

Empreendedorismo voltado ao mercado imobiliário: análise e práticas da integração da arquitetura e Real Estate

Entrepreneurship facing the real estate market: analysis and practical integration of architecture and Real Estate

Luciana Barzi¹

Resumo

Esta pesquisa relaciona o produto imobiliário, aplicado a qualquer tipo de unidade imobiliária, objeto do mercado de venda e locação de imóveis e o processo do projeto, baseada nas práticas recentes de desenvolvimento de empreendimentos imobiliários. No início levanta o papel do planejamento técnico no mercado imobiliário, descrevendo os principais processos no desenvolvimento de um produto. Na sequência, elenca os atores envolvidos nesse processo e, finalmente, descreve alguns exemplos de arquitetos – empreendedores que se destacam no mercado imobiliário ao longo da história. A questão que se busca resposta é se ainda existe o estigma do arquiteto como empreendedor, bem como para uma análise sobre o desequilíbrio entre a técnica e o negócio e se esse híbrido de funções influencia na formatação do produto imobiliário. Por fim aborda a problemática da necessidade de maior profissionalização do incorporador imobiliário e integração entre os atores principais, contribuindo para uma aproximação crítica entre mercado e universidade.

Palavras-chave: Incorporação Imobiliária. Planejamento. Integração Interdisciplinar.

Abstract

This research relates the real estate product, applied to any type of real estate unit, the object of the sale and leasing of real estate market and the design process, based on recent practices of real estate development. Earlier raises the role of technical planning in the housing market, describing key processes in the development of a product. In sequence, list the actors involved in this process and finally describes some examples of architect-entrepreneurs who excel in the real estate market throughout history. The question that we seek answer is whether there is still the stigma of architect as entrepreneur as well as an analysis of the imbalance between the technical and the business and this hybrid function influences the for matting of real estate product. Finally it addresses the issue of the need for greater professionalism in the real estate developer and integration among key stakeholders, contributing to a critical approach between market and university.

Keywords: Real Estate Development. Planning. Interdisciplinary Integration.

¹ Mestranda Universidade Federal de São Paulo – Unifesp – Gestão de Políticas e Organizações Públicas – Disciplina de Metodologia, sob a orientação do Prof. Dr. Álvaro Machado Dias.

1 Introdução: delineamento da problemática

O Instituto dos Arquitetos do Brasil – IAB, fundado em 1943, promove em seu estatuto:

propugnar por um desenvolvimento constante do relacionamento interdisciplinar e interprofissional no ensino e no exercício profissional, buscando efetiva participação no processo de desenvolvimento do país (ESTATUTO IAB/SP).

A declaração dessa organização reflete o que está subjacente na ideia central dessa pesquisa. Visando explorar este tema, este trabalho pretende contribuir oferecendo tanto um conhecimento novo, quanto estimulando a novas pesquisas sobre o tema.

O objetivo deste artigo é estudar o incorporador imobiliário, atuando num ambiente turbulento e de risco elevado. Para tanto, é necessário compreender como os atores do processo de incorporação imobiliária se interagem, como se dá o processo decisório e quais as motivações para ação desse agente, responsável por parte significativa do ambiente construído das cidades.

Assim, o presente artigo vai discutir aspectos ligados à atividade do incorporador a partir de vários pontos de vista, procurando eliminar a miopia de uma visão unicamente unilateral. Por meio de pesquisa bibliográfica, procuramos definir o incorporador imobiliário e identificar os principais atores e suas formas de atuação.

Atualmente, ainda existe conflito entre a atuação de arquitetos e incorporadores? A qualidade desses produtos imobiliários é alterada quando este é desenvolvido por empresa multidisciplinar? O artigo *Wo Plans America? Planners or Developers?* (PEISER, 1990), levanta uma interessante questão do conflito entre esses *Stakeholders* envolvidos no processo de incorporação imobiliária nos Estados Unidos. Ele acredita que cada vez mais cada um precise mais do outro do que se imagina.

Segundo Peiser (1990), uma das razões para que os incorporadores não tenham priorizado as questões urbanísticas, pode ser pela impossibilidade de administrar todas as variáveis ao mesmo tempo, sobrevivendo num ambiente de muitas mudanças, altamente inflacionário e ao mesmo tempo, tendo que avaliar os impactos de suas ações no ambiente urbano.

