

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**Mauro Mello Badalotti**

**O Planejamento Imobiliário na Empresa Inorpad: um estudo de caso**

**Porto Alegre**

**2006**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**Mauro Mello Badalotti**

**O PLANEJAMENTO IMOBILIARIO NA EMPRESA INCORPAD:  
UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial.

**Orientador: Profº Dr. LUIS ROQUE KLERING**

**Porto Alegre**

**2006**

**SUMÁRIO**

<b>RESUMO.....</b>	<b>4</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>5</b>
<b>1 ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>6</b>
<b>1.1 O Protagonista .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2 Histórico da Empresa.....</b>	<b>7</b>
<b>1.3 Situação do Problema .....</b>	<b>8</b>
<b>1.4 Evolução dos Fatos .....</b>	<b>9</b>
<b>1.5 Escolha Realizada .....</b>	<b>13</b>
<b>1.6 Resultados Obtidos .....</b>	<b>15</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 Definição de Produto Imobiliário .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2 Viabilidade Econômica e Financeira de Empreendimentos Imobiliários .....</b>	<b>17</b>
<b>2.3 Investimento e Lucro .....</b>	<b>18</b>
<b>2.4 Tomada de Decisão.....</b>	<b>20</b>
<b>3 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>21</b>
<b>4 GLOSSARIO ..</b>	<b>22</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>23</b>
<b>ANEXO – ICAP (INSTITUTO CATARINENSE DE PESQUISAS) - PESQUISA DE MERCADO: CLIENTE INCORPAD .....</b>	<b>24</b>

## RESUMO

O trabalho descreve o dilema vivido pelo gestor de uma empresa de incorporação imobiliária em relação à tomada de decisão de uma situação não prevista. Ele descreve os dados e informações utilizados pela empresa no processo de definição de produto imobiliário e, tem o objetivo de verificar se o problema foi subestimado durante o planejamento. Também, mostra que qualquer investimento, por mais bem planejado e estudado que seja, os resultados nem sempre são alcançados dentro do previsto.

## The decision at Incorpad: A case report

### **ABSTRACT**

This case report describes the dilemma experienced by a manager of a real state company about the decision process on an unexpected situation. It reports the information and data analyzed by the company, in the process of product definition and, it tries to check if the problem was underestimated. It shows that in every busyness, the goals might not be achieved, no matter how good was the planning.

## 1 ESTUDO DE CASO

### 1.1 O PROTAGONISTA

Carlos nasceu em uma cidade do interior do estado do Rio Grande do Sul e, aos treze anos mudou-se para Porto Alegre para estudar numa escola da capital. O estudo na escola era uma tradição familiar. Seu pai e seu tio haviam estudado nela e, seus irmãos e primos estavam estudando naquele momento. Ao concluir o ensino de segundo grau, Carlos ingressou na universidade. A tendência familiar para a formação acadêmica era a área de engenharia, entretanto, ele optou por um curso de graduação na área da saúde. Sua opção não havia sido por aversão àquela área, ele até tinha um grande interesse pela engenharia elétrica, mas somente como hobby. Durante a faculdade, ele começou a se interessar por negócios e administração, fato este, que não afetou, sob nenhum aspecto, o interesse no seu curso. Ele realmente gostava do curso, até então, não se imaginava em outra profissão. Após a conclusão da faculdade e, paralelamente ao curso de pós-graduação na saúde, ele iniciou e concluiu um curso de especialização em administração. Ele pensava em utilizá-lo como uma ferramenta caso decidisse iniciar uma empresa na sua área.

Após retornar à sua cidade natal, Carlos foi convidado pelos irmãos para ser sócio de uma empresa de construção civil a ser criada. A sua função seria a de administrar a empresa. Como, ele pretendia criar uma empresa, mas sem sócios e, também, não sabia se conseguiria compatibilizar a sua função na empresa com a sua profissão, ele pediu um tempo para pensar. Alguns meses depois, ele aceitou o convite.

Atualmente, Carlos continua na gerência da empresa, além de exercer sua atividade profissional na área de formação acadêmica. Porém, ele acredita que, com o crescimento da empresa, ele terá que abdicar de sua profissão para se dedicar exclusivamente à empresa. No momento, isso não lhe traz maiores preocupações.

## 1.2 HISTÓRICO DA EMPRESA

A Incorpad é uma empresa incorporadora do setor da construção civil e, que atua há mais de dez anos em um município estado do Rio Grande do Sul. A população do município é de cerca de 100.000 habitantes e, sua economia está baseada principalmente na atividade industrial, cuja representatividade é de 37,53%. No entanto, a atividade primária, que figura em último lugar como geradora de receita, é de importância fundamental pela diversidade de sua produção, caracterizada pelos minifúndios que fornecem matéria prima para a agroindústria regional.

A empresa foi fundada por três irmãos cuja família, há mais de 50 anos, esta ligada à construção civil. O objetivo dos sócios era aproveitar oportunidades que se apresentavam no mercado imobiliário da cidade, como a incorporação e construção de imóveis residenciais e comerciais para venda. Os irmãos de Carlos, um engenheiro civil e o um arquiteto, são proprietários da GN Engenharia, empresa de construção civil que atua no segmento de projetos de engenharia e arquitetura, cálculos estruturais, execução e administração de obras para terceiros, e outros serviços na área da engenharia civil, entretanto, ela não atua na construção de imóveis para comercialização.

Nos empreendimentos, a Incorpad faz a incorporação – contratação de empresas de projetos, publicidade, vendas e consultoria, aquisição de terrenos e compra de materiais de construção - de edifícios residenciais e comerciais para a venda e, a GN Engenharia faz, como contratada, os projetos e a execução das obras da incorporadora, continuando a prestar serviços de engenharia para terceiros. O fato da família de Carlos estar ligada diretamente à construção civil e, de sempre ter tipo um ótimo conceito profissional, facilitou muito sua entrada no mercado.

