

---

## EMPREENDEDORISMO VOLTADO AO MERCADO IMOBILIÁRIO ANÁLISE E PRÁTICAS DA INTEGRAÇÃO DA ARQUITETURA E REAL ESTATE

### ENTREPRENEURSHIP FACING THE REAL ESTATE MARKET ANALYSIS AND PRACTICE OF INTEGRATION OF ARCHITECTURE AND REAL ESTATE

**BARZI, Luciana Andrade**

Mestranda Universidade Federal de São Paulo – Unifesp  
Gestão de Políticas e Organizações Públicas  
lucianabarzi@hotmail.com

## 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 neste 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 este 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, Real Estate

## 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, Real Estate

## INTRODUÇÃO: DELINEAMENTO DA PROBLEMÁTICA

Atualmente, ainda existe conflito entre a atuação de planejadores e incorporadores? A qualidade destes produtos imobiliários é alterada quando este é desenvolvido por empresa multidisciplinar?

O artigo *Wo Plans America? Planners or Developers?* Richard Peiser(1990), levanta uma interessante questão do conflito entre estes *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. (Bonabeau- 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 aqui 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.

## 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 “pessoa física ou jurídica, comerciante ou não, que embora não efetuando a construção, compromisse 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 condominial, 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).

## OS PRINCIPAIS ATORES DO SUBSETOR DA INCORPORAÇÃO IMOBILIÁRIA 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. Rees e Wilkinson (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, Rees e Wilkinson (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. O autor observa que “**empreender é a missão principal da empresa**, compreendendo a coordenação de todas as etapas e interveniente, no ambiente interno e externo, desde a incorporação até a entrega final ao cliente”.

Neste contexto, as empresas incorporadoras, muitas vezes criam estruturas independentes para a empresa **empreendedora**, responsável pela definição do produto, incorporação e vendas, com um padrão de decisão focado no negócio e sua rentabilidade; e 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.

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, tanto em termos gerais e específicos e avaliação financeira da proposta (Reed, 2007).

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 a avaliação envolva a análise de equipe profissional, a decisão para prosseguir e assumir o risco é, em última instância, do incorporador. Em uma análise preliminar, a fase de projeto e estimativa de custo aparenta ser o causador dos maiores desvios nestes estudos de viabilidade.

Exemplos como o de Canary Wharf em Londres, refletem bem este tipo de falta de análise de viabilidade. Canary Wharf, empreendimento da gigante O & Y, foi um ambicioso projeto do empreendedor Paul Reichmann. 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 com um custo de aproximadamente US \$ 3 bilhões e com cerca de 55% do espaço ocioso. Como o

próprio Paul admitiu depois colapso de sua empresa: “O fato de que eu nunca ter errado me levou a cometer erros”.

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.

Durante a fase de avaliação, o incorporador precisa fazer estimativas realistas do custo de obra e prazos de obtenção de licenças de construção.

A obtenção de uma licença de construção pode tornar-se complexa, exigindo conhecimento detalhado da legislação e políticas pertinentes, bem como conhecimento de como o órgão local opera.

## **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 estes 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.

De acordo com Richardson (2009), 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.

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

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

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 imobiliário final.

Este 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. Neste 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.

Acreditamos que este 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.

## BIBLIOGRAFIA

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

BALARINE, Oscar Fernando Osorio. O uso da análise de investimentos em incorporações imobiliárias. Prod. [online]. 2004, vol.14, n.2, pp. 47-57.

BIANCO, A. Faith and Fortune- Business Week- jun-1997

DAMODARAN Aswath, Avaliação de Investimentos, Qualitymark Ed., 1997.

FISK, Edward R. Construction project administration. New York: Prentice Hall, 1997.

HADDAD, E. O Mercado imobiliário antecipa alterações na estrutura dos bairros? Estudo de Caso. V Encontro da LARES- Latin America Real Estate Society

HAROLD Kerzner. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. Ninth Edition. New York: John Wiley & Sons, 2006.

LEI No 10.257, DE 10 DE JULHO DE 2001. Estatuto das Cidades.

MARIOTTO, F. L.; PEREIRA-LEITE, L.R. O Empreendedor num Ambiente Turbulento: Estudo de Caso da Construtora Adolpho Lindenberg no período 1960-80. II Encontro de Estudos em Estratégia (3Es) da ANPAD, Rio de Janeiro, 2005.

MARTELANC Roy, PASIN Rodrigo, CAVALCANTE Francisco Avaliação de Empresas. Editora Pearson/ Financial Times, 2004, 2ª Edição.

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

MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. California Management Review, 1973, (16)2: 44-53.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre, Bookman, 2000.

MINTZBERG, H; QUINN, J. B. O processo da estratégia. Porto Alegre, Bookman, 2001, 3ª. Edição.

MULCAHY, Rita. Preparatório para Exame PMP – Editora PMP: 2008.

NAVARRO, Silvana Sugano. Planejamento de Empreendimentos Imobiliários. Dissertação apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do Título de Mestre em Engenharia. 2007.

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

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

SCHUMPETER, J.A. The theory of economic development. New York: Oxford University Press, 1934. Edição brasileira: Teoria do desenvolvimento econômico. São Paulo: Abril, 1982.

O Real Estate residencial no Brasil: como pensam as empresas de capital aberto. Carta do NRE – Núcleo de Real Estate da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, n. 18, 6 p., out-nov. 2009. Disponível em <http://www.realestate.br/>

RICHARDSON, Nathan “Architecture & Enterprise: A History, Practice, and Analysis of Architectural Extensions into Real Estate” (Master’s Thesis, Harvard University Graduate School of Design, 2009).

SÃO PAULO (Município). Lei nº 13.430, de 13 de setembro de 2002. Plano Diretor Estratégico. Institui o Plano Diretor Estratégico e o Sistema de Planejamento e Gestão do Desenvolvimento Urbano do Município de São Paulo. Disponível em:

<[http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/desenvolvimento\\_urbano/legislacao/estoques\\_de\\_potencial\\_construtivo/index.php?p=1384](http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/desenvolvimento_urbano/legislacao/estoques_de_potencial_construtivo/index.php?p=1384)> Acesso em: 11 mar. 2011.