No mercado imobiliário, percebem-se ainda muitas tomadas de decisão por intuição. Em situações complexas de negócios, fazer distinções sutis do assunto, muitas vezes, é o que separa o sucesso do fracasso. Se procurarmos interpretar uma ameaça competitiva ou turbulência do mercado, simplesmente mantendo-o em

um padrão obsoleto, é provável que perderemos o que o torna diferente e tomaremos as medidas erradas (BONA-BEAU, 2003). A atividade de incorporação, portanto, é uma atividade empresarial, cuja gestão deve estar subordinada a um indivíduo com capacidade empreendedora e administrativa. Ao mesmo tempo, como está atrelada à construção física do empreendimento, a incorporação necessita cercar-se de competência técnica para concepção e concretização do projeto e da obra do empreendimento.

Essa dualidade entre os aspectos gerenciais e técnicos pode constituir-se num conflito sério de comunicação e comprometer o resultado final do empreendimento.

Melhado (1994) relata que na França o modelo é similar. As missões do empreendedor francês concentram-se na garantia do aporte de recursos financeiros necessários, no estabelecimento do programa de necessidades a ser atendido pelo projeto, na contratação do projeto e da obra e na administração geral do empreendimento. Em alguns casos, ele assume também a gestão na fase de uso, operação e manutenção, como nos conjuntos habitacionais de interesse social. E para algumas dessas missões cerca-se em geral de assessores especializados, como para a elaboração do programa de necessidades, por exemplo.

A coordenação e controle do desenvolvimento do projeto, assim como o acompanhamento da execução da obra até a sua entrega são confiados ao conjunto de todos os projetistas, incluindo-se os engenheiros, sendo a coordenação normalmente assumida por arquitetos. O incorporador deve ser filiado ao Sindicato dos Incorporadores, à qual compete examinar o planejamento jurídico e econômico do empreendimento.

2 O incorporador imobiliário

O termo em inglês para Incorporador é *Developer*, ou seja, aquele que é responsável por desenvolver os projetos de incorporação para construção de estradas, edifícios, residenciais, enfim, desenvolvendo o negócio.

No Brasil, a Lei n. 4.591 de 16 de dezembro de 1964, que dispõe sobre condomínio em edificações e as incorporações imobiliárias, define incorporador como

persona física ou jurídica, comerciante ou não, que embora não efetuando a construção, compromissou ou efetive a venda de frações ideais de terreno objetivando a vinculação de tais frações a unidades autônomas em edificações a serem construídas ou em construção sob regime con-

dominial, ou que meramente aceite propostas para efetivação de tais transações, coordenando e levando a termo a incorporação e responsabilizando-se, conforme o caso, pela entrega, a certo prazo, preço e determinadas condições, das obras concluídas.

Nos Estados Unidos, o mercado imobiliário se consolida na década de 30, a partir da criação da *National Association of Real Estate Bords* (NAREB) que propôs ao governo federal uma reorganização nas atividades que antes era exercida de forma espontânea e desordenada. Esta entidade dividiu a atividade Real Estate em cinco partes: corretagem de propriedade e seguros, administração de propriedades e construções, financiamento Imobiliário, desenvolvimento de terras e construções de casas e avaliação de Imóveis (WEISS, 1987).

A partir daí, grandes corretores e construtoras tornaram-se incorporadores em razão da organização e sistematização das atividades. Essa organização possibilitou o aumento do controle das atividades pelos órgãos públicos.

O resultado da organização e integração com o poder público propiciou o incremento qualitativo significativo no desenvolvimento urbano americano (WEISS, 1987).

2.1 Os principais atores do setor e suas formas de atuação

Dentro de cada fase no desenvolvimento imobiliário, existe uma variedade de atores importantes e cada um contribui para o resultado no processo de desenvolvimento e podem ter diferentes expectativas.

Wilkinson e Rees (2008) comparam o papel do incorporador ao de um diretor de uma peça de teatro que tem que gerir os objetivos diversos e conflitantes de todos os atores em um palco público. Como tal, um diretor deve ter a capacidade e energia para unir a equipe garantindo que ela atinja um nível satisfatório de soluções. Além do empreendedor, Wilkinson e Rees (2008) listam ainda como principais atores do desenvolvimento imobiliário, os órgãos e agências do setor público, planejadores, arquitetos, agrimensores, instituições financeiras, empreiteiros, corretores, consultores de economia, engenheiros, gerentes de projetos, contadores e ocupantes (cliente final).