Os recursos necessários aos empreendimentos até o momento, são oriundos exclusivamente dos sócios e da família, porque, após a falência do BNH, os recursos para a construção de habitação, que até então eram direcionadas para a produção (financiamento de construtoras e incorporadoras), passaram a ser feitas diretamente ao usuário final (o comprador), fazendo com que as empresas

utilizassem recursos próprios ou buscassem no mercado os recursos, a um custo caro para empresas novas de médio e pequeno porte. Também, os recursos dos bancos oriundos da caderneta de poupança e, que deveriam ser destinados para a habitação, eram direcionados exclusivamente para empresas de grande porte das capitais e grandes cidades. A estratégia da empresa prevê, a médio prazo, a busca de recursos no mercado, com o objetivo de alavancar novos investimentos e atingir o crescimento projetado.

### **1.3 SITUAÇÃO DO PROBLEMA**

Como a maior parte das empresas de incorporação do interior do estado, a Incorpad realizava a comercialização de seus empreendimentos através de financiamento próprio, ou seja, ela construía os imóveis com recursos próprios e, através de sua área imobiliária, comercializava e financiava diretamente os clientes.

No início de 2003, a empresa lançou, após pesquisa do mercado local e avaliação da viabilidade econômico financeira, o edifício Planalto. Contrariando todas as expectativas da empresa, a venda dos imóveis deste edifício havia ficado muito abaixo do esperado. Somente vinte por cento das unidades haviam sido vendidas e, as perspectivas para novas vendas não eram boas. Todos os clientes interessados em adquirir um imóvel, à época, apresentavam propostas econômica e financeiramente inviáveis para a empresa.

Como o número de propostas representavam quarenta por cento dos imóveis não negociados, a empresa procurou e ofereceu, aos clientes, alternativas como financiamento bancário, consórcio de imóveis, carta de crédito contemplada, entre outras. Entretanto, as alternativas foram recusadas pelos clientes.

O dilema de Carlos era: aceitar as propostas dos clientes e esperar 6 anos ou mais para reaver o capital investido e até 10 anos para receber o lucro, ou, não aceitá-las e correr o risco de ficar com imóveis em estoque, gerando despesas (condomínio, IPTU, etc.).

As duas situações afetariam o potencial de investimento da empresa e conseqüentemente o seu crescimento a curto prazo.



## 1.4 EVOLUÇÃO DOS FATOS

Com o objetivo de lançar um novo empreendimento, dirigido a um público cujo seus empreendimentos não contemplavam naquele momento, a Incorpad fez um levantamento junto ao banco dados de clientes atendidos no setor de vendas da empresa e, procurou identificar um nicho de mercado que não estivesse sendo atendido pelas incorporadoras e construtoras locais. Também, fez um levantamento junto as principais imobiliárias da cidade com a intenção de obter mais dados que confirmassem, ou não, os existentes em seus arquivos. As informações obtidas com as imobiliárias confirmavam as informações levantadas em seu banco de dados. Havia uma demanda por apartamentos com dois dormitórios “compactos”, não existiam imóveis deste tipo para comercialização e, naquele momento, nenhum edifício com aquelas características estava em construção. Também, não havia nenhum projeto semelhante protocolado para aprovação, ou aprovado, junto à Secretaria de Obras do município.

A empresa havia construído um empreendimento com características similares (trinta e dois apartamentos, sendo dezesseis apartamentos com dois dormitórios e dezesseis com três dormitórios), destinado a consumidores com o mesmo perfil e, que havia sido um sucesso de vendas. Oitenta e cinco por cento dos imóveis haviam sido comercializados até a conclusão da obra. E, destes, todos foram vendidos de acordo com o plano de financiamento da empresa ou em melhores condições (vinte por cento de vendas à vista).

Como, apesar das informações de seu banco de dados e das fornecidas pelas imobiliárias, ainda havia algumas divergências, entre os sócios, sobre o número de dormitórios (edifício somente com aptos. de dois dormitórios ou edifício com aptos. de dois e três dormitórios) e, também em relação à localização em que o mesmo deveria ser construído, a empresa resolveu contratar um Instituto de Pesquisa para fazer uma pesquisa de mercado no município. O instituto de pesquisa contratado já havia feito pesquisas para empresas da região e era bem conceituado. O objetivo era identificar o perfil dos potenciais compradores para os imóveis, ou ainda, dependendo do resultado, abandonar aquele tipo de empreendimento naquele momento.

Os dados levantados pela pesquisa (porcentagem de pessoas que pretendiam comprar um imóvel nos próximos anos, perfil dos mesmos, localização, nº de dormitórios, condições de pagamento, prazo de entrega, etc.), confirmavam os dados conhecidos, fazendo com que a empresa fizesse apenas um pequeno ajuste no projeto, nas condições de financiamento e no prazo de entrega. Tudo de acordo com as expectativas dos potenciais clientes identificados na pesquisa.

O plano de financiando do empreendimento foi feito levando em consideração as possibilidades dos clientes. Neste plano, com prazo médio de 60 meses a contar do início da obra, cerca de 60% do preço do imóvel seria pago através da entrada, reforços e 24 prestações mensais durante a obra. Durante a obra, o número de prestações diminuía e o valor delas era acrescentado ao valor da entrada ou reforço. O saldo seria financiado em 36 prestações mensais após a entrega do imóvel. Todas as prestações e reforços seriam corrigidos pela variação do CUB/RS e, nas prestações após a entrega, já estavam imbutidos juros remuneratórios de 1(um) % ao mês. A empresa era flexível em relação às propostas. Existia a possibilidade de comprar um imóvel em condições diferentes daquela oferecida pela empresa, desde que o valor a financiar não ultrapassasse 50% do valor do imóvel, o prazo de financiamento não fosse alterado e fossem recalculados os juros remuneratórios de 01% ao mês sobre o valor a ser financiado.

