

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Escola de Engenharia
Curso de Especialização: Produção e Gestão do
Ambiente Construído

Juliana Caroline Cintia de Oliveira

INCORPORAÇÃO IMOBILIÁRIA – ESTUDO DE CASO
DE UMA INCORPORADORA DE PEQUENO PORTE
ATUANTE EM BELO HORIZONTE / MG

Belo Horizonte,
2019

Juliana Caroline Cintia de Oliveira

**INCORPORAÇÃO IMOBILIÁRIA – ESTUDO DE CASO
DE UMA INCORPORADORA DE PEQUENO PORTE
ATUANTE EM BELO HORIZONTE / MG**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização: Produção e Gestão do Ambiente Construído do Departamento de Engenharia de Materiais e Construção, da Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista.

Orientadores:

**Prof. Dr. Paulo Roberto Andery
Prof. M.Sc. Maurício Machado**

**Belo Horizonte,
2019**

O48i	<p>Oliveira, Juliana Caroline Cintia de. Incorporação imobiliária - Estudo de caso de uma incorporadora de pequeno porte atuante em Belo Horizonte / MG [recurso eletrônico] / Juliana Caroline Cintia de Oliveira. – 2019. 1 recurso online (44 f. : il., color.) : pdf.</p> <p>Orientadores: Paulo Roberto Andery, Maurício Machado.</p> <p>“Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Produção e Gestão do Ambiente Construído da Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais” .</p> <p>Apêndices: f. 43-44.</p> <p>Bibliografia: f. 39-42. Exigências do sistema: Adobe Acrobat Reader.</p> <p>1. Construção civil. 2. Incorporação imobiliária. 3. Incorporação imobiliária - Legislação - Brasil. I. Andery, Paulo R. P. (Paulo Roberto Pereira) II. Machado, Maurício Ataíde. III. Universidade Federal de Minas Gerais. Escola de Engenharia. IV. Título.</p>
	CDU: 69



ATA DE DEFESA DE MONOGRAFIA

ALUNO: JULIANA CAROLINE CINTIA DE OLIVEIRA

MATRÍCULA: 2018694167

RESULTADO

Aos 21 dias do mês de fevereiro de 2019 realizou-se a defesa da **MONOGRAFIA** de autoria do aluno acima mencionado sob o título:

"INCORPORAÇÃO IMOBILIÁRIA - ESTUDO DE CASO"

Após análise, concluiu-se pela alternativa assinalada abaixo:

APROVADO

APROVADO COM CORREÇÕES

REPROVADO

NOTA: 6,5

CONCEITO: 2

BANCA EXAMINADORA:

Nome

Prof. Dr. Paulo Roberto Pereira Andery

Assinatura

Nome

Prof. Dr. Patrícia Elizabeth Ferreira Gomes Barbosa

Assinatura

O candidato faz jus ao grau de "ESPECIALISTA NA ÁREA DE "TECNOLOGIA E GESTÃO DO AMBIENTE CONSTRUÍDO"

Belo Horizonte, 21 de fevereiro de 2019

Coordenador do Curso

Prof. Antonio Neves
de Carvalho Júnior

Coordenador do Curso

RESUMO

O processo de incorporação imobiliária envolve diversas etapas e procedimentos legais. Em se tratando de um processo bastante burocrático, que envolve diversos órgãos públicos, é interessante entender como as empresas de pequeno porte tratam tais processos, bem como os profissionais envolvidos e suas atribuições. Esta pesquisa conta com um estudo de caso de uma incorporadora e construtora de pequeno porte atuante no setor de construção civil, no mercado de habitações de médio padrão em Belo Horizonte/MG. O objetivo deste estudo foi dissertar a respeito do processo de incorporação adotado por essa empresa, considerando seu último empreendimento, finalizado em julho de 2019. A análise do estudo de caso se alicerça em uma revisão bibliográfica baseada especialmente na Lei de Incorporação - Lei n° 4591/1964. A metodologia adotada conta com uma pesquisa e aplicação de um questionário, onde levantou-se com o sócio majoritário da empresa os dados relevantes à análise do processo de incorporação, bem como coletou-se os documentos pertinentes ao desenvolvimento desta pesquisa. O trabalho apresentou o detalhamento do processo de incorporação da empresa, comparando com o risco de investimento que seus empreendimentos apresentam.

Palavras-chave: Construção civil. Incorporação imobiliária. Processo de incorporação. Lei n° 4.591/64. Lei de Incorporação.

SUMÁRIO

Introdução	5
Capítulo 1: O que é Incorporação Imobiliária	8
1.1 Disposições gerais	8
1.1.1 Incorporação	8
1.1.2 Incorporador	9
1.1.3 Lei do Distrato	11
1.1.4 Patrimônio de afetação	12
1.1.5 Regimes de construção	12
1.2 Considerações sobre o processo de incorporação imobiliária	13
1.2.1 Aquisição do terreno	14
1.2.2 Projetos e aprovações	18
1.2.3 Registro da Incorporação	19
1.2.4 Lançamento	22
1.2.5 Construção	22
1.2.6 Encerramento	23
Capítulo 2: Estudo de caso de uma incorporadora em Belo Horizonte/MG.....	25
2.1 Relato da pesquisa	25
2.2 Metodologia de obtenção dos dados	26
2.3 Resultados e discussão	26
2.3.1 Processo de incorporação desenvolvido pela Empresa A Ltda	26
2.3.2 Análise do Empreendimento 9	30
Considerações finais	38
Referências Bibliográficas	40
Apêndices	44

INTRODUÇÃO

O processo de incorporação imobiliária abrange uma série de atividades envolvendo diversos profissionais especializados, desde arquitetos e engenheiros até contadores e advogados. Além disso, seu processo produtivo é extenso e envolve produtos e serviços variados, abrangendo mercados diversos. Segundo Fabrício (2002), a Construção Civil compõe um importante setor para a economia nacional, sendo responsável direta por parcela significativa do Produto Interno Bruto. Ainda nesse sentido,

De acordo com dados da Pesquisa Anual da Indústria da Construção (PAIC), realizado em 2016, o mercado imobiliário possui um papel fundamental na economia brasileira. Sendo ele um gerador de empregos, investimentos e conseqüentemente a formação do PIB. (MACHADO, 2018)

Logo, considerando a importância do mercado imobiliário para a economia nacional, além da sua contribuição para a melhoria da qualidade de vida das pessoas, se faz importante o estudo de incorporação e dos procedimentos necessários à sua execução.

A lei nº 4.591, de 16 de dezembro de 1964, aqui tratada como Lei de Incorporação, veio para regulamentar a alienação de unidades imobiliárias antes e durante a sua construção. Ou seja, toda e qualquer incorporação na qual se pretenda comercializar unidades antes da sua conclusão estará sujeita a esta lei.

Nota-se que incorporadoras e construtoras de pequeno ou médio porte apresentam importante participação no mercado predial habitacional no Brasil. Segundo a Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC), em 2017 quase 97% das empresas atuantes no setor de construção civil contavam com menos de 50 empregados ativos e 91% com menos de 20 empregados ativos. Cabe então, entender como decorre tal processo. Acredita-se que nessas empresas, o processo de incorporação envolva poucos profissionais, que as etapas envolvidas sejam realizadas simultaneamente e que algumas atividades sejam terceirizadas.

Sendo assim, as incorporadoras interessadas em lançar um projeto no mercado precisam estudar a dinâmica econômica e o mercado imobiliário da região em que pretendem atuar, o plano diretor e a Lei de Parcelamento, Ocupação e Uso do Solo da cidade, os aspectos financeiros e técnicos envolvidos, além de outras questões como a metragem adequada à região e o padrão de acabamento a ser

adotado nas unidades. Além dessas questões, é preciso analisar os aspectos legais envolvidos, especialmente junto à Prefeitura de Belo Horizonte - PBH - e como algumas questões relativas a aprovações podem inviabilizar um projeto.

A fim de ilustrar o panorama de uma incorporadora, esta pesquisa trata do processo de incorporação desde a decisão por incorporar até seu encerramento, exemplificando através de uma incorporadora e construtora de pequeno porte atuante no mercado de Belo Horizonte – MG, no setor residencial de médio padrão construtivo. Os padrões construtivos para unidades residenciais são definidos pela Norma Brasileira de Desempenho de Edifícios (ABNT/NBR 15.575), em baixo, médio e alto padrão. Segundo Furbino e Marzano (2013), com ela, as construtoras deverão seguir requisitos mínimos de desempenho e de vida útil. A norma também recomenda que os imóveis passem a contar com prazos de garantia.

O presente trabalho tem o objetivo de descrever como se dá o processo de incorporação imobiliária nesta empresa. Apresenta, para tal além de uma revisão bibliográfica, um estudo de caso. Mais especificamente também pretende verificar os agentes envolvidos no processo de incorporação, analisar quais as suas atribuições e quais são suas funções dentro da incorporadora, detalhar como funciona seu processo de incorporação, do ponto de vista macro, além de estudar seu empreendimento mais recente.

O trabalho justifica-se por ser a cidade de Belo Horizonte uma metrópole com significativo adensamento populacional. Além disso, como a região central apresenta pouca disponibilidade de terrenos edificáveis para lançamentos imobiliários, é preciso entender a dinâmica de outras regiões da cidade e as possibilidades de ganho de mercado que podem apresentar, especialmente para incorporadoras e construtoras de pequeno porte.

Os procedimentos metodológicos a serem utilizados para este trabalho consistem nas seguintes etapas: estudo do referencial teórico que trata especificamente do tema; reunião com o incorporador com aplicação de questionário e coleta de alguns documentos, como ficha técnica e memorial descritivo do empreendimento, tabela de vendas, plantas, material de divulgação e fotos; estudo do empreendimento mais recente do incorporador e análise crítica do processo de incorporação adotado pela incorporadora.

O primeiro capítulo trará uma revisão bibliográfica baseada na Lei de Incorporação, com o apoio da literatura. Mais especificamente abordará os temas relevantes ao presente trabalho, além de outras considerações sobre o processo de incorporação imobiliária, trazendo algumas etapas e atividades comuns a diversas empresas.

O segundo capítulo vai trazer o estudo de caso em si, abordando de forma macro o processo de incorporação adotado pela empresa em análise e detalhando algumas etapas conforme for pertinente ao estudo, além de exemplificar com o seu empreendimento mais recente.

Na sequência serão apresentadas as considerações finais a respeito do tema, além de uma análise crítica do estudo de caso, buscando expandir a análise para o setor de construção predial habitacional, com foco nas empresas de pequeno e médio porte. Assim será possível entender a dinâmica do processo, pontuado seus pontos fracos e seus pontos fortes.