O desenvolvimento de um empreendimento imobiliário depende da integração de atividades ligadas às funções de empreender (incorporar) e construir, que

podem ou não ser desempenhadas por uma mesma empresa.

De acordo com Assumpção (1996), além de toda a situação de confronto e instabilidade dentro desse mercado, nas empresas de incorporação e construção, ocorrem pressões motivadas por posições muitas vezes conflitantes entre as funções de empreender e construir. Ainda de acordo com o autor, isso ocorre porque muitas vezes, as empresas incorporadoras, criam estruturas independentes dentro da mesma empresa – uma para a empresa empreendedora, responsável pela definição do produto, incorporação e vendas, com um padrão de decisão focado no negócio e sua rentabilidade; e outra para a construtora, responsável pela sua produção, cujas decisões visam à construção e sua racionalização.

De acordo com Melhado (1994), o empreendedor e o construtor dois dos intervenientes do processo de construção – avaliariam a qualidade de um dado projeto segundo os seguintes aspectos:

- Empreendedor: alcance dos seus objetivos empresariais (penetração do produto no mercado e formação de imagem da empresa) e pelo retorno aos seus investimentos;
- Construtor: clareza da apresentação (facilitando o planejamento e execução); potencial economia de materiais e mão de obra;

Na fase preliminar, o empreendedor tem um papel essencial na incorporação imobiliária: a análise de viabilidade, que envolve a parte técnica e financeira.

Uma das etapas mais importantes do processo de desenvolvimento é a avaliação, uma vez que influencia a tomada de decisão do incorporador em todas as fases do processo de desenvolvimento imobiliário. A avaliação inclui pesquisa de mercado, demanda, tanto em termos gerais e específicos e avaliação financeira da proposta.

Um objetivo adicional da avaliação financeira é estabelecer o valor do terreno. Esta etapa do processo deve ser realizada antes de qualquer compromisso de financiamento e enquanto o incorporador ainda dispõe de flexibilidade. Embora em uma avaliação tenha envolvimento de uma equipe técnica, a decisão para prosseguir e assumir o risco é, em última instância, do incorporador.

Essa etapa de planejamento é importante para mitigar riscos que normalmente podem comprometer seu resultado, tanto técnico, como financeiro.

Como modelo de fluxo das etapas de viabilidade,

vamos considerar o modelo proposto por Fontenelle e Melhado, (2000):

Etapa 1 – Planejamento Estratégico:

- Definição de metas de empreendimento a desenvolver na empresa, para cada tipologia de produto;
- Definição de estratégias de competição em cada segmento de produto (comercial, residencial, industrial) e dos meios para atuar em cada uma.

Etapa 2 – Planejamento do Empreendimento:

- Prospecção de terrenos disponíveis para compra/permuta, em função das metas de empreendimentos definidas no Planejamento Estratégico;
- Verificação dos potenciais construtivos nos terrenos disponíveis (estudos analíticos e de massa);
- Análise de viabilidade técnica, econômica e comercial do(s) Produto(s);
- Aprovação da compra do terreno.

Etapa 3 – Concepção do Produto

- Caracterização completa do Produto pelo Agente da Promoção do ponto de vista das necessidades dos clientes (Programa de necessidades);
- Desenvolvimento, pela Arquitetura, de alternativa(s) preliminar (es) de concepção e implantação do Produto no Terreno; Escolha da alternativa;
- Conformação “macro” do partido arquitetônico às necessidades (espaços e elementos) das outras especialidades de projeto;
- Aprovação do Estudo Preliminar de Arquitetura.

Etapa 4 – Anteprojeto do Empreendimento

- Formalização da composição estrutural sobre o AP de arquitetura;
- Definição da tecnologia construtiva dos subsistemas e análise e compatibilização inicial de suas principais interfaces;
- Estudo geral dos “sistemas prediais” sobre o AP de arquitetura, compatibilizado com o AP de estrutura;
- Compatibilização da interface dos projetos para produção com os projetos do produto, nas várias especialidades;
- Consolidação técnica e econômica do produto, permitindo avaliações iniciais sobre a qualidade do projeto, preço de venda e custo da obra.