Normalmente, o plano de financiamento da empresa era elaborado com base em três objetivos. O primeiro era de que o plano se adequasse às condições de pagamento do público alvo. O segundo era que, com o primeiro objetivo atingido, a empresa conseguisse receber, até a conclusão da obra, o custo orçado em materiais e mão de obra referente aos imóveis vendidos. Esse valor representava o capital que a empresa investiria para a construção daquelas unidades. Nele, não estavam incluídos os custos com a administração da obra, a elaboração dos projetos, a execução, BDI (Bonificação de Despesas Indiretas), lucro, etc.. Esses dois objetivos sempre influenciavam diretamente o estudo da viabilidade financeira dos empreendimentos, por essa razão, eram de extrema importância. O terceiro objetivo era o de oferecer um plano de financiamento melhor ou, ao menos, semelhante, ao das empresas concorrentes.

A análise da viabilidade econômica e financeira do empreendimento demonstrou que ele era viável. A meta estabelecida para as vendas, do início até a conclusão da obra, era da comercialização de 50 a 55% das unidades. Essa meta

estava baseada nos resultados da pesquisa de mercado encomendada e, que apontavam que 62,5% dos clientes interessados em imóveis deste tipo e valor, pretendiam efetuar a compra durante a execução da obra. Também, o fato da inexistência destes imóveis do tipo na cidade, a grande procura por eles, plano de financiamento baseado no preço e condições pretendidas pelos clientes, boa localização do imóvel, entre outros, pesaram muito no estabelecimento da meta.

Como o projeto já havia sido aprovado pela Prefeitura Municipal, a Incorporadora iniciou empreendimento em seguida. O empreendimento comercial e residencial era composto por dezessete apartamentos com dois dormitórios, dezesseis apartamentos com três dormitórios e oito lojas térreas, além de 36 box de garagem. A previsão de entrega era de 24 meses após o início da comercialização. As lojas foram incluídas no projeto em função da localização do terreno sobre o qual seria construído o empreendimento. O terreno estava localizado em uma rua comercial perto da Universidade, Shopping, Rodoviária, etc.

Pela cultura da empresa, ao iniciar um empreendimento, ela deveria ter todos os recursos necessários para concluí-lo, sem depender das vendas do mesmo. Após o Registro de Incorporação ser averbado junto ao Cartório de Registro de Imóveis, o que aconteceu dois meses após o início da obra, a venda das unidades foi iniciada e, o cronograma físico-financeiro da obra seguiu seu rumo normalmente.

A empresa contratou uma agência de publicidade para a divulgação do empreendimento e, em conjunto, foram identificados os meios necessários para que a informação chegasse ao público-alvo. Os meios utilizados foram: comercial na televisão, anúncio em jornal, comercial na rádio, encarte de folder nos principais jornais da região, envio de mala-direta aos clientes cadastrados e a potenciais clientes. Os clientes que haviam telefonado ou visitado a empresa, à procura de imóveis semelhantes, foram contatados diretamente pelos corretores da empresa, convidando-os para conhecer o empreendimento. Também, foi programado a finalização e decoração de um dos apartamentos, assim que a estrutura do edifício ficasse pronta. O apartamento decorado ficou pronto à visita no décimo mês e, no mesmo momento, foi feita uma nova divulgação informando o fato e comunicando o plantão no local da obra.

No primeiro mês de comercialização, dois imóveis foram comercializados e, ao final do primeiro ano, seis imóveis haviam sido comercializados.

Cerca de oito meses após o início da obra, a definição da construção do novo Fórum Municipal e do Ministério Público na região, bem como a construção de um novo e importante edifício da Universidade em frente ao empreendimento, ajudaram a valorização dos imóveis na região. Tudo sinalizava para uma comercialização melhor do que a prevista, pois, esses fatos novos atraíram um tipo de cliente, o investidor, que estava desaparecido do mercado regional em função do baixo rendimento dos aluguéis residenciais e, que não havia haviam sido considerado para o estabelecimento da meta de vendas.

A partir do segundo ano, as vendas desses imóveis estagnaram. Entretanto, os empreendimentos da empresa, com imóveis de maior valor, continuavam a ser negociados, ainda que em menor velocidade. Esse fato começou a preocupar Carlos e os sócios.

A empresa mantinha-se atualizada sobre o mercado imobiliário buscando informações junto às imobiliárias, a associação de corretores de imóveis e o Sinduscon da cidade. De acordo com as informações obtidas, a comercialização de imóveis vinha sendo muito fraca em todas as empresas do ramo imobiliário naqueles meses, devido a problemas econômicos regionais e nacionais, como a quebra da safra agrícola devido à estiagem, demissão significativa em várias empresas de médio porte da cidade em função do câmbio, fechamento de uma empresa tradicional que empregava mais de 700 funcionários, estado falimentar de uma grande cooperativa agrícola da região, diminuição do poder aquisitivo da população, entre outros. Essas informações eram importantes para a empresa ter condições de avaliar se o problema da baixa comercialização estava no seu produto.

Faltando cinco meses para a conclusão da obra, somente vinte por cento das unidades haviam sido comercializadas. A preocupação de Carlos aumentou, pois, com a perspectiva da conclusão da obra, havia uma possibilidade real de a obra ser concluída e os imóveis ficarem no estoque. Essa hipótese, que até então, parecia muito remota, começou a ser estudada pela empresa.

Carlos, paralelamente, começou a revisar todo o processo feito pela empresa para o lançamento daquele edifício, procurando por algum erro e/ou pela má interpretação de informações, que pudesse explicar a situação. Entretanto, por mais que procurasse, não encontrou nada que pudesse ser considerado relevante.