CAPÍTULO 1

O QUE É INCORPORAÇÃO IMOBILIÁRIA

Conceitualmente entende-se incorporar por dar corpo, reunir. “No setor imobiliário significa construir edifício, comercial ou residencial, com a participação financeira de diversos condôminos” (Michaelis, 2019). A incorporação requer um projeto de um prédio a ser construído em um terreno, atendendo aspectos técnicos, especificidades do local e legislações vigentes, especialmente no tocante à legislação urbanística que define como será utilizado o solo em espaço urbano.

1.1 Disposições gerais

Ao tratar o tema incorporação imobiliária, alguns conceitos se fazem necessários, especialmente para melhor entendimento desta pesquisa. A Lei de Incorporação - Lei nº 4.591, 16 dez. 1964 - traz tais conceitos de forma bem clara, orientando os profissionais envolvidos a como desenvolver o processo de incorporação dentro dos limites da lei.

1.1.1 Incorporação

Em seu Art. 28, parágrafo único, a Lei de Incorporação traz o seguinte conceito:

Para efeito desta Lei, considera-se incorporação imobiliária a atividade exercida com o intuito de promover e realizar a construção, para alienação total ou parcial, de edificações ou conjunto de edificações compostas de unidades autônomas. (BRASIL, Lei nº 4.591, 16 dez. 1964)

Outros conceitos que enriquecem o entendimento do tema são descritos a seguir:

No campo dos negócios imobiliários, a expressão incorporação imobiliária tem o significado de mobilizar fatores de produção para construir e vender, durante a construção, unidades imobiliárias em edificações coletivas, envolvendo a arregimentação de pessoas e a articulação de uma série de medidas no sentido de levar a cabo a construção até sua conclusão, com individualização e discriminação das unidades imobiliárias no Registro de Imóveis. (CHALHUB, 2017, p.40)

A incorporação Imobiliária é a atividade empresarial que visa à produção e à comercialização de unidades imobiliárias em edificações coletivas no mercado imobiliário. Essa atividade é regulamentada pelas Leis nº 4.591, de 16 de dezembro de 1964, nº 4.864, de 29 de novembro 19653, e nº 10.931, de 2 de agosto de 2004. (BARRETO, 2012)

1.1.2 Incorporador

O incorporador é quem formaliza o registro da incorporação. Tal figura é abordada na Lei de Incorporação, em seu Art. 29, da seguinte maneira:

Considera-se incorporador a 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, (VETADO) 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. (BRASIL, Lei nº 4.591, 16 dez. 1964)

No Art. 30, complementa que

Estende-se a condição de incorporador aos proprietários e titulares de direitos aquisitivos que contratem a construção de edifícios que se destinem a constituição em condomínio, sempre que iniciarem as alienações antes da conclusão das obras. (BRASIL, Lei nº 4.591, 16 dez. 1964)

A empresa que articula o negócio imobiliário é chamada de incorporadora. Tal empresa é responsável por realizar o processo de incorporação como um todo, podendo também concretizar o projeto da edificação, desempenhando a função de construtora. Um conceito de mercado é apresentada por Trevisan (2010), “A incorporadora, por ser a empresa empreendedora, identifica as oportunidades, faz estudos de viabilidade, adquire o terreno (ou faz permuta permitida por lei, sem consumir seu *landbank*), formata o produto a ser desenvolvido”. Ou seja, a incorporadora, ou o incorporador, é quem reúne todas informações necessárias para fazer o negócio imobiliário acontecer.

Em seu capítulo II, a Lei de Incorporação trata “Das Obrigações e Direitos do Incorporador”. Alguns conceitos definidos na Lei serão reproduzidos nesta seção.

Apresentados os documentos no cartório competente, o incorporador consegue obter o Registro da Incorporação, documento que tem a validade de 180 dias, podendo ser renovado pelo mesmo prazo, após atualização da documentação arquivada em cartório (Art. 33). A partir de então, pode-se dar início ao processo de vendas das unidades autônomas.

É direito do incorporador fixar um prazo de carência para desistir do empreendimento. De acordo com o Art. 34, tal prazo deve constar no Registro de Incorporação (RI), não podendo ultrapassar a validade do mesmo - 180 dias - e sendo improrrogável.

De acordo com os Art. 37 e 38, deverão constar nos documentos de ajuste, que representam os acordos entre as partes, se o imóvel estiver gravado de ônus real ou fiscal ou se contra os alienantes houver ação que possa comprometê-lo e se for o caso, o fato de encontrar-se ocupado o imóvel, esclarecendo-se a que título se deve esta ocupação e quais as condições de desocupação.

Algumas normas impostas ao incorporador no caso de contrato a prazo e preços certos, quando o preço da construção é irrealizável, determinados ou determináveis, e descritas no Art. 43, são apresentadas resumidamente a seguir:

- informar obrigatoriamente aos adquirentes, por escrito, no mínimo de seis em seis meses, o estado da obra;
- responder civilmente pela execução da incorporação;
- em caso de falência do incorporador e não sendo possível à maioria prosseguir na construção, os adquirentes serão credores privilegiados pelas quantias que houverem pago ao incorporador;
- é vedado ao incorporador alterar o projeto, modificar as especificações, ou desviar-se do plano da construção, salvo autorização unânime dos interessados ou exigência legal;
- não poderá modificar as condições de pagamento nem reajustar o preço das unidades, salvo se tiver sido expressamente ajustada a faculdade de reajustamento e nas condições estipuladas;
- se o incorporador, sem justa causa devidamente comprovada, paralisar as obras por mais de 30 dias, ou retardar seu andamento, poderá o juiz notificá-lo para que no prazo mínimo de 30 dias as reinicie ou torne a dar-lhes o andamento normal;

- em caso de insolvência do incorporador que tiver optado pelo regime da afetação, a assembleia geral poderá, pelo voto de 2/3 dos adquirentes, deliberar pela venda do terreno, das acessões e demais bens e direitos.

De acordo com o Art. 44, após a concessão do “habite-se”, deverá o incorporador requerer à averbação da construção, para efeito de individualização e discriminação das unidades.

1.1.3 Lei do Distrato

A Lei nº 13.786, de 27 de dezembro de 2018, conhecida como Lei do Distrato, traz alguns conceitos complementares à Lei de Incorporação. Dois de seus artigos serão abordados nesta seção.

O Art. 35-A, trata a respeito do quadro resumo pelo qual se devem iniciar os contratos de compra e venda, promessa de venda, cessão ou promessa de cessão de unidades autônomas. Tal quadro deve contar com as informações que são apresentadas resumidamente a seguir:

- o preço total a ser pago pelo imóvel;
- o valor da parcela do preço a ser tratada como entrada;
- o valor referente à corretagem;
- forma de pagamento do preço, com indicação clara dos valores e vencimentos das parcelas;
- os índices de correção monetária aplicáveis ao contrato;
- as consequências do desfazimento do contrato, seja por distrato, seja por inadimplemento de obrigação do adquirente ou do incorporador;
- as taxas de juros eventualmente aplicadas;
- as informações acerca da possibilidade, por parte do adquirente do imóvel, do direito de arrependimento previsto no Código de Defesa do Consumidor, em todos os contratos firmados em estandes de vendas e fora da sede do incorporador ou do estabelecimento comercial;
- o prazo para quitação das obrigações pelo adquirente após a obtenção do auto de conclusão da obra pelo incorporador;
- as informações acerca dos ônus que recaiam sobre o imóvel;

- o número do registro do memorial de incorporação, a matrícula do imóvel e a identificação do cartório de registro de imóveis competente;
- o termo final para obtenção do auto de conclusão da obra (habite-se).

O Art. 43-A, determina que a partir da data estipulada contratualmente como prevista para conclusão do empreendimento, o prazo para entrega do imóvel é de 180 dias. Após esse prazo, o adquirente terá direito à indenização pelo tempo de atraso, ou se for o caso, até a resolução do contrato.

1.1.4 Patrimônio de afetação

A critério do incorporador e de acordo com o disposto no Capítulo 31-A da lei nº 10.931, de 02 de agosto de 2004, que complementa a Lei nº 4.591/1964, a incorporação pode estar submetida ao regime de afetação, onde o terreno e as acessões objeto da incorporação, bem como demais bens e direitos a ela vinculados, mantêm-se apartados do patrimônio do incorporador.

A lei 10.931/2004 define, em seu Art. 31-A, que:

§ 1º O patrimônio de afetação não se comunica com os demais bens, direitos e obrigações do patrimônio geral do incorporador ou de outros patrimônios de afetação por ele constituídos e só responde por dívidas e obrigações vinculadas à incorporação respectiva.

§ 2º O incorporador responde pelos prejuízos que causar ao patrimônio de afetação. (BRASIL, Lei nº 10.931, 02 ago. 2004)

Segundo ROCHA (2018),

O regime da afetação patrimonial na incorporação imobiliária foi introduzido no Direito positivo brasileiro [...] para assegurar direitos aos adquirentes de unidades autônomas de edifício em construção no caso de falência ou insolvência civil do incorporador, aperfeiçoar as relações jurídicas e econômicas entre esses adquirentes, o incorporador e o agente financiador da obra e, principalmente, resgatar a confiança dos consumidores no mercado imobiliário.

1.1.5 Regimes de Construção

Existem basicamente 2 regimes de construção, por empreitada e por administração, podendo ser incluído no contrato com o incorporador ou diretamente entre os adquirentes e o construtor, de acordo com o Art. 48 da Lei de Incorporação.

Construção por empreitada

A empreitada prevê a construção com preço global definido em contrato firmado com o executor da obra, o empreiteiro. O Art. 610 do Código Civil, Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, diz que, “O empreiteiro de uma obra pode contribuir para ela só com seu trabalho ou com ele e os materiais”.

Dentro do regime de empreitada, de acordo com o Art. 55 da Lei de Incorporação, existem 2 tipos de contrato, a preço fixo e a preço reajustável:

§ 1º Na empreitada a preço fixo, o preço da construção será irrevogável, independentemente das variações que sofrer o custo efetivo das obras e qualquer que sejam suas causas.

§ 2º Na empreitada a preço reajustável, o preço fixado no contrato será reajustado na forma e nas épocas nele expressamente previstas, em função da variação dos índices adotados, também previstos obrigatoriamente no contrato. (BRASIL, Lei nº 4.591, 16 dez. 1964)

Construção por administração

Na construção por administração, ou “a preço de custo”, de acordo com o Art. 58 da Lei de Incorporação, “será de responsabilidade dos proprietários ou adquirentes o pagamento do custo integral de obra”.

A empresa contratada por esse regime recebe sua remuneração pela administração da construção. Segundo Saback (2019), “ (...) a empresa responsável pela administração da obra apresenta o orçamento e o cronograma, e o contratante arca com as despesas à medida que o cronograma vai sendo executado”.