Etapa 5 – Projeto Legal

- Apresentação do AP de arquitetura sob a forma de projeto legal para aprovação nos órgãos públicos;
- Registro da incorporação no cartório de registro de imóveis;
- Desenvolvimento do material promocional do empreendimento e da documentação para a venda das unidades;
- Lançamento comercial do empreendimento.

Etapa 6 – Projeto Executivo

- Resolução de todas as interfaces entre projetistas, a partir da definição completa e detalhada de todas as tecnologias construtivas e especificações, de modo a possibilitar o desenvolvimento individual de cada especialidade de projeto;
- Representação final dos produtos de projeto de cada especialidade, incluindo os projetos para produção (na medida de sua necessidade ao início das obras), com o predomínio de atividades individuais dentro de cada escritório de projeto;
- Entrega final dos projetos detalhados antes do início das obras.

As Etapas 1 a 5 são referentes à Incorporação e Lançamento, já a Etapa 6 trata do desenvolvimento da produção. Na Etapa 1, desenvolve-se a Pesquisa de Mercado que é pré-requisito para definição precisa do produto imobiliário, especialmente como forma de direcionar a compra de terrenos. Nessa etapa, normalmente há participação multidisciplinar do departamento jurídico, gerência comercial, técnica, no entanto, a Incorporadora pode alterar esta forma de atuar de acordo com seu modelo de gestão

Exemplos como o de Canary Wharf em Londres refletem bem esse tipo de falta de análise de viabilidade.

Canary Wharf, empreendimento da gigante O&Y, foi um ambicioso projeto do empreendedor Paul Reichmann (HYLTON, 1993). São 24 edifícios de escritórios, incluindo uma torre de 60 andares que superaria qualquer outro edifício de escritórios em Londres. Paul comprou o terreno em meados de 1987, desprezando as evidências de que o local não seria viável por sua localização estar oposta aos investimentos em transportes da cidade.

No final de 1989, o mercado de escritórios de Londres mergulhou em uma recessão profunda e prolongada. A O&Y tinha quase terminado doze edifícios a um

custo de aproximadamente US\$ 3 bilhões e com cerca de 55% do espaço ocioso. Além dos erros estratégicos, houve uma mudança do ambiente externo e o mercado inglês entrou em recessão e em 1992, Paul pediu concordata, desmembrando a empresa.

Como o próprio Paul admitiu depois do colapso de sua empresa: "O fato de nunca ter errado me levou a cometer erros".

3 A prática da integração para empreendimentos imobiliários

A integração da prática arquitetônica e do empreendimento imobiliário remonta séculos, embora ela não tenha sido parte da narrativa histórica da profissão.

Como apontado por Richardson (2009), embora o negócio imobiliário considere as atividades de incorporação e construção em empresas separadas, há um número substancial de arquitetos atuais e do passado que têm incorporado atividades imobiliárias às suas práticas. Entre esses exemplos de empreendedores, estão os arquitetos John Wood e Younger, os irmãos Adam, John Nash, Otto Wagner, Luis Barragan e John Portman. Entre os mais recentes praticantes são Randy Brown, Bruner Cott, KRDB, Sebastian Mariscal e Jonathan Segal. Muitos desses arquitetos foram responsáveis pela concepção e investiram em muitos sucessos e também alguns mal sucedidos projetos.

Ainda de acordo com o autor citado, há uma série de conclusões fundamentais a partir das atividades desses arquitetos. Em primeiro lugar, pode-se ver a ampla capacidade de engajamento desses arquitetos no desenvolvimento imobiliário.

John Nash funcionou como um agente, investidor e assessor de seus clientes e da Coroa Britânica durante sua carreira profissional, Charles Bulfinch e Luis Barragan, formaram parcerias para desenvolver seus empreendimentos, Clough Williams e Ellis John Portman conceberam, projetaram, desenvolveram e operaram seu negócio alugando seus edifícios (RICHARDSON, 2009).

Segundo Melhado (1994), as principais responsabilidades pela realização dos empreendimentos imobiliários na França são atribuídas aos empreendedores, que é semelhante à incorporação brasileira.

O trabalho integrado entre as áreas de incorporação e construção pode gerar situações conflitantes, pois cada qual tem um foco e caso não estejam em perfeito alinhamento, poderão conduzir a falhas no produto imo-

biário final. Esse conflito existe também entre arquitetos e incorporadores. Na produção de algo tão complexo como um empreendimento imobiliário, as atividades empresariais do incorporador devem se harmonizar com a excelência no desempenho técnico para que o resultado final tenha qualidade.