O fato de dispor de todos os recursos para a execução e conclusão do empreendimento não fez com que a empresa negligenciasse a comercialização do

mesmo. Em todos os empreendimentos, a principal preocupação era com as vendas. Inclusive, houve uma oportunidade em que os sócios não estavam convictos sobre a comercialização de um edifício comercial, eles resolveram fazer o pré-lançamento para avaliar a resposta do mercado e, em razão do retorno que obtiveram, acabaram abortando o empreendimento.

Existiam inúmeras propostas de compra para os imóveis, mas, elas ficavam muito abaixo do mínimo aceitável. As propostas eram semelhantes, exemplo, o pagamento de 20 a 25% do valor do imóvel, como entrada e, o saldo em prestações mensais de 01(um) CUB/RS a partir da entrega do imóvel. Nessas condições, o prazo do pagamento das prestações se estendia para mais de 100 meses.

O cálculo que os clientes faziam, era simples do seu ponto de vista. Eles tomavam como base o preço do imóvel financiado no prazo de 36 meses após a entrega. Deste valor, eles descontavam o valor da entrada que poderiam pagar e, dividiam o saldo pelo valor da prestação que gostariam de pagar, geralmente 01(um) CUB, reajustando-as apenas pela variação mensal do CUB/RS.

Como Carlos sabia da possibilidade da negociação de recebíveis junto aos bancos, ele estimulou os corretores de imóveis, que trabalhavam na empresa, a sugerir àqueles clientes, a hipótese de recálculo do financiamento, com o acréscimo de juros compensatórios de 01(um) % ao mês e a correção monetárias de acordo com o IGP-M sobre o saldo financiado. Entretanto, esta alternativa, que poderia ser viável para a empresa, era prontamente rejeitada pelos clientes. Eles consideravam que, daquela maneira, estariam fazendo um financiamento semelhante ao financiamento bancário e, era isso que eles queriam evitar.

Como, as propostas representavam 40% dos imóveis não negociados, não restava outra alternativa a não ser analisá-las melhor porque, no conjunto, elas poderiam ser viáveis.

## **1.5 ESCOLHA REALIZADA**

Carlos realizou o cálculo para saber qual seria o valor presente líquido das propostas. Nele, foi utilizada a taxa de juros remuneratórios de 01% ao mês e o prazo foi estendido para 108 meses (prazo médio para se chegar a uma prestação

de 01 CUB). O resultado a que chegou foi que o VLP seria de 61,5% do valor das propostas.

Ele achava que uma análise melhor não seria necessária, afinal, as propostas aumentavam o valor a ser financiado e o prazo de financiamento em quase 200% e, mantinham o mesmo valor. Mesmo assim, ele iniciou a análise, cadastrando os dados das propostas numa planilha financeira que permite fazer a simulação de inúmeras situações de comercialização. A planilha foi elaborada por um especialista na área de viabilidade de incorporações e, a partir dos dados informados, ela analisa o impacto deles no empreendimento em questão. Tal planilha já havia sido utilizada no estudo do empreendimento como um dos instrumentos para analisar a sua viabilidade econômico financeira. Ela já estava programada com os parâmetros que a empresa havia estabelecido para atingir o lucro desejado. Também, as condições de venda dos imóveis já negociados, já estavam cadastradas. Todas as simulações realizadas tiveram o resultado como completamente inviáveis para o empreendimento, mesmo que os imóveis restantes fossem vendidos nas condições da empresa.

Como a planilha só analisa o impacto no empreendimento e não na empresa, foi feita uma análise geral da empresa, considerando todos os empreendimentos. A empresa não possuía dívidas. O caixa era positivo e, junto com o capital particular dos sócios aplicado no mercado financeiro, era mais do que suficiente para a conclusão dos empreendimentos em andamento. Também, a receita resultante dessas propostas era insignificante para o fluxo de caixa da empresa. O mercado também foi reavaliado e, o tipo de imóveis do empreendimento continuava em falta.

A empresa rejeitou as propostas baseada na total inviabilidade econômico financeira. Como contraproposta aos clientes, ela voltou a oferecer as alternativas já oferecidas anteriormente sem, no entanto, ter obtido sucesso.

Se a empresa resolvesse vender imóveis naquelas condições, poderia fazê-lo a qualquer instante. Como até o momento nenhuma empresa regional financia, com recursos próprios, imóveis em tais condições, esses clientes permanecem no mercado à procura de um imóvel.

Na avaliação de Carlos, aquele tipo de proposta não era de clientes que gostariam de realizar o sonho da casa própria. Eram propostas de clientes que, em sua maioria, tinham como único objetivo se livrar do aluguel. Este não era o público-alvo da empresa para aquele empreendimento, ainda que não os desconsiderasse.

## 1.6 RESULTADOS OBTIDOS

Os resultados do trabalho demonstram que, por mais que um investimento, seja ele qual for, ter sido rigorosamente planejado e estudado, sempre existe o risco de não se obter o resultado esperado. Apesar de saber da existência do risco, as empresas nem sempre estão preparadas para ele.

No caso do investimento (empreendimento imobiliário) desta empresa, as principais etapas para a definição de um produto imobiliário, foram seguidas e avaliadas antes do lançamento do produto. Foram analisados os dados e informações de varias fontes e todos eram semelhantes. Ainda assim, deveria ter sido analisado profundamente qual o caminho a ser tomado caso a velocidade de vendas, uma das poucas variáveis alheias ao controle da empresa, não se confirmassem conforme o previsto.

A tomada de decisão foi feita através da análise financeira das propostas e dos dados do mercado naquele momento. A empresa não estava preparada para aquela situação, talvez por considerá-la muito remota e, acabou retardando a decisão.