Segundo Francisco e Haddad (2002), diferente do que acontece no caso dos contratos por empreitada, quando o construtor possui autonomia na condução dos trabalhos, nos contratos por administração todos os encargos econômicos do empreendimento ficam por conta do proprietário da obra, ou seja, o contratante.

1.2 Considerações sobre o processo de incorporação imobiliária

A empresa responsável pela incorporação imobiliária gerencia uma série de atividades para a realização do empreendimento, segundo estratégias definidas. Nesse sentido,

Lançar, projetar e construir um empreendimento implica na realização de diversas atividades técnicas, administrativas e financeiras, que necessitam de coordenação para cada fase e entre elas, de forma que possa apresentar bons resultados em termos de prazo, qualidade e custos. (ADESSE e MELHADO, 2003)

No geral as empresas seguem algumas etapas durante o processo, que envolvem diversas atividades. Vale lembrar que muitas dessas etapas acontecem concomitantemente e a forma de distribuição das atividades pode variar de uma empresa para outra.

Algumas considerações sobre as etapas inerentes ao processo de incorporação imobiliária, bem como as atividades envolvidas, serão descritas nos itens a seguir.

1.2.1 Aquisição do terreno

A etapa de aquisição do terreno acontece quando o incorporador enxerga uma possibilidade de negócio em um terreno em localização de seu interesse. Dentre as atividades que embasam a tomada de decisão pela aquisição do terreno incluem-se a prospecção de terrenos, a pesquisa de mercado, o estudo de viabilidade e a definição do produto.

Considerando que o produto imobiliário é um bem durável e de alto valor agregado, os riscos do investimento, como a inadimplência e o risco de mercado, precisam ser minimizados. Nesse sentido, segundo Balarine (1997),

A natureza da atividade imobiliária, vista como processo que objetiva gerar produto em momento anterior à realização de uma demanda incerta, carrega inúmeros riscos e incertezas, ao mesmo tempo em que exige largos prazos de execução, associados a grande investimento de capital.

Alguns cuidados no processo de aquisição do terreno ajudam a reduzir os riscos do negócio imobiliário e auxiliam o incorporador na tomada de decisão, pois como diria Iwata (2012),

A ninguém é dado o benefício de prever o futuro, nem poderia ser diferente, sendo assim, quando se decide por um projeto de incorporação é preciso minimizar os riscos para que o sucesso se torne uma realidade.

Durante a prospecção de terreno alguns aspectos precisam ser observados, como: Informação básica e aspectos físicos do terreno, infraestrutura urbana da região e vizinhança. Segundo Monteiro (2016),

Também existem vários outros pontos de extrema importância a serem avaliados, antes da aquisição de um terreno, além de seu preço, tais como: legislação incidente; potencial construtivo; produto e público alvo a serem incorporados no local; aspectos ambientais; análise de concorrentes e preços de venda final praticados; logística de acesso e condições para a execução da obra; e, mas não menos importante, a *due dilligence* minuciosa acerca das condições jurídicas do imóvel e a elaboração de um Contrato de Venda e Compra muito bem estruturado.

É preciso atentar também para a localização, considerando a proximidade a vias de fluxo intenso e a comércio e serviços. A relevância desses fatores vai depender da expectativa do público alvo. Iwata (2012) complementa que,

A escolha do local onde será implantado o empreendimento tem papel fundamental no sucesso do mesmo. Deverá estar de acordo com as necessidades dos consumidores, que podem optar por lugares próximos a serviços básicos ou, ao contrário, retirar-se do tumulto dos centros. Detectada a região da cidade onde se encontra tal demanda, cabe a escolha do terreno ideal em um processo de afunilamento que parte do geral (cidade), para o particular (bairro).

Alguns custos que precisam ser considerados incluem dívidas do terreno, como IPTU (Imposto Predial e Territorial Urbano) e contas em atraso. Infomoney (2015), inclui como custos na aquisição do terreno: ITBI (Imposto de Transmissão de Bens Imóveis), seguros, taxa de avaliação do imóvel, taxa de corretagem, escritura e registro. É importante frisar a necessidade do registro, pois somente ele garante a propriedade do terreno, segundo o Art. 1227 do Código Civil: “Os direitos reais sobre imóveis constituídos, ou transferidos por atos entre vivos, só se adquirem com o registro no cartório de Registro de Imóveis dos referidos títulos”.

A pesquisa de mercado vai auxiliar o incorporador a decidir se determinado terreno e sua localização atendem às demandas do seu público alvo e definir o produto mais adequado atendendo às especificidades locais. Esta atividade é abordada por Balarine (2004) da seguinte maneira: “[...] as características do produto imobiliário exigem planejamento cuidadoso, através de um processo que deve, necessariamente, iniciar-se por pesquisas de mercado e estudos de viabilidade econômico-financeira”.

A partir de então é elaborado um estudo de massa, para definição do produto, apresentando características como orientação do edifício, número de unidades e pavimentos, tipologia e número de vagas por unidade, áreas verdes e espaços de uso comum, afastamentos obrigatórios, acessos, rampas, entre outras. Segundo Caribé (2017a), “Um empreendimento eficiente maximiza a área total comercializável, gerando um maior VGV para o empreendedor, ou seja, valor geral de vendas”. Tendo uma boa definição do que se pretende construir, o estudo de massa serve como base para o estudo de viabilidade.

O estudo de viabilidade do empreendimento tem o objetivo de definir se a incorporação apresenta viabilidade técnica, econômica e financeira, e se compensa lançar o projeto no mercado. Menosprezar essa etapa pode gerar grandes consequências para o incorporador, pois segundo Balarine (1997),

[...] empreendedores, a partir de oportunidades oferecidas pelo mercado (como, por exemplo, a disponibilidade de um terreno), concebem seus produtos unicamente baseados no entusiasmo, muitas vezes sem possuir sequer orçamentos prévios de produção. Simplesmente geram um anteprojeto, realizam o lançamento e aguardam que uma clientela desconhecida adquira suas unidades. Raramente tais empreendimentos são planejados criteriosamente, num processo que deve, necessariamente, iniciar pelos estudos de viabilidade econômico-financeira.

Goldman (2015) identifica as variáveis dos estudos de viabilidade, conforme apresentado resumidamente a seguir:

- Fatores econômicos e financeiros - associados às condições em que serão realizadas as receitas, por meio dos valores de venda das unidades e da captação de financiamento, e as despesas do empreendimento, contemplando custo do terreno, da construção, da corretagem, do *marketing* e propaganda, dos impostos e taxas, das despesas jurídicas e legais e dos projetos. A análise de investimentos deve considerar a disponibilidade de recursos, as incertezas e a necessidade de remunerar o capital investido. É proposta a elaboração de um fluxo de caixa de receitas e despesas, considerando os cenários possíveis quanto às tendências do mercado. Uma estimativa preliminar demonstra, dentro de um grau de precisão aceitável, os custos de construção. Os riscos financeiros inerentes do investimento imobiliário dizem respeito à incerteza quanto ao retorno do capital investido;

- Aspectos técnicos - a elevação do grau de industrialização da construção civil, ainda que lenta, levou à redução dos custos de construção, bem como ao aumento da produtividade. Ao mesmo tempo, com o aumento da concorrência no mercado, a qualidade tornou-se mais importante para o cliente. Neste sentido, para apresentar competitividade no mercado, é primordial possuir a capacidade de reduzir os custos, sem perder a qualidade do produto final, isso exige capacidade técnica e gestão de recursos e gerenciamento de projetos;
- Aspectos legais - além da obediência à Lei de Incorporação, é citada a necessidade de atendimento ao código de obra do município e aos regulamentos urbanísticos, bem como atenção aos impostos devidos e demais legislações e normas a serem seguidas;
- Aspectos comerciais - envolve fatores associados à propaganda e divulgação do empreendimento, à avaliação e à velocidade de venda das unidades e à pesquisa mercadológica do perfil do comprador potencial. O preço de venda deve pautar-se na expectativa do valor do produto no mercado, influenciado juntamente com a qualidade na liquidez do produto imobiliário. Baseando-se na pesquisa de mercado realizada, são percebidos os tipos de produtos a serem oferecidos e os preços a serem absorvidos pelo mercado;
- Aspectos sociais e políticos - são citados alguns fatores que podem interferir no mercado imobiliário, como a política pública social e habitacional, a conjuntura internacional, os fatores psicológicos, além da sustentabilidade social e ambiental, segregação e segurança.

Após cumprir as etapas citadas, o incorporador consegue analisar a viabilidade de lançar no mercado a incorporação imobiliária. Uma decisão bem embasada minimiza o risco do incorporador não alcançar o retorno pretendido. Tomada a decisão pela aquisição de um terreno, segundo Caribé (2017b),

[...] é feita a proposta de aquisição do terreno em compra ou permuta, sendo esta última a mais indicada pois reduz a exposição de caixa do incorporador. Na permuta paga-se o terreno em unidades autônomas (com a separação destas unidades autônomas em "áreas subrogadas") ao final da obra, na entrega do empreendimento.

1.2.2 Projetos e aprovações

Após a aquisição do terreno, inicia-se a fase de projetos. São contratados, então, arquitetos, engenheiros de estrutura, de instalações, entre outros.

Uma figura importante nesta etapa, para a gestão e gerenciamento das atividades é a do coordenador de projetos. Para Nóbrega Júnior e Melhado (2013), “o coordenador de projetos surge como agente fomentador não apenas da interação e cooperação entre todos os agentes envolvidos no processo de projeto, mas também do bom resultado do processo e das soluções de projeto adotadas”. Independente do porte da empresa, tal profissional deve ser capacitado para se alcançar qualidade adequada do projeto encaminhado à obra.

Finalizados os projetos, o próximo passo é o processo de aprovações e obtenção do Alvará de Construção, para dar início à execução das obras. Para isso, o projeto deve estar de acordo com todas as exigências legais, federais, estaduais e municipais, especialmente no tocante à legislação urbanística. Segundo Machado (2018), “Verifica-se se o projeto cumpre o que a lei determina, inclusive quanto a limites de construção, recuos, altura máxima e outros requisitos, bem como as exigências ambientais e urbanísticas”.

Segundo o decreto nº 13.842 de 11 de janeiro de 2010, que regulamenta o Código de Edificações de Belo Horizonte, lei nº 9725, de 15 de julho de 2009, em seu Cap. IV que trata do Licenciamento:

Art. 28 - O exame do projeto de edificação levará em conta a análise dos parâmetros que afetam a paisagem urbana e a qualidade de vida da coletividade, em especial:

- I – coeficiente de aproveitamento;
- II – quota de terreno por unidade habitacional;
- III – taxa de ocupação e de permeabilização;
- IV – afastamento lateral, frontal e de fundos;
- V – altura na divisa e da edificação;
- VI – fosso de iluminação e ventilação;
- VII – área de estacionamento;
- VIII – circulação vertical e horizontal coletivas;
- IX – pé-direito;
- X – acessibilidade.