Muitas vezes, à luz dos estereótipos comuns, o arquiteto é um artista principalmente preocupado com a aparência do edifício e despreocupado com o desempenho financeiro do investimento.

Acredita-se, também, que o incorporador seja um aproveitador financeiro, pouco orientado pela qualidade do projeto e inovação arquitetônica. Nesse binômio simplista, o arquiteto quer fazer o que nunca foi feito não importando o custo, assim como o incorporador está apenas preocupado em fazer a um custo mínimo.

Esse estereótipo, apesar de ainda existir, tenderá ao desuso e existe a oportunidade cada vez maior de uma integração produtiva entre os papéis.

A profissionalização do incorporador imobiliário, assim como a atuação do arquiteto como empreendedor, pode ser uma solução que visa não apenas melhorar a imagem da produção imobiliária nas cidades, mas, principalmente, apresentar uma viabilidade econômica rentável, pensar no negócio como retorno financeiro (ROI) e inevitavelmente, assumindo mais riscos.

4 Considerações finais

Este artigo teve o objetivo de estudar o incorporador imobiliário, sua ação empreendedora e influência na produção de ambientes construídos. Para isso, procuramos compreender como os atores do processo de incorporação imobiliária se interagem, como se dá o processo decisório e quais as motivações para ação desse agente, responsável por parte significativa do ambiente construído das cidades.

Vimos que práticas históricas e atuais demonstram a viabilidade e valor da integração entre esses atores. A prática tradicional de arquitetura, como um consultor para um cliente, pode e deve continuar a ser o principal caminho para os arquitetos contribuírem com o ambiente construído. No entanto, existe a oportunidade de abraçar uma gama mais extensa de interesses de seus clientes e incorporar conhecimentos práticos da profissão como parte integrante da competência do arquiteto. Muitos profissionais da história e atuais demonstraram uma maior

capacidade para servir aos seus clientes de forma mais eficaz expandido a sua capacidade.

Para alguns profissionais, o tradicional método de entrega do projeto, não proporciona oportunidades suficientes para fazer a contribuição que pretendem. Esses profissionais têm a chance de integrar conhecimento e ajudar a contribuir para a qualidade do ambiente construído.

Referências

- ASSUMPÇÃO, J. F. P. *Gerenciamento de empreendimentos na construção civil: modelo para planejamento estratégico da produção de edifícios*. 1996. 206 f. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.
- BONABEAU, E. Don't trust your gut. *Boston: Harvard Business Review*, Boston, v. 81, n. 5, p. 116-123, may. 2003.
- BRASIL. *Lei n. 4.591, de 16 de dezembro de 1964*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4591.htm>. Acesso em: 05 ago. 2014
- ESTATUTO IAB/SP. Disponível em: <http://www.iabsp.org.br/estatuto_iab-sp.pdf>. Acesso em: 05 ago. 2014.
- FONTENELLE, E. C.; MELHADO, S. B. Proposta para sistematização de informações e decisões nas etapas iniciais do processo de projeto de edifícios. In: ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO - ENTAC, 8., 2000, Salvador. *Anais...* Salvador: UFBA/ESFS/UNEB, 2000. v.1. p. 666-73.
- HYLTON, Richard D. The man who blew \$10 billion. *Fortune Magazine*, New York, may 1993. Disponível em: <http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1993/05/17/77850/index.htm>. Acesso em:
- MELHADO, S. B. *Qualidade do projeto na construção de edifícios: aplicação ao caso das empresas de incorporação e construção*. 1994. 294 f. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1994.
- PEISER, R. Who Plans America? Planneres or developers? *Journal of the American Planning Association*, Chicago, v. 56, n. 4, p. 496-503, 1990.
- RICHARDSON, Nathan *Architecture & enterprise: a history, practice, and analysis of architectural extensions into real estate*. 2009. 230 f. Master's Thesis (Tese Dissertação) – Harvard University Graduate School of Design, Cambridge, 2009.
- WEISS, M. A. *The rise of the community builders: the American Real Estate industry and urban land planning*. Columbia University Press. 1987.
- WILKINSON, S.; REED, R. *Property Development*. 5. ed. Oxon: Routledge, 2008. Disponível em: <<http://www.amazon.co.uk/Property-Development-Sara-ilkinson/dp/0415430631>>. Acesso em: 05 ago. 2014.