No mês da conclusão do empreendimento, a empresa começou a receber propostas de compra compatíveis com seu plano de financiamento e, três meses após a conclusão, sessenta e cinco por cento dos imóveis haviam sido negociados. Destes, cinqüenta por cento haviam sido vendidos dentro das condições de financiamento da empresa e quinze por cento das unidades através de financiamento bancário, ou seja, à vista. Esse fato faz imaginar se o levantamento dos dados relativos à intenção de boa parte do público-alvo, de adquirir o imóvel durante a execução da obra foi equivocada ou, se o que aconteceu, foi uma mudança do comportamento do mercado devido a problemas econômicos.

Para concluir, fica a seguinte pergunta: Seria viável econômica e financeiramente, para uma empresa incorporadora, construir com recursos próprios, um empreendimento para o público identificado por Carlos como “clientes com o único objetivo de se livrar do aluguel”.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O seguinte referencial teórico tem por objetivo dar sustentação, ou não, tanto à evolução dos fatos como a escolha realizada por Carlos.

### 2.1 DEFINIÇÃO DO PRODUTO IMOBILIÁRIO

De acordo com Souza (2004, pág. 64),

A definição do produto consiste na caracterização específica do produto a ser desenvolvido e é fundamental que seja realizada de forma integrada às definições estratégicas da empresa, conciliando também as informações do mercado e as oportunidades de terrenos. Esse processo deve ser coordenado pelos diretores da empresa incorporadora e deve envolver todos os setores gerenciais, como o de vendas, marketing, construção, atendimento ao cliente e administração da carteira de cobranças. Nessa etapa devem ser feitas as análises das seguintes informações:

1. Sobre o público-alvo dos segmentos de mercado definidos como prioritários
  - Necessidades, exigências e preferências dos clientes potenciais com relação ao produto: área, programa, infra-estrutura, serviços, prazo de entrega, padrão de acabamento e estilo. Estabelecer uma matriz de valores do cliente.
  - Demanda existente.
  - Possibilidade de pagamento: à vista, parcelado, permuta.

Recomenda-se que essas informações sejam levantadas de forma objetiva por meio de pesquisas de mercado, realizadas com os consumidores pertencentes aos segmentos de mercado pretendidos pela empresa incorporadora.

2. Sobre o mercado imobiliário
  - Estratégias dos concorrentes.
  - Característica dos produtos dos concorrentes.
  - Preço de venda dos concorrentes.
  - Infra-estrutura de serviços nos empreendimentos dos concorrentes.
3. Sobre a própria empresa
  - Indicadores internos de caráter técnico, considerando os empreendimentos já entregues: custos de construção, custo de terreno, prazo de desenvolvimento do empreendimento, qualidade, capacidade de operação.
  - Indicadores internos de caráter comercial, considerando os empreendimentos já entregues: visitas X propostas, canais de comunicação X visitas, velocidade de vendas, preço de venda, perfil de pagamento, inadimplência, distratos, modificações de projetos solicitados, resultados das avaliações pós-ocupação ocorrências de assistências técnicas na fase de pós-entrega.

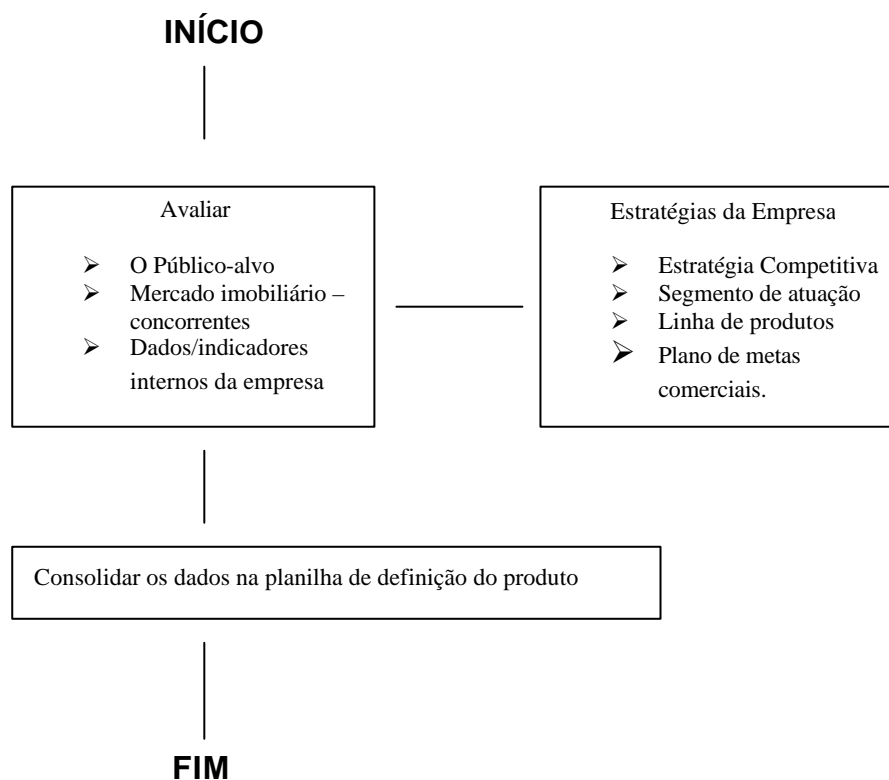


A definição do produto consiste, portanto em analisar as várias informações relacionadas às necessidades dos clientes e do mercado, dos concorrentes e da própria empresa incorporadora e adequá-las da melhor forma, traduzindo essas informações em requisitos do produto imobiliário a ser lançado pela empresa.

Alguns requisitos do produto podem ser definidos nesta etapa:

- Preço de referencia para venda.
- Características físicas do produto: programa do produto, área privativa, instalações especiais.
- Diretrizes para desenvolvimento do produto e referencias de resultado esperado.
- Cronograma de desenvolvimento do produto.
- Características físicas e alternativas de localização do terreno a ser adquirido, infra-estrutura e serviços locais.
- Diretrizes comerciais para aquisição do terreno e referencias de custo.