§ 1º - É responsabilidade dos responsáveis técnicos pela elaboração de projetos e dirigentes técnicos de obras a observância e o cumprimento das

demais disposições relativas à edificação previstas nas legislações federal, estadual e municipal.

O mesmo artigo prevê, ainda, que em caso de descumprimento da legislação vigente, pode-se proceder à revogação do Alvará de Construção e à denúncia ao CREA e à Procuradoria Geral do Município. Sendo assim, é essencial que o incorporador ateste que os profissionais técnicos contratados cumpriram todas as exigências da lei a fim de evitar futuros transtornos.

Ao longo do Cap. IV, o decreto nº 13.842/2010 oferece informações a respeito de outros licenciamentos a serem solicitados, caso necessário, como licenças para demolição e para movimentação de terra, bem como para a construção de marquises e muros de arrimo. A licença para supressão de vegetação, por exemplo, deverá ser solicitada pela Secretaria Municipal do Meio Ambiente (SMMA).

Segundo o Art. 39 do decreto nº 13.842/2010, “Não havendo pendências, o projeto de edificação será aprovado e o Alvará de Construção será emitido”.

De acordo com o Art. 19 do Código de Edificações de Belo Horizonte, o alvará terá validade de 4 anos, a partir da data de expedição, podendo ser renovado desde que não tenha havido alteração na legislação municipal pertinente ou para a conclusão da parte correspondente à estrutura já executada.

1.2.3 Registro da Incorporação

A etapa que antecede o lançamento da incorporação é a emissão do Registro de Incorporação. Trata-se de um documento emitido por um cartório de registro de imóveis que permite a comercialização de unidades autônomas, em conformidade com a Lei de Incorporação.

O Art. 32 da Lei de Incorporação aponta os documentos a serem apresentados no cartório competente de Registro de Imóveis, descritos a seguir:

- a) Título de propriedade de terreno, ou de promessa, irrevogável e irretroatável, de compra e venda ou de cessão de direitos ou de permuta do qual conste cláusula de imissão na posse do imóvel, não haja estipulações impeditivas de sua alienação em frações ideais e inclua consentimento para demolição e construção, devidamente registrado;

- b) Certidões negativas de impostos federais, estaduais e municipais, de protesto de títulos de ações cíveis e criminais e de ônus reais relativos ao imóvel, aos alienantes do terreno e ao incorporador;
- c) Histórico dos títulos de propriedade do imóvel, abrangendo os últimos 20 anos, acompanhado de certidão dos respectivos registros;
- d) Projeto de construção devidamente aprovado pelas autoridades competentes - conjunto de plantas aprovadas pela prefeitura, acompanhadas da cópia do Alvará de Construção;
- e) Cálculo das áreas das edificações, discriminando, além da global, a das partes comuns, e indicando, para cada tipo de unidade a respectiva metragem de área construída;
- f) Certidão negativa de débito para com a Previdência Social, quando o titular de direitos sobre o terreno for responsável pela arrecadação das respectivas contribuições;
- g) Memorial descritivo das especificações da obra projetada - traz informações como preparação do terreno e fundação, estrutura, cobertura, esquadrias, revestimentos internos e externos, pisos, pintura, entre outras;
- h) Avaliação do custo global da obra, atualizada à data do arquivamento, discriminando-se, também, o custo de construção de cada unidade, devidamente autenticada pelo profissional responsável pela obra;
- i) Discriminação das frações ideais de terreno com as unidades autônomas que a elas corresponderão;
- j) Minuta da futura Convenção de condomínio que regerá a edificação ou o conjunto de edificações - traz informações como a destinação, as partes de propriedade exclusiva e as partes comuns, modo de usar as coisas e serviços comuns, a administração do condomínio, entre outras;
- l) Declaração em que se defina a parcela do preço - apresenta a forma de pagamento do terreno, conforme acertado com o alienante;
- m) Certidão do instrumento público de mandato - trata-se da procuração passada pelo proprietário do terreno ao incorporador, identificando o empreendimento a se construído;
- n) Declaração expressa em que se fixe, se houver, o prazo de carência - é o prazo improrrogável em que o incorporador pode desistir do empreendimento;

- o) Atestado de idoneidade financeira, fornecido por estabelecimento de crédito que opere no País há mais de cinco anos;
- p) Declaração, acompanhada de plantas elucidativas, sobre o número de veículos que a garagem comporta e os locais destinados à guarda dos mesmos - acompanhando declaração a respeito da natureza das vagas, se vinculadas aos apartamentos ou não, se demarcadas ou não, se apresenta vagas como unidades autônomas ou não.

Pilatti (2011) apresenta outros documentos referentes à incorporação:

- Declaração do regime de construção - se por administração ou se por empreitada, a preço fixo ou a preço reajustável;
- Declaração do padrão de construção - se normal, baixo ou alto;
- Instrumento particular de compromisso de compra e venda de fração ideal de terreno e contrato de construção - acertado entre o incorporador e o adquirente;
- Requerimento de averbação de construção e registro de instituição, especificação e convenção de condomínio - concluída a incorporação;
- Patrimônio de afetação - se for o caso, pode-se averbar no processo de incorporação a opção a fim de informar aos interessados na aquisição do imóvel.

Perante a observação de todos os documentos necessários à emissão do Registro de Incorporação, pode-se concluir que este transmite segurança ao adquirente, conforme confirmado por ABRAIN (2015),

O Registro da Incorporação é a garantia para o adquirente de que o projeto foi aprovado e será entregue de acordo com os padrões designados por ocasião da aquisição. Para certificar-se da veracidade das informações fornecidas pela incorporadora e de que esta está cumprindo as exigências da Prefeitura, o adquirente deve verificar o Registro da Incorporação no cartório em que o empreendimento tiver sido registrado, antes de efetuar a compra.

Vale lembrar que os documentos referentes ao Registro de Incorporação são públicos e disponíveis no cartório competente, que deve ser indicado em todos os anúncios do empreendimento, de acordo com os §§ 3º e 4º do Art. 32 da Lei de Incorporação.

1.2.4 Lançamento

O lançamento é a etapa onde o incorporador apresenta o seu produto - o empreendimento imobiliário - para o mercado, abrindo o processo de vendas das unidades. Registrada a incorporação, pode-se dar início às vendas.

Segundo o colunista SóCorretor (2019), “Saber qual é o tipo de público que irá se interessar pelo novo empreendimento é o primeiro passo para começar as vendas”. Ainda segundo este colunista, algumas atitudes podem auxiliar os corretores a obterem sucesso nas vendas, como: anúncios constantes; margens de negociação bem estabelecidas e outras vantagens para o cliente; além de um bom conhecimento do imóvel e seus arredores, incluindo valor do IPTU, valor do metro quadrado da região, pontos de valorização e desvalorização entre outras informações que possam ser pertinentes ao público alvo. Uma equipe de vendas bem capacitada pode acelerar muito o processo de vendas do empreendimento.

A tabela de vendas vai apresentar para os interessados valores, formas de pagamento, taxa de decoração dos espaços comuns, bem como data prevista de entrega e taxas de correção. O preço definido das unidades precisa corresponder às expectativas do mercado e atender às necessidades do incorporador. Segundo Rozenbaum e Macedo-Soares (2007),

O preço justo é aquele que atende aos interesses do empreendedor e do comprador simultaneamente. O empreendedor deve ter satisfeitas suas expectativas de taxa de retorno e velocidade de vendas e o comprador atendidas suas expectativas das utilidades do imóvel como investimento e moradia.

1.2.5 Construção

A etapa de construção pode ser iniciada a partir da liberação do Alvará de Construção. Caso necessário, o incorporador pode solicitar o financiamento da construção por meio de agentes financeiros autorizados pelo Banco Central.

A execução da obra se dá por meio de contratos de empreitada ou por administração, conforme já mencionado, e pode ser terceirizada ou realizada pelo próprio incorporador, na função de construtor. A emissão do auto de conclusão de obra, ou habite-se, juntamente com o Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros

(AVCB) atestam a conclusão da construção. Segundo o Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (2010), o AVCB é o “documento que comprova que o prédio possui condições seguras para abandono em caso de pânico, acesso fácil para os integrantes do Corpo de Bombeiros, além de equipamentos para combate a incêndio” e é emitido após verificada a conformidade com o Projeto de Segurança Contra Incêndio e Pânico.

1.2.6 Encerramento

O encerramento ou conclusão da incorporação se dá averbação dos títulos, entrega das chaves e início da garantia das unidades. Nesta etapa ocorre o repasse bancário dos adquirentes que fizerem uso do financiamento para quitação da dívida com o incorporador

Após a emissão do habite-se, a incorporadora pleiteia a quitação das dívidas devidas pelos adquirentes do imóvel. Para tal, muitos recorrem ao financiamento imobiliário. Nesse caso o imóvel é dado como garantia da transação, através da alienação fiduciária, regulamentada pela Lei nº 9514, de 20 de novembro de 1997 e definida em seu Art. 22 como: “(...) o negócio jurídico pelo qual o devedor, ou fiduciante, com o escopo de garantia, contrata a transferência ao credor, ou fiduciário, da propriedade resolúvel de coisa imóvel”. Segundo Réa (2018),

A alienação Fiduciária se caracteriza pela transferência ao credor da propriedade do bem, ficando o devedor com a posse direta do imóvel. Insta observar que, na hipótese de adimplemento do contrato, em razão do pagamento da dívida, o devedor volta a ser o proprietário do imóvel. Por outro lado, na incidência do não pagamento do débito, o credor poderá reaver a posse direta do imóvel dado em garantia, e, em seguida, promover a execução da garantia através da alienação em leilão.

É responsabilidade do incorporador requerer a averbação da construção após expedido o habite-se. Fica o construtor solidário a responsabilidade perante os adquirentes; no caso de omissão de ambos, a averbação pode ser requerida por qualquer dos adquirentes de unidade, segundo o Art. 44 da Lei de Incorporação. É realizada a discriminação das unidades autônomas, recebendo então os adquirentes seus respectivos títulos de propriedade.

A entrega das chaves se dá com a vistoria das unidades. Nessa etapa cabe ao adquirente verificar a conformidade do produto entregue com as especificações

do Memorial Descritivo, além de acusar os vícios aparentes, devendo a construtora providenciar os reparos necessários antes da mudança dos novos moradores.

A garantia do imóvel inicia imediatamente após a entrega das chaves. Essa garantia, bem como o prazo para reclamação em casos de detecção de vícios construtivos, é amparada pelo Código Civil, em seu Art. 618, que institui que,

Art. 618. Nos contratos de empreitada de edifícios ou outras construções consideráveis, o empreiteiro de materiais e execução responderá, durante o prazo irredutível de cinco anos, pela solidez e segurança do trabalho, assim em razão dos materiais, como do solo.

