo de negociação ➔ Não quer se mudar; litígios familiares = pode inviabilizar negociação	**Foco e perfil de atuação** ➔ Nicho de mercado ➔ Premissas mais restritivas ➔ **Circunstâncias:** • **Empresariais:** Concorrência interna; equilíbrio do portfólio; metas regionais • **Mercadológicas:** Demanda específica; escassez de terrenos; desequilíbrio *"oferta x procura"* • **Macroeconômicas:** políticas habitacionais; oferta de crédito, aquecimento do setor
	➔ Otimização das atividades = Foco em áreas compatíveis = Busca orientada por premissas	➔ Disseminação de informações = Intermediador "apropriar-se" das informações	

4.2. Elementos de Fragilidade que se Aplicam a Ambos os Processos Estudados

Analisando os processos de planejamento adotados pelas empresas pesquisadas, identificou-se alguns elementos de fragilidade, abaixo elencados, a fim motivar uma reflexão sobre a influência que tais elementos podem exercer sobre a obtenção dos resultados planejados.

- Análise da localização apenas[7] por meio de ferramentas de internet: na maioria das ocasiões o reconhecimento do terreno *in loco* somente é realizado após se atingir estágios avançados de negociação, ou seja, após a validação do empreendimento planejado. Apesar do amplo conhecimento dos profissionais sobre suas regiões de atuação e da importância da ferramenta "internet" para agilização dos processos de análise, estes não devem substituir o reconhecimento do terreno *in loco*, uma vez que determinadas características somente podem ser identificadas presencialmente.

- 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 e capacidade de pagar *versus* anseios do comprador final. Neste sentido, deve-se chamar a atenção para dois aspectos:

[7] "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. Principalmente nas grandes empresas, é comum que a tarefa de reconhecimento do terreno *in loco* seja delegada ao nível hierárquico imediatamente inferior ao decisor.

i) capacidade de pagar do público alvo: a velocidade de vendas verificada junto à oferta competitiva pode refletir a existência de público potencial, mas não transparece a capacidade deste público para "sustentar" os contratos até sua efetiva quitação;

ii) os anseios do público que detém determinado poder de compra *versus* os atributos embarcados no produto que este público tem capacidade de pagar: verifica-se no mercado produtos com espaços cada vez menores sendo comercializados a valores muito elevados, de forma que o "metro quadrado" dos produtos têm sido "supervalorizados". Deve-se 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;

- Adoção de "VGV mínimo" como parâmetro para descartar áreas, podendo perder oportunidades diferenciadas de margem, rentabilidade ou localizações ímpares, sendo que cada oportunidade de negócio no Real Estate detém características particulares. A possibilidade de "perder" oportunidades se intensifica considerando que, em sua maioria, estas oportunidades nem chegam ao conhecimento do decisor;

- A assinatura de "opção de compra", com cláusulas resolutivas, como forma de estabelecer um comprometimento entre comprador e vendedor: este instrumento torna-se juridicamente frágil se não houver o pagamento de um sinal, podendo não caracterizar a realização efetiva de um negócio entre as partes;

- Prazos extensos para obtenção de respostas internas: Mediante a dinâmica do mercado e a concorrência intensa pelo insumo terreno, a agilidade na troca e processamento de informações são determinantes para a otimização do processo de seleção de terrenos;

- Validação da oportunidade e efetivação de um negócio sem o desenvolvimento de um estudo de massa realizado por empresa de arquitetura: nas fases de desenvolvimento do projeto e aprovações, poderá se identificar a necessidade de adequações no produto planejado preliminarmente, em função de limitações legais ou características do terreno, comprometendo os resultados previstos quando da validação do negócio.

5. CONCLUSÕES

O presente trabalho foi desenvolvido a partir de estudos 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 onde não se presencia fenômenos que provoquem oscilações significativas, positivas ou negativas, no setor de Real Estate. A rotina proativa, por sua vez, tem sido adotada de forma complementar à reativa, na grande maioria das empresas, nas proporções que entendem adequadas para que possam atingir os objetivos traçados.

Os estudos de caso realizados revelam uma 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.

Questões macroeconômicas, mercadológicas e empresariais também influenciam de forma relevante na escolha da rotina mais adequada, devendo o empreendedor avaliar as vantagens e desvantagens das respectivas rotinas mediante cada situação, para que possa adotar a rotina que lhe permita realizar um processo de seleção de terreno mais assertivo e eficaz.

Para o processo de planejamento proativo, a escolha adequada do profissional para a prospecção de terrenos é um fator de grande relevância, podendo ser determinante para se alcançar os resultados planejados. Portanto, a seleção destes profissionais, deve considerar principalmente dois aspectos: o conhecimento que o profissional detém da região a ser trabalhada e a relação de confiança estabelecida entre os referidos profissionais e o incorporador.

Analisando as vantagens e desvantagens apresentadas por ambas as rotinas, constatou-se que a principal vantagem da rotina proativa é a possibilidade de realizar buscas direcionadas aos objetivos da empresa; na rotina reativa, identificou-se como principal vantagem a possibilidade de analisar uma gama maior de oportunidades advindas de diversos canais de oferta.

Neste contexto, o empreendedor poderá buscar uma otimização dos processos de planejamento, 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 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, direcionadas ao perfil da empresa, conforme orientação realizada aos intermediadores, na origem da parceria.

Foram também levantados alguns elementos de fragilidade que permeiam os processos de planejamento adotados pelas empresas estudadas, observando-se que tais elementos decorrem principalmente da intenção de se agilizar o processo para acompanhar a dinâmica do mercado. Esta tentativa 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 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 no setor, 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, baseada em uma amostra do mercado.

As análises apresentadas visam oferecer ao empreendedor informações que subsidiem a adoção da estratégia de planejamento mais adequada para o alcance dos objetivos traçados, assim como motivar reflexões 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”. Visa ainda motivar análises críticas que proporcionem melhoria contínua dos processos praticados pelas empresas do setor.

6. 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.

7. REFERÊNCIAS

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.

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).