A figura 1 mostra, de forma resumida, em forma de fluxograma, as etapas para definição do produto e o quadro 1 apresenta um modelo de planilha que consolida as principais informações a serem analisadas nessa etapa de definição do produto.



## 2.2 VIABILIDADE ECONOMICA E FINANCEIRA DE EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS

Em relação à viabilidade econômico-financeira de uma incorporação imobiliária, de acordo com algumas considerações em estudo realizado no NORIE/UFRGS, focando a Gestão da Qualidade na Construção Civil. Independente da fonte dos recursos de uma incorporação imobiliária, é preciso examinar a viabilidade deste lançamento. Conforme o autor, a atividade de incorporação e construção carrega elevados riscos, em consequência dos investimentos de porte que são exigidos antes da absorção do produto final pelo mercado. Além deste, outro fator de risco é o longo tempo de maturação do produto (em média, 36 meses, desde a escolha do terreno, até a entrega final das unidades). (BALARINE apud DE GRANDI , 2004)

A viabilização de qualquer negocio começa sempre pelo aspecto econômico. Dentre várias oportunidades, procura-se identificar a mais atraente, escolher a melhor. Um empreendimento pela qual se possa cobrar um bom preço, receber rápido e que custe pouco. Tudo dentro de estimativas realistas de venda e de levantamentos de custos confiáveis. O empreendedor busca inicialmente o lucro, o benefício a ser projetado para o futuro, e alguma garantia de que ele será realmente obtido. (DA SILVA, 2001)

Em relação à viabilidade econômico-financeira de uma incorporação imobiliária, de acordo com algumas considerações em estudo realizado no NORIE/UFRGS, focando a Gestão da Qualidade na Construção Civil. Independente da fonte dos recursos de uma incorporação imobiliária, é preciso examinar a viabilidade deste lançamento. Conforme o autor, a atividade de incorporação e construção carrega elevados riscos, em consequência dos investimentos de porte que são exigidos antes da absorção do produto final pelo mercado. Além deste, outro fator de risco é o longo tempo de maturação do produto (em média, 36 meses, desde a escolha do terreno, até a entrega final das unidades). (BALARINE apud DE GRANDI , 2004)

### **2.3 O INVESTIMENTO E LUCRO**

Kloekner diz que (2005, pág. 35)

A palavra retorno possui como sinônimo o regresso, a volta. Pode ser considerada também como restituição, devolução. Ainda, pode ser definida como algo que se dá em troca. No sentido *financeiro*, esta palavra traz, em sua essência, duas componentes importantes. Primeiramente, o retorno diz respeito à devolução do capital investido. Em segundo lugar, carrega intrinsecamente a idéia de remunerar este capital. Se um empreendedor coloca o seu dinheiro em uma operação, ele precisa ser remunerado por isso. Em outras palavras, ele busca um retorno para o seu investimento.

O dinheiro tem um “custo de oportunidade”; esse “custo” é a renda preterida no mercado quando se faz uma alocação financeira porque é passível de aplicação no mercado financeiro ou em outras alternativas de investimento de mesmo nível de risco ao ser considerado para uso em uma oportunidade de investimento. Oportunidades atrativas são aquelas que geram mais caixa do que consomem, remuneram o custo de oportunidade dos recursos financeiros utilizados e agregam valor ao investidor. (LAMB, 2005)

“Custo de oportunidade é o custo da melhor alternativa real que o investidor rejeitou para nos emprestar o seu dinheiro.” (DA SILVA, 2001)

Quando uma empresa construtora e incorporadora apura o lucro de um empreendimento que ela construiu, incorporou e financiou, muitas vezes ela não inclui qualquer remuneração para seus serviços prestados e considera o resultado final como resultado financeiro, obtendo uma boa taxa de retorno anual, digamos 50% ao ano. Tivessem os lucros de construção e incorporação sido incluídos no caixa, a taxa de retorno anual poderia cair para algo em torno dos 20% ao ano. A não inclusão de remuneração dos serviços no fluxo de caixa, poderá resultar numa alta taxa de retorno e, esta não poderá ser tomada como remuneração do capital investido. (DA SILVA, 2001)

A incorporação imobiliária é um negócio onde o produto final do empreendimento é grande, pesado e caro, e, exige do incorporador, além do espaço físico, o terreno, do preço do capital e da disponibilidade de recursos para financiar o longo período de produção. Ao lidar com produto de alto valor agregado, cujo preço médio das unidades pode em média representar 10 vezes a renda anual dos indivíduos, para acessá-lo a maioria das famílias fica condicionada a restrições orçamentárias, tornando-as altamente sensíveis às condições do mercado de crédito. (BALARINE apud DE GRANDI , 2004)

## 2.4 TOMADA DE DECISÃO

A tomada de decisão é o núcleo da responsabilidade administrativa. O gestor ou administrador de empresa deve constantemente decidir o que fazer, quem deve fazer, quando, onde e como fazer. Seja ao estabelecer objetivos ou alocar recursos ou resolver problemas que surgem pelo caminho, o administrador deve ponderar o efeito da decisão de hoje sobre as oportunidades de amanhã. Decidir é optar ou selecionar dentre várias alternativas de ação a que pareça mais adequada. (DAFT apud ROBASKI, 2005)

O processo de tomada de decisão tem início com uma análise cuidadosa das informações coletadas do que deve ser decidido. Após o cotejo dos dados, é feita a previsão dos resultados possíveis, dentro das várias alternativas formuladas. (ARAUJO apud ROBASKI, 2005)

Souza sugere que:

O controle dos resultados das vendas e as avaliações, tanto da campanha quanto da equipe de vendas, devem gerar um conjunto de informações extremamente valiosas para a empresa incorporadora, permitindo assim que ela identifique desvios de andamento das vendas em relação ao programado, eventualmente baixa eficácia da campanha publicitária e não-conformidades no trabalho da equipe de vendas. Esses eventuais desvios e falhas devem ter suas causas analisadas pela empresa incorporadora, que deve tomar corretivas, preventivas ou de melhoria, tais como:

- Mudança da estratégia da campanha.
- Replanejamento do material promocional.
- Mudança da tabela de vendas.
- Mudança de estratégia de negociação.
- Reforço no treinamento à equipe de venda.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Antes de iniciar qualquer ação de empreender, a empresa incorporadora deveria ter de forma clara e inequívoca a definição do que ela quer empreender. O sucesso do empreendimento depende diretamente da qualidade das informações, dados e soluções adotadas na etapa de definição do produto. Como em qualquer mercado, existe a necessidade de uma melhor identificação das necessidades dos clientes pertencentes aos segmentos de mercado que são alvo da incorporadora e minimizar o risco do negócio imobiliário.

O primeiro semestre teve um aumento considerável na concessão de crédito habitacional, entretanto, a tomada destes créditos ficou concentrada nas grandes cidades e capitais.

O volume de negócios realizados no mercado imobiliário gaúcho no primeiro semestre cresceu 36,16% em relação ao mesmo período do ano passado, entretanto, cabe ressaltar que boa parte deste desempenho deve-se ao lançamento bem sucedido de dois empreendimentos de grande porte.

As perspectivas do mercado da construção civil imobiliário para o segundo semestre são boas de acordo com o Sinduscon/RS tendo em vista a manutenção do crédito habitacional.

## GLOSSÁRIO

BDI – Abreviação de “Bonificação de Despesas Indiretas”: é a parcela do custo do serviço independente, do que se denomina custo direto, ou seja, o que efetivamente fica incorporado ao produto. Desta maneira o BDI é afetado entre outros, pela localização, tipo de administração local exigida, impostos gerais exceto leis sociais sobre a mão de obra aplicada no custo direto, e ainda deve constar desta parcela o resultado ou lucro esperado pelo construtor.

CUB – Abreviação de Custo Unitário Básico da construção: é o índice que reflete a variação mensal dos custos de materiais e mão-de-obra, através de metodologia própria estabelecida em norma brasileira editada pela ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas.

EMPREENDIMENTO – Processo único que consiste em um conjunto de atividades coordenadas e controladas, com datas de início e conclusão, realizado para atingir um objetivo em conformidade com requisitos especificados, incluindo as limitações de tempo, custo e recursos.

INCORPORAÇÃO IMOBILIÁRIA - é a atividade exercida com o intuito de promover e realizar a construção, para alienação total ou parcial (antes da conclusão das obras), de edificações ou conjunto de edificações compostas de unidades autônomas, sob o regime de condomínio, sendo que o incorporador vende frações ideais do terreno, vinculadas às unidades autônomas (apartamentos, salas, conjuntos, etc.), em construção ou a serem construídas, obtendo, assim, os recursos necessários para a edificação. Pode também alienar as unidades já construídas.

## REFERÊNCIAS

DA SILVA, M. B. **Viabilidade de Incorporações**. 2001. Pini Sistemas, São Paulo

DE GRANDI, R. V. **Análise da Validade do Investimento em Publicidade na Venda de Imóveis na Planta, como Estratégia de Antecipação de Receita**. 200?. Estudo de Caso. Trabalho de Conclusão (Curso de Especialização em Gestão Empresarial) Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA. Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre.

ICAP – Instituto Catarinense de Pesquisa – **Pesquisa de Mercado: Cliente Incorpad**. 2002. Chapecó-SC

KLOECKNER, G. O.– EA/UFRGS – **Estratégia Financeira**. 2005. Curso de Especialização em Gestão Empresarial. Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA. Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre

LAMB, R – EA/UFRGS – **Fundamentos para a Estratégia Financeira**. 2005. Curso de Especialização em Gestão Empresarial. Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA. Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre

OROBASKI, C. **A Relevância do Fluxo da Informação no Processo Decisório: Um Estudo de Caso**. 2005. Trabalho de Conclusão (Curso de Especialização em Gestão Empresarial) Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA. Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre.

SINDUSCON/RS – **Balanco Econômico do I Semestre de 2006 e Perpectivas**. Agosto 2006. Porto Alegre

SOUZA, R.; GUNJI, H; BAÍA, J. L. **Sistema de Gestão para Empresas de Incorporação Imobiliária**. 1.ed. São Paulo. O Nome da Rosa Editora Ltda., 2004.

**ANEXO: ICAP – Instituto Catarinense De Pesquisas. Pesquisa de Mercado: Cliente Incorpad (parcial)**

AMOSTRA: Faixa de valor do imóvel pretendido:

Responderam...: De R\$ 50.001,00 a R\$ 60.000,00.....