Parágrafo único. Decairá do direito assegurado neste artigo o dono da obra que não propuser a ação contra o empreiteiro, nos cento e oitenta dias seguintes ao aparecimento do vício ou defeito.

(Brasil, Lei nº 10.406, 10 jan. 2002)

É importante que os adquirentes atentem ao Manual do Usuário, pois nele constam as orientações a respeito do uso e das manutenções em cada sistema da unidade. O não atendimento às instruções do manual pode levar à perda da garantia, ficando o usuário responsável por eventuais reparos.

CAPÍTULO 2

ESTUDO DE CASO DE UMA INCORPORADORA EM BELO HORIZONTE

2.1 Relato de pesquisa

Esta pesquisa exploratória objetivou apresentar um estudo de caso de uma incorporadora e construtora, denominada para efeitos deste trabalho de forma fictícia por “Empresa A Ltda”, de pequeno porte atuante no setor de construção civil predial habitacional, no mercado de médio padrão na cidade de Belo Horizonte, desde 1998. Possui 2 sócios, sendo o sócio majoritário, um engenheiro civil responsável pelo processo de incorporação como um todo e pelo processo construtivo, denominado “Sócio 1”, e a sócia minoritária, uma administradora de empresas, responsável pelos processos de apoio da empresa e as contratações de serviços terceirizados, denominada “Sócia 2”. Possui cerca de 40 funcionários, incluindo os profissionais de construção.

Tal empresa possui a prática de não iniciar uma nova incorporação até a conclusão da anterior, com o encerramento do processo de vendas, ou restando uma quantidade razoável, por volta de 10%, de unidades à venda. Essa prática busca trazer mais segurança financeira para a empresa que não se arrisca em vários projetos simultâneos.

As incorporações lançadas por esta empresa constituem-se de prédios em torre única, com cerca de 30 unidades cada, sendo geralmente metade delas de 2 quartos e a outra metade de 3 quartos. Costuma incluir unidades com área privativa e cobertura.

A Empresa A Ltda atua preferencialmente na região da Pampulha, tendo diversos empreendimentos entregues no bairro Ouro Preto. Todavia, seu empreendimento mais recente, o nono dessa empresa, aqui denominado “Empreendimento 9”, base no estudo de caso deste trabalho, se situa no bairro Nova Floresta, região Nordeste de Belo Horizonte. O Empreendimento 9, lançado em fevereiro de 2017, com previsão de entrega para janeiro de 2019, foi entregue em março de 2019, respeitando o prazo limite estipulado pela Lei de Incorporação em seu Art. 43-A, de até 180 dias após a data data estipulada contratualmente.

2.2 Metodologia de obtenção de dados

Os dados necessários à execução do presente trabalho foram obtidos juntamente com o Sócio 1. Perante uma reunião, com aplicação de um questionário, apresentado no Apêndice A, foi possível compreender o funcionamento da Empresa A Ltda, no tocante ao processo de incorporação. Foi realizada uma análise do projeto mais recente da empresa a partir de documentos, como ficha técnica e memorial descritivo do empreendimento, tabela de vendas, plantas, material de divulgação e fotos.

A aplicação do questionário realizada na sede da Empresa A Ltda, em outubro de 2018, contou com sete perguntas abertas, onde o Sócio 1 explanou a forma de atuação da sua empresa, os agentes envolvidos na incorporação e suas atribuições.

Além da reunião com o incorporador (Sócio 1), outras informações necessárias à execução do trabalho, como descrição dos empreendimentos entregues e do empreendimento em estudo, foram obtidas do próprio site da empresa e de observações *in loco* no endereço do Empreendimento 9.

2.3 Resultados e discussão

A fim de obter um entendimento a respeito do processo de incorporação adotado na Empresa A Ltda, os dados obtidos na reunião com o incorporador serão apresentados de forma discursiva. Comparações com as práticas apresentadas na revisão bibliográfica, no item 1.2, serão comentadas conforme necessário, visando um melhor entendimento do assunto. Na sequência será apresentada a incorporação do Empreendimento 9.

2.3.1 Processo de incorporação desenvolvido pela Empresa A Ltda

Em reunião com o Sócio 1, este buscou enfatizar a importância dada pela Empresa A Ltda ao processo de incorporação como um todo, e não somente a construção de edifícios.

O Sócio 1 salientou também sua preocupação com a manutenção do seu quadro de funcionários, afirmando que tenta evitar demissões em massa, se planejando para os momentos de crise e ministrando treinamentos periódicos. Além disso, o fato de lançar um empreendimento por vez e manter um padrão de número de unidades lançadas ajuda a manter regular esse quadro de funcionários.

O Sócio 1 entende o processo do empreendimento imobiliário baseado em três pilares, incorporação, construção e venda. Os dois primeiros ficando a cargo da Empresa A Ltda e o processo de vendas que acontece de forma terceirizada, por meio de uma imobiliária parceira.

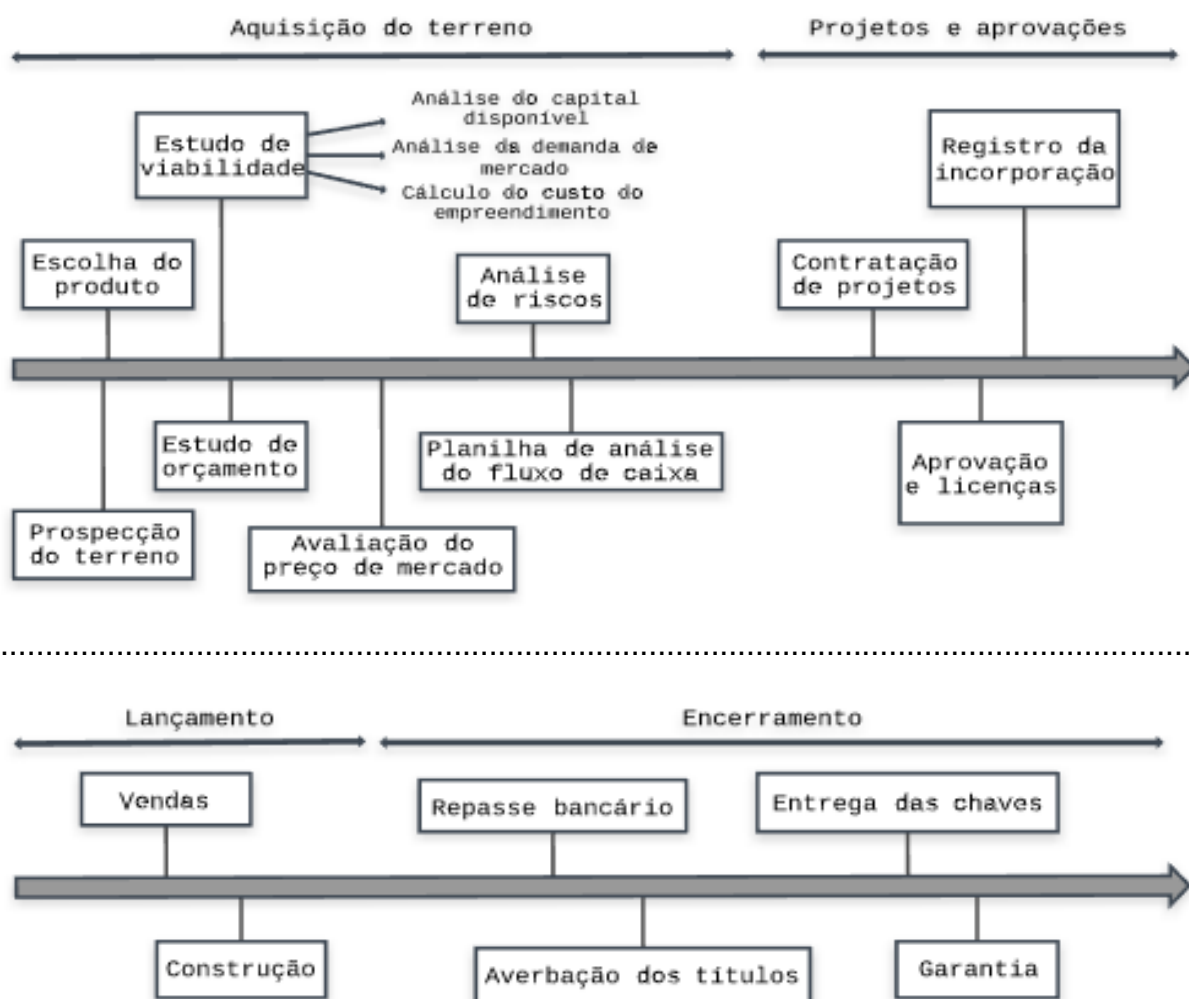
A Empresa A Ltda entende o setor de construção predial residencial com bom potencial em termos de possibilidade de ganhos, justificando seus investimentos. Como estratégia de mercado, a incorporadora definiu atuar numa faixa de valor de R\$ 200.000 a R\$ 400.000, que segundo o incorporador se trata de um nicho de mercado pouco explorado pelas grandes incorporadoras, abrindo espaço para as pequenas empresas. Considerando os gastos iniciais da incorporação e seu potencial de investimento, determinou que para valer o risco do investimento, contariam com edificações com cerca de 30 unidades habitacionais.

Traçada a estratégia da empresa, a próxima etapa seria a busca pela tipologia de imóvel, regiões e padrão de acabamento que entrariam nessa faixa. Enxergaram no bairro Ouro Preto, e posteriormente no bairro Nova Floresta, uma boa oportunidade de negócio, pois são bairros que, segundo o incorporador, possuem boa demanda por habitações na faixa de valor estipulada. Determinada a região de atuação e a capacidade de investimento da empresa, prédios com apartamentos de 2 e 3 quartos, de médio padrão construtivo adequaram-se bem à faixa de valor estipulada.

De fato, considerando que os empreendimentos lançados pela empresa foram sucesso de vendas, tendo todas as suas unidades vendidas durante a construção, e que no Empreendimento 9 mais de 80% das unidades foram vendidas durante a construção e o restante em menos de cinco meses após sua entrega, mesmo em época de crise econômica, pode-se considerar que foi traçada uma boa estratégia.

A partir das informações obtidas com o Sócio 1, foi possível esquematizar o fluxo do processo de incorporação adotado pela Empresa A Ltda, conforme representado na figura 1 e detalhado nesta seção.

Figura 1: Processo de Incorporação Imobiliária - Empresa A Ltda



Para a escolha do produto, a Empresa A Ltda realiza uma análise do capital disponível e da demanda do mercado, sendo que, segundo o Sócio 1, esses dois quesitos precisam estar alinhados entre si para dar início à incorporação. O Sócio 1 considera essa atividade base do estudo de viabilidade econômica e financeira. Nessa fase é realizada a conceituação do produto: tipologia, metragem e faixa de valor dos apartamentos.

Então, inicia-se a prospecção do terreno, considerando o valor máximo disponível para seu pagamento. A partir das opções disponíveis é realizada a análise do potencial construtivo, a fim de saber quantas unidades e quantas vagas cabem em cada um deles.

Decidido o terreno de interesse, o incorporador procede ao que ele define como “estudo de orçamento”, onde ele vai analisar o custo de cada unidade nos moldes do que pretende construir, tipologia, metragem e padrão de acabamento.

A partir de conversas com os profissionais de venda, é feita uma avaliação do preço do metro quadrado na região, considerando o padrão de acabamento que será entregue. O incorporador salienta que quem define o preço é o mercado.

É desenvolvida, então, uma planilha de análise de fluxo de caixa. Duas taxas são comparadas para a tomada de decisão pelo empreendimento: A taxa interna de retorno (TIR), que é uma métrica utilizada para analisar o percentual de retorno de um projeto, e a SELIC, que é a taxa básica de juros da economia no Brasil. Sendo a TIR maior que a SELIC, considera-se o projeto viável. Essa análise precisa ser feita pois, como o empreendimento imobiliário apresenta um ciclo de produção e vendas extenso, pode haver uma desvalorização do investimento devida à inflação no período entre o lançamento do empreendimento e o fim do ciclo de vendas. Nesse sentido é realizada também uma análise de cenário futuro. Para tal atenta-se aos acontecimentos políticos, principalmente no tocante às eleições, que definem como será o comportamento do mercado para o mínimo de quatro anos.

A análise de risco, que avalia a probabilidade de ocorrência de alguma eventualidade quanto ao retorno do empreendimento, feita pelo incorporador leva em conta, principalmente, a velocidade de venda de empreendimentos concorrentes. Essa informação que busca avaliar o risco do empreendimento não apresentar o retorno esperado em relação à velocidade de venda das unidades, é obtida por meio de conversas com pessoas ligadas ao mercado e auxilia na decisão do valor de venda do empreendimento a ser lançado.

Os cálculos relativos ao custo do empreendimento, especialmente no tocante a custos financeiros e impostos são realizados pela sócia administradora, contando com o auxílio de um escritório de contabilidade. Tais cálculos compõem o estudo de viabilidade juntamente com outras variáveis, como os aspectos técnicos, legais e comerciais envolvidos no negócio.

Tendo o terreno de interesse em vista e uma definição do produto que se deseja construir, após o levantamento de dados com o mercado e a análise do estudo de viabilidade é tomada a decisão de compra ou não do terreno. Para se decidir por prosseguir com o projeto, ele precisa apresentar viabilidade técnica, econômica e financeira e boa expectativa de aceitação no mercado.

As atividades descritas até então entram no que foi definido neste trabalho como a etapa de aquisição do terreno. Percebemos que a pesquisa de mercado, a prospecção de terreno, a definição do produto e o estudo de viabilidade acontecem

quase que simultaneamente. Na prática, uma atividade apoia a outra na decisão pelo investimento.

A etapa de projetos e aprovações conta com o apoio de profissionais contratados. Os projetos são desenvolvidos por escritórios de arquitetura e de engenharia, a fase de aprovação e licenças fica a cargo de um arquiteto terceirizado e a fase de registro conta com apoio jurídico também terceirizado.

Após a aprovação dos projetos e emissão do Registro de Incorporação acontece o lançamento do empreendimento no mercado. A partir de então, dá-se início ao processo de vendas, que como já citado, fica a cargo de uma imobiliária parceira. Para tal, conta com a disponibilidade de uma tabela de vendas. Esta é elaborada pela Empresa A Ltda considerando-se um valor de entrada e um fluxo de pagamento que ao mesmo tempo seja compatível com a capacidade de desembolso dos futuros compradores e possibilite um fluxo de caixa saudável para a empresa.

Após expedido o Alvará, a construção, por empreitada a preço reajustável, é realizada pela Empresa A Ltda. Não costuma recorrer a financiamento bancário - constrói com capital próprio. Após a conclusão da obra, o Sócio 1 fica responsável pela solicitação do habite-se e do auto de vistoria do corpo de bombeiros.

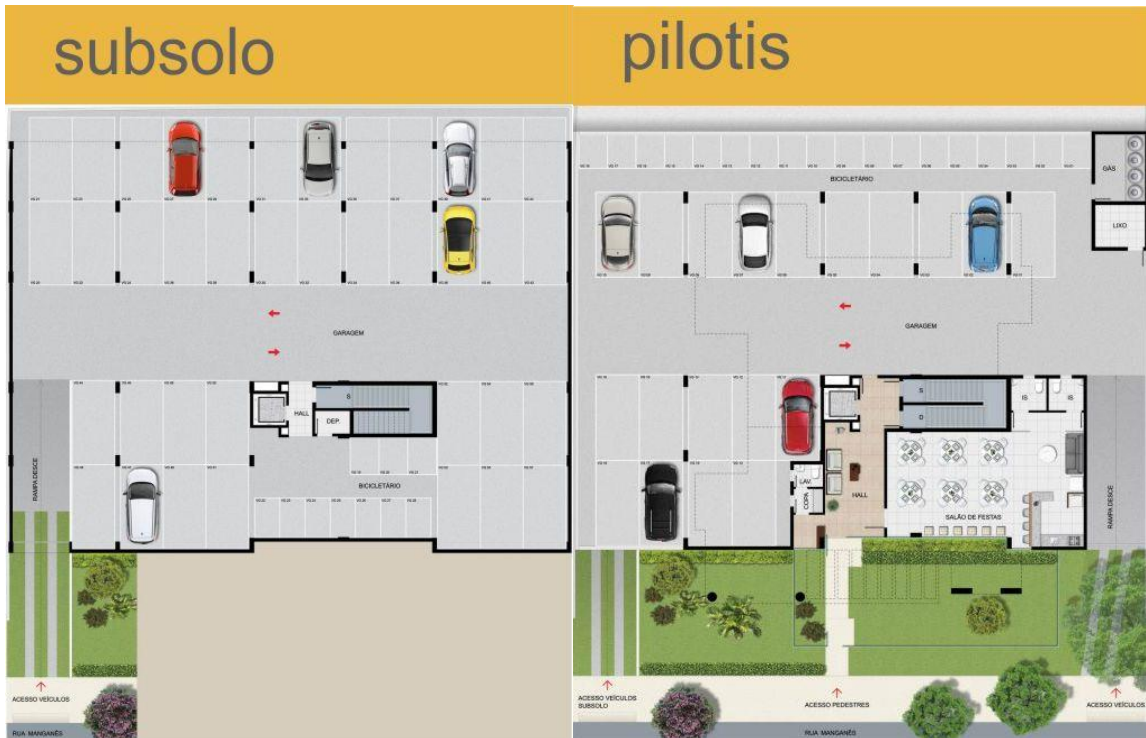
Na etapa de encerramento, após a emissão do habite-se ocorre o repasse bancário por parte dos adquirentes que recorrem ao financiamento bancário. A averbação dos títulos é requerida pela Empresa A Ltda e na sequência se dá a entrega das chaves, com vistoria das unidades. A partir de então os serviços de garantia são prestados sempre em conformidade com a lei.

2.3.2 Análise do Empreendimento 9

O Empreendimento 9 é constituído por um edifício em torre única, construído em um terreno de 900 m², contando com 29 unidades autônomas, sendo uma vaga de garagem e 28 unidades habitacionais em padrão médio construtivo, das quais: 14 unidades de 2 quartos, sendo 11 unidades tipo (55 m²), 1 unidade com área privativa (90 m²) e 2 coberturas (111 m²); 14 unidades de 3 quartos, sendo 12 unidades tipo (67 m²), e 2 coberturas (134 m²). Cada apartamento possui 2 vagas vinculadas. Resultam então 57 vagas no empreendimento.

Possui 1 subsolo de garagem e 1 pilotis (plantas na figura 2), ainda no pilotis possui um salão de festas (figura 3); 7 pavimentos de apartamentos e 1 pavimento de terraço das coberturas.

Figura 2: Plantas - subsolo e pilotis



Fonte: Arquivo da Empresa A Ltda

Figura 3: Salão de festas finalizado



Fonte: Arquivo da Empresa A Ltda

Os detalhes das plantas dos apartamentos são apresentados a seguir: apartamento de 2 quartos com área privativa (figura 4); apartamento tipo de 2 quartos, que possui a mesma planta da opção anterior com exceção da área externa; apartamento tipo de 3 quartos (figura 5); cobertura de 2 quartos (figuras 6 e 7) e cobertura de 3 quartos que possui o primeiro pavimento com a mesma planta da unidade tipo e o segundo pavimento semelhantes ao correspondente da opção de 2 quartos. Observa-se que o material gráfico apresentado ao cliente traz a planta humanizada das unidades. Essa prática comum no mercado permite melhor visualização do espaço e das possibilidades de disposição de móveis nos cômodos, tornando o projeto mais acessível aos adquirentes.

Figura 4: Planta humanizada da unidade de 2 quartos com área privativa externa



Fonte: Arquivo da Empresa A Ltda

Figura 5: Planta humanizada da unidade tipo de 3 quartos

3 quartos com suíte



Fonte: Arquivo da Empresa A Ltda

Figura 6: Cobertura de 2 quartos – 1º pavimento

cobertura 2 quartos



Fonte: Arquivo da Empresa A Ltda

Figura 7: Cobertura de 2 quartos – 2º pavimento

terraço cobertura 2 quartos



Fonte: Arquivo da Empresa A Ltda

O Memorial Descritivo do empreendimento apresenta, além das plantas das diversas tipologias de apartamentos, o material de acabamento a ser utilizado nas diversas áreas. Os pisos dos quartos, por exemplo, foram entregues em laminado de madeira e dos banheiros e cozinha em porcelanato. A figura 8 apresenta, para fins de ilustração, um trecho do Memorial descritivo, explicitando detalhes do acabamento das coberturas.

Figura 8: Trecho do Memorial Descritivo

MEMORIAL DESCRITIVO

DETALHES DOS APARTAMENTOS DE COBERTURA:

SALA COBERTURA: piso em cerâmica ou porcelanato, rodapé no padrão do piso com h=5cm, teto e parede em pintura acrílica emborrachada sobre gesso corrido e peitoril em mármore.

LAVABO: piso em cerâmica sem caimento para o ralo, parede em cerâmica, teto em pintura acrílica sobre forro de gesso, bancada e peitoril em mármore.

TERRAÇO DESCOBERTO: piso em cerâmica com caimento para o ralo, rodapé no padrão do piso com h=5cm, parede em pintura acrílica texturizada e peitoril em mármore.

QUARTOS, SALAS E CIRCULAÇÃO: Toda pintura acrílica sobre gesso será substituída por pintura acrílica emborrachada nos tetos e paredes.

Fonte: Arquivo da Empresa A Ltda

Com relação à aquisição do terreno para este empreendimento, foi realizada a compra com pagamento integral em dinheiro. A etapa de aquisição do terreno foi bem planejada, pois a Empresa A Ltda decidiu adotar uma postura conservadora no contexto de instabilidade política no Brasil após as eleições de 2014, quando já haviam sinais de um possível processo de impeachment da então presidenta, Dilma Rousseff. A incorporadora decidiu aguardar como ficaria o cenário econômico do país - período esse que investiu em treinamento e qualificação da mão de obra. Sendo assim, com boa disponibilidade de tempo, foi possível um planejamento detalhado deste empreendimento, após uma boa pesquisa de mercado e um estudo de viabilidade bem elaborado. Quando ocorreu o lançamento, em fevereiro de 2017, o contexto político ainda estava instável e o mercado ainda estava em baixa devido às consequências dessa instabilidade. Porém, como o Empreendimento 9 foi planejado com um nível alto de detalhamento, embasado numa pesquisa do mercado local que indicava que teria um retorno satisfatório de vendas, a Empresa A Ltda sentiu segurança no seu lançamento e teve atendidas as suas expectativas.

A etapa de projetos e aprovações, como já citado, conta com a terceirização de algumas atividades. Com o mercado em baixa, como estava à época, foi possível contratar projetos com preços baixos. Considerando o risco de lançar uma incorporação na situação de instabilidade política, é preciso levar em conta necessidade de redução de custos, sendo a fase de projetos propícia para tal. Contudo, não se pode abrir mão da qualidade dos projetos contratados, pois bons projetos resultam em redução de custos na etapa de execução da obra. Com relação à aprovação e licenças, bem como ao registro da incorporação, os valores das taxas nos órgãos públicos são pré-fixados.

A incorporação aderiu ao regime de afetação, o que provavelmente auxiliou no processo de vendas, pois propicia maior segurança ao cliente na hora de se decidir pela aquisição, pois os efeitos de uma possível falência do incorporador não atingem o patrimônio de afetação, podendo os adquirentes dar prosseguimento na obra mediante novo contrato de construção.

Para anúncio, a empresa contou com a elaboração de materiais gráficos, digitais e impressos, por uma empresa de *marketing*. Dentre eles, as plantas humanizadas e a projeção de espaços comuns, como o salão de festas, compõem a apresentação digital e o *book* impresso disponível para atendimento presencial. A divulgação do empreendimento contou principalmente com anúncios em redes

socialis e panfletagens abrangendo os bairros vizinhos. Além disso, com a disponibilidade do plantão de vendas, muitas unidades foram comercializadas por meio de atendimentos espontâneos no local. Além de uma boa divulgação, o produto também contou com uma campanha de incentivo aos corretores nos últimos meses de construção, onde a cada quatro unidades vendidas, fazia-se o sorteio de um tablet. Tais ações fomentaram o processo de vendas, contribuindo para o sucesso da incorporação.

O lançamento do empreendimento, com a abertura de vendas foi realizado em fevereiro de 2017, prevendo 2 anos de construção, como de fato ocorreu. Apresentou os maiores volumes de vendas concentrados próximos às épocas de lançamento e da entrega. No mês de janeiro de 2019, na época de emissão do habite-se, o empreendimento contava com 5 unidades disponíveis, conforme pode ser observado na tabela de vendas reproduzida na figura 9.

Figura 9: Tabela de vendas referente ao mês de janeiro de 2019

TABELA DE PREÇOS								Versão nº: 20 jan/19	
Tipo	Unid	Área Coberta Padrão (m2)	Vagas				Preço TOTAL (R\$)	1	1
								SINAL	Financiamento
2Q - Tipo	204	55,04	044	Coberta - Livre	045	Coberta - Presa	346.400,00	69.280,00	277.120,00
3Q - Tipo	401	66,68	028	Coberta - Livre	029	Parc. Descoberta - Presa	398.500,00	79.700,00	318.800,00
3Q - Tipo	403	66,68	030	Coberta - Livre	031	Parc. Descoberta - Presa	405.806,91	81.161,38	324.645,53
2Q - Tipo	504	55,02	012	Parc. Descoberta - Livre	013	Parc. Descoberta - Presa	352.500,00	70.500,00	282.000,00
2Q - Tipo	604	55,02	040	Coberta - Livre	041	Parc. Descoberta - Presa	352.500,00	70.500,00	282.000,00

*Todas as parcelas que compõem o saldo devedor (inclusive intermediárias e parcela do financiamento) **serão corrigidas pelo INCC/DI durante a obra.**

Após o habite-se a correção se dará pelo IGP/M + 1% a.m.

* Término de obra previsto para Jan/2019

Fonte: Arquivo da Empresa A Ltda

Nesta tabela é possível notar as informações pertinentes ao preço, forma de pagamento, taxas de correção e previsão de conclusão da obra. Quanto à forma de pagamento, previa à época 25% de sinal e 75% por financiamento bancário. Com a disponibilidade de tempo de obra, ou na ocasião do lançamento, era possível diluir essa parte que é apresentada como sinal, montando um fluxo de pagamento personalizado para cada cliente. Nesse caso, o adquirente desembolsava um sinal menor e tinha a possibilidade de adiantar boa parte do pagamento do imóvel durante a obra ou até mesmo quita-lo.

Conseguimos notar que no fim do prazo de entrega, dos 28 apartamentos a venda, restavam 5. Isso corresponde a menos de 18% do total. As últimas unidades restantes foram comercializadas após a entrega das chaves, que ocorreu em março de 2019, e o processo de vendas foi encerrado em julho de 2019. O lançamento do Empreendimento 9 apresentou o retorno financeiro esperado, segundo o Sócio 1. Sendo assim, é provável que seu próximo lançamento aconteça em breve.

A conclusão da obra, que foi executada pela Empresa A Ltda pelo regime de empreitada a preço reajustável, sem financiamento por agentes financeiros, se deu pela emissão do habite-se e do Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros. Os adquirentes que recorreram ao financiamento providenciaram o repasse bancário a fim de quitar suas dívidas com a Empresa A Ltda. Seguiu-se com a entrega das chaves com vistoria das unidades, prevista em contrato, e início da garantia.

A figura 10 traz uma foto do empreendimento pronto e entregue.

Figura 10: Empreendimento finalizado - vista das fachadas frontal e lateral



Fonte: Arquivo da Empresa A Ltda

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a questão levantada, quanto a forma como seria desenvolvido o processo de incorporação em uma empresa de pequeno porte, foi realizado um estudo de caso de uma incorporadora/construtora atuante no mercado habitacional de médio padrão em Belo Horizonte/MG. Tal estudo de caso foi apoiado em uma revisão bibliográfica, abrangendo os conceitos mais importantes do tema incorporação imobiliária e as etapas e atividades envolvidas no processo. Foi possível então apontar a forma como é tratado o processo de incorporação pela referida empresa, exemplificando através da sua incorporação mais recente.

A estruturação do processo na referida empresa apresenta as etapas e atividades de forma bastante semelhante ao que foi apresentado na revisão bibliográfica. Contudo é possível perceber que algumas etapas acontecem de forma simultânea e não necessariamente na ordem apresentada. Isso ocorre especialmente na etapa de aquisição do terreno, quando a pesquisa de mercado, a prospecção de terrenos, a definição do produto e o estudo de viabilidade acontecem quase que simultaneamente.

Confirmando a hipótese levantada, foi possível perceber que na empresa em questão o processo de incorporação fica a cargo de poucos profissionais que cuidam de diversas tarefas simultaneamente; bem como se tem algumas que são terceirizadas, como é o caso da elaboração de projetos e o registro da incorporação.

Estudando-se o empreendimento mais recente lançado da Empresa A Ltda, o Empreendimento 9, é possível perceber o cuidado tomado com o processo de incorporação, com a qualidade dos materiais midiáticos produzidos e com a forma de divulgação dos seus produtos.

Percebe-se que o processo adotado satisfaz às expectativas do Sócio 1, pois, segundo ele, atende ao escopo, prazo e custo estipulados, bem como aos critérios legais, especialmente no que diz respeito à Lei de Incorporação. Além disso, a velocidade de vendas das unidades do Empreendimento 9 permaneceu dentro do programado e possibilitou um fluxo de caixa saudável para a empresa.

O processo de vendas, como exemplo de atividade envolvida no ciclo de incorporação, contou com o apoio de materiais gráficos e divulgação que tiveram boa aceitação pelo público alvo, bem como foi apoiado em campanhas de incentivo

aos corretores. Tais políticas ajudaram a manter o processo de vendas dentro do prazo definido pela Empresa A Ltda para esgotamento das unidades.

Uma observação interessante no processo é a respeito da divulgação. Considerando o avanço da influência das redes sociais e a modernização das informações na era digital, é necessário que os empresários utilizem o *marketing* digital como meio de divulgação de seus produtos. Hoje em dia as pessoas pesquisam muito na internet antes de decidir comprar e são fortemente influenciadas pelas redes sociais. Nesse sentido, é essencial manter um site atualizado no ar, além de perfis e páginas bem estruturadas nas redes sociais, utilizando os anúncios pagos para atingir o público possivelmente interessado em um produto. Percebe-se a preocupação da empresa em manter-se atualizada nesse sentido, o que pode auxiliá-la no processo de vendas, como aconteceu no caso do seu último lançamento, onde grande parte das vendas ocorreu para pessoas impactadas através dos anúncios nas redes sociais.

A grande vantagem do modelo adotado pela Empresa A Ltda para o processo de incorporação é a presença de profissionais que dominem o processo como um todo, contratando os serviços complementares executados por profissionais bem qualificados. Uma desvantagem seria a dependência por parte da empresa desses profissionais. No caso da Empresa A Ltda, por exemplo, o processo é inteiramente dependente do seu Sócio 1; e na sua ausência seu andamento pode ser atrasado ou prejudicado.

Sugere-se, como base de comparação, a expansão da pesquisa para outras empresas no mesmo ramo de atuação e posteriormente para incorporadoras atuantes no ramo de habitação econômica, especialmente as que atendem ao programa “Minha Casa Minha Vida” (MCMV). Acredita-se que devido às condições exigidas pela Caixa Econômica Federal para financiamento ao MCMV, tanto para atendimento aos aspectos legais envolvidos, como para adequação aos parâmetros adicionais estipulados por este agente bancário, o processo de incorporação deva manter padrões rigorosos de controle ao atendimento às questões financeiras e legais envolvidas, justificando aprofundamento no estudo desse caso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAINC. **O Ciclo da Incorporação Imobiliária**. 2015. Disponível em: <<https://www.abrainc.org.br/estudos/2015/08/18/o-ciclo-da-incorporacao-imobiliaria/>>. Acesso em: 10 dez. 2018.

ADESSE, Eliane; MELHADO, Silvio Burrattino. **A coordenação de projetos externa em empresas construtoras e incorporadoras de pequeno e médio portes**. In: III Workshop Brasileiro de Gestão do Processo de Projeto na Construção de Edifícios. Anais. Belo Horizonte - UFMG, 2003.

BALARINE, Oscar Fernando Osorio. **Contribuições metodológicas ao estudo de viabilidade econômico-financeira das incorporações imobiliárias**. Porto Alegre: PQPCC/UFRGS, 1997. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T3204.PDF>. Acesso em: 10 jan. 2019.

BALARINE, Oscar Fernando Osorio. O uso da análise de investimentos em incorporações imobiliárias. **Revista Produção**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 50, 2004.

BARRETO, Tainah Ramos. **Incorporação Imobiliária e o Código de Defesa do Consumidor: A Responsabilidade do Fornecedor Pelo Vício e Fato do Produto**. Monografia (Graduação em Direito) - Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2012.

BELO HORIZONTE. Lei nº 9725, de 15 de julho de 2009. Institui o código de edificações do município de belo horizonte e dá outras providências. Belo Horizonte, MG, 15 jul. 2009. Disponível em: < <https://leismunicipais.com.br/codigo-de-obras-belo-horizonte-mg>>. Acesso em: 8 dez. 2018.

BELO HORIZONTE. Decreto nº 13.842, de 11 de janeiro de 2010. Regulamenta a Lei nº 9.725/09, que contém o Código de Edificações do Município de Belo Horizonte. Belo Horizonte, MG, 11 jan. 2010. Disponível em: < <http://portal6.pbh.gov.br/dom/iniciaEdicao.do?method=DetalheArtigo&pk=1021196> >. Acesso em: 8 dez. 2018.

BRASIL. Lei nº 4.591, de 16 de dezembro de 1964. Dispõe sobre o condomínio em edificações e as incorporações imobiliárias. Brasília, DF, 16 dez. 1964. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L4591.htm>. Acesso em: 3 jan. 2019.

BRASIL. Lei nº 9.514, de 20 de novembro de 1997. Dispõe sobre o Sistema de Financiamento Imobiliário, institui a alienação fiduciária de coisa imóvel e dá outras providências. Brasília, DF, 20 nov. 1997. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9514.htm>. Acesso em: 10 jul. 2019.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Brasília, DF, jan. 2002. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10406.htm>. Acesso em: 3 jan. 2019.

BRASIL. Lei nº 10.931, de 02 de agosto de 2004. Dispõe sobre o patrimônio de afetação de incorporações imobiliárias, Letra de Crédito Imobiliário, Cédula de Crédito Imobiliário, Cédula de Crédito Bancário, altera o Decreto-Lei nº 911, de 1º de outubro de 1969, as Leis nº 4.591, de 16 de dezembro de 1964, nº 4.728, de 14 de julho de 1965, e nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, e dá outras providências. Brasília, DF, 2 ago. 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.931.htm#art53>. Acesso em: 4 jan. 2019.

BRASIL. Lei nº 13.786, de 27 de dezembro de 2018. Altera as Leis nos 4.591, de 16 de dezembro de 1964, e 6.766, de 19 de dezembro de 1979, para disciplinar a resolução do contrato por inadimplemento do adquirente de unidade imobiliária em incorporação imobiliária e em parcelamento de solo urbano. Brasília, DF, 27 dez. 2018. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Lei/L13786.htm#art2>. Acesso em: 4 jan. 2019.

CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO. **Número de Estabelecimentos e Tamanho Por Empregados Ativos Na Construção Civil.** Brasília, DF, 2017. Disponível em: <<http://www.cbicdados.com.br/menu/empresas-de-construcao/estabelecimentos-na-construcao>>. Acesso em: 2 jan. 2019.

CARIBÉ, Carolina. Estudo de massa e quadro de áreas. **Incorporação na prática.** 2017a. Disponível em: <<http://incorporacaonapratica.com/blog/index.php/2017/10/08/estudo-de-massa-para-a-incorporacao-imobiliaria/>>. Acesso em: 20 dez. 2018.

CARIBÉ, Carolina. O fluxo da Incorporação Imobiliária: o passo a passo. **Incorporação na prática.** 2017b. Disponível em: <<http://incorporacaonapratica.com/blog/index.php/2017/10/05/o-fluxo-da-incorporacao-imobiliaria-o-passo-a-passo/>>. Acesso em: 20 jun. 2018.

CHALHUB, Melhim Namem. **Incorporação Imobiliária.** 4. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2017.

FABRÍCIO, Márcio Minto. **Projeto Simultâneo na construção de edifícios.** Tese (Doutorado em Engenharia de Construção Civil e Urbana) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

FRANCISCO, Bruno Costa; HADDAD, Assed Naked. Gestão de contratos na construção civil. **Revista Vértices.** São Paulo, ano 4, n. 1, p. 17-23, jan. 2002.

FURBINO, Zulmira; MARZANO, Francelle. Norma da ABNT determina novos padrões para os edifícios residenciais. **Estado de Minas.** 2013. Disponível em: <https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2013/07/19/internas_economia,425009/norma-da-abnt-determina-novos-padroes-para-os-edificios-residenciais.shtml>. Acesso em: 15 jun. 2018.

GOLDMAN, Pedrinho. **Viabilidade de Empreendimentos Imobiliários: Modelagem Técnica, Orçamento e Riscos de Incorporação.** 1. ed. São Paulo: Pini, 2015.

INFOMONEY. **Você conhece os gastos extras que envolvem a compra de um imóvel?** 2015. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/infomoney/2015/08/19/voce-conhece-os-gastos-extras-que-envolvem-a-compra-de-um-imovel-confira.htm>>. Acesso em: 5 jul. 2019.

IWATA, Claudete Cristina. **Incorporações Imobiliárias e Loteamentos**. Paraná: Centro Universitário de Maringá, 2012.

MACHADO, Maurício Ataíde. **Elaboração e Implementação de Modelo de Gerenciamento de Riscos com Foco na Avaliação da Maturidade de Empreendimentos de Incorporação Imobiliária**. Dissertação (Mestrado em construção civil) - Departamento de Materiais de construção, Universidade Federal de Minas Gerais, 2018.

MICHAELIS. **Dicionário da língua portuguesa**. 2019. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/busca?id=5Bnn8>>. Acesso em: 5 mar. 2019.

MINAS GERAIS. Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. **Regularize a sua edificação**. MG: CBMMG, 2010. Disponível em: <<http://www.bombeiros.mg.gov.br/regularize-a-sua-edificacao.html>>. Acesso em: 5 jan. 2019.

MONTEIRO, Alexandra de Lima. **As fases da Incorporação Imobiliária - Artigo 1: Aquisição de terrenos**. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/fases-da-incorpora%C3%A7%C3%A3o-imobili%C3%A1ria-artigo-1-aquisi%C3%A7%C3%A3o-alexandra/>>. Acesso em: 10 jun. 2019.

NÓBREGA JÚNIOR, Claudino Lins; Melhado, Silvio Burrattino. **Coordenador de projetos de edificações: estudo e proposta para perfil, atividades e autonomia**. Gestão & Tecnologia De Projetos, 1(8), 69. 2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.4237/gtp.v1i8.244>>. Acesso em: 2 mar. 2019.

PILATTI, Marlou Santos Lima. **Manual Prático de Incorporação Imobiliária**. 4. ed. Curitiba: Juruá, 2011.

ROCHA, Mauro Antônio. **O Regime da Afetação Patrimonial na Incorporação Imobiliária**. Disponível em: <<http://www.irib.org.br/html/biblioteca/biblioteca-detalle.php?obr=61>>. Acesso em: 4 jan. 2019.

ROZENBAUM, Sérgio; MACEDO-SOARES, Diana. Proposta para construção de um índice local de preços de imóveis a partir dos lançamentos imobiliários de condomínios residenciais. **Revista de administração pública**. Rio de Janeiro, v. 41, n. 6, p. 1069-1094, nov./dez. 2007.

RÉA, Paulo. **Alienação Fiduciária de imóvel: entenda os benefícios**. 2018. Disponível em: <<https://administradores.com.br/noticias/alienacao-fiduciaria-de-imovel-entenda-os-beneficios>>. Acesso em: 20 jul. 2019.

SABACK, Sérgio. **Obras por administração**. 2019. Disponível em: <<http://www.rsengenharia.eng.br/obras-por-administracao/>>. Acesso em: 10 jul. 2019.

SÓCORRETOR. Dicas para vender imóveis em lançamento. Disponível em: <<https://www.imovelweb.com.br/noticias/socorretor/dicas-para-corretor/dicas-para-vender-imoveis-em-lancamento/#>>. Acesso em: 10 jul. 2019.

TREVISAN, Ricardo. A diferença entre construtora e incorporadora. **Fórum da Construção**. 2010. Disponível em: <<http://www.forumdaconstrucao.com.br/conteudo.php?a=33&Cod=1933>>. Acesso em: 10 fev. 2019.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário a respeito da Empresa A Ltda

Como é a estrutura organizacional da sua empresa?

Somos 2 sócios, eu que sou engenheiro civil e sócio majoritário e minha sócia que possui formação em administração de empresas. Nossa empresa conta basicamente com duas gerências, a gerência de produção e recursos humanos e a gerência financeira / administrativa. A primeira fica sob minha responsabilidade, visto que sou mais envolvido nos processos produtivos, a segunda fica sob responsabilidade da minha sócia. Alguns processos são terceirizados, como os processos contábeis, as aprovações na prefeitura, os projetos e as vendas.

Qual o tamanho do seu quadro de funcionários?

Atualmente contamos com cerca de 40 funcionários, incluindo os profissionais de construção. Tentamos manter esse quadro regular. No cenário de recessão econômica do país, por exemplo, evitamos demissões e conseguimos manter a maior parte dos nossos funcionários. No período de ausência de obras, lançamos mão de treinamentos e capacitação da nossa mão de obra. Nos enquadramos na classificação empresa de pequeno porte.

Qual o ramo de atuação da sua empresa?

Atuamos no setor de construção civil no mercado de médio padrão em Belo Horizonte / MG.

Há quanto tempo sua empresa atua no mercado e em quais regiões?

Atuamos desde 2008, inicialmente no bairro Ouro Preto, onde entregamos 8 edificações. Porém nosso mais recente empreendimento situa-se no bairro Nova Floresta, região Nordeste.

O que te motivou a investir no setor da construção civil e como decidiu seu ramo de atuação?

O Brasil ainda possui um grande déficit habitacional, o