**1.0 - Sexo**

1.01 – Feminino.....	50,0%
1.02 – Masculino.....	50,0%

**2.0 – Faixa etária**

2.01 – De 21 a 30 anos.....	25,0%
2.02 – De 31 a 40 anos.....	37,5%
2.03 – De 41 a 50 anos.....	31,2%
2.04 – De 51 a 65 anos.....	0,0%
2.05 – Acima de 65 anos.....	6,2%

**3.00 – Grau de Instrução**

3.01 – 1 grau.....	12,5%
3.02 – 2 grau.....	37,5%
3.03 – Curso superior.....	43,7%
3.04 – Pos graduação/mestrado/outros.....	6,2%

**4.00 – Profissão**

4.01 – Profissional liberal (medico, dentista, advogado).....	18,7%
4.02 – Autônomos.....	18,7%
4.03 – Comerciante/industrial/empresário.....	37,5%
4.04 – Aposentado.....	0,0%
4.05 – Comerciarío/industrialário.....	25,0%
4.06 – Funcionário publico.....	0,0%
4.07 – Dona de casa.....	0,0%
4.98 – Outros.....	0,0%
4.99 – Não respondeu.....	0,0%

**5.00 – Renda Familiar**

5.01 – De 1 a 3 salários mínimos.....	0,0%
5.02 – De 4 a 6 salários mínimos.....	25,0%
5.03 – De 7 a 9 salários mínimos.....	18,7%
5.04 – De 10 a 13 salários mínimos.....	18,7%
5.05 – De 13 a 18 salários mínimos.....	25,0%
5.06 – Acima de 19 salários mínimos.....	12,5%
5.98 – Outros.....	0,0%
5.99 – Não respondeu.....	0,0%
6.00 – Nos próximos três anos, você pretende adquirir algum imóvel?	
6.01 – Residencial e comercial.....	21,4%
6.02 – Imóvel comercial.....	21,4%
6.03 – Apartamento.....	35,7%



6.04 – casa de condomínio fechado.....	14,2%
6.05 – Casa fora de condomínio fechado.....	7,1%
6.06 – Não pretende adquirir.....	0,0%
6.07 – Indiferente.....	0,0%
6.98 – Outros.....	0,0%
6.99 – Não respondeu.....	0,0%

**7.00 – Qual o estado do imóvel que pretende comprar?**

7.01 – Novo.....	56,2%
7.02 – Usado.....	0,0%
7.03 – Indiferente.....	43,7%
7.99 – Não respondeu.....	0,0%

**8.00 – Se independentemente da forma, você pretende adquirir um imóvel, ele será para:**

8.01 – Uso próprio.....	81,2%
8.02 – Investimento.....	18,7%
8.98 – Outros.....	0,0%
8.99 – Não respondeu.....	0,0%

**9.00 – Se na resposta a pergunta 6 foi residencial, a sua preferência será por:**

9.01 – Casa.....	45,4%
9.02 – Apartamento.....	54,5%
9.03 – Tanto faz.....	0,0%
9.98 – Outros.....	0,0%
9.99 – Não respondeu.....	0,0%

**12.00 – Se a sua opção foi por casa ou apartamento, qual o número de quartos seria ideal para você?**

12.01 – Um.....	0,0%
12.02 – Dois.....	18,1%
12.03 – Dois sendo um suíte.....	27,2%
12.04 – Três.....	27,2%
12.05 – Três sendo um suíte.....	27,2%
12.06 – Quatro ou mais.....	0,0%
12.99 – Não respondeu.....	0,0%

**18.00 – O imóvel procurado:**

18.01 – Devera estar pronto para ocupação.....	12,5%
18.02 – Devera estar em fase final de construção.....	25,0%
18.03 – Devera estar com obras iniciadas.....	12,5%
18.04 – Poderá estar em planta.....	25,0%
18.05 – Indiferente.....	25,0%

**19.00 – Na compra do imóvel parcelado, quanto você pode pagar de entrada, em dinheiro?**

19.01 – Não pode pagar entrada.....	6,2%
19.02 – Menos de R\$ 5.000,00.....	12,5%
19.03 – De R\$ 5.001,00 a R\$ 10.000,00.....	31,2%
19.04 – De R\$ 10.001,00 a R\$ 15.000,00.....	31,2%
19.05 – De R\$ 15.001,00 a R\$ 20.000,00.....	6,2%

19.06 – De R\$ 20.001,00 a R\$ 30.000,00.....	6,2%
19.07 – Mais de R\$ 30.000,00.....	0,0%
19.08 – Não sabe.....	6,2%

**20.00 – No caso da compra em planta ou em construção, quanto tempo pode esperar para o recebimento?**

20.01 – Não pode esperar.....	7,1%
20.02 – Até um ano.....	57,1%
20.03 – De um a dois anos.....	28,5%
20.04 – De dois a três anos.....	7,1%
20.05 – Mais de três anos.....	0,0%

**21.00 – Cite três principais fatores que lhe serão determinantes na hora de adquirir um imóvel:**

21.01 – Localização.....	38,4%
21.02 – Preço.....	25,6%
21.03 – Acabamentos e qualidades.....	5,1%
21.04 – Salão de festas.....	0,0%
21.05 – Piscina.....	0,0%
21.06 – Pelo menos dois elevadores.....	0,0%
21.07 – Segurança.....	17,9%
21.08 – Pelo menos uma vaga de garagem.....	0,0%
21.09 – Pelo menos duas vagas de garagem.....	2,5%
21.10 – Possuir pelo menos uma suíte.....	0,0%
21.11 – Churrasqueira privativa.....	0,0%
21.12 – Play-ground.....	0,0%
21.13 – Gás central.....	0,0%
21.14 – Água quente.....	0,0%
21.15 – Boas condições de pagamento.....	7,6%
21.16 – Valor do condomínio.....	2,5%

**22.00 – Se a sua opção foi apartamento, até quantas unidades você acha que deveria ter o prédio?**

22.01 – Seis.....	50,0%
22.02 – Doze.....	0,0%
22.03 – Vinte.....	25,0%
22.04 – Trinta.....	12,5%
22.05 – Indiferente.....	12,5%
22.98 – Outros.....	0,0%
22.99 – Não respondeu.....	0,0%

**27.00 – Você prefere comprar direto das construtoras ou através de imobiliárias?**

27.01 – Imobiliária.....	6,6%
27.02 – Construtora/Incorporadora.....	80,0%
27.03 – Indiferente.....	6,6%
27.04 – Depende do preço.....	6,6%
27.99 – Não respondeu.....	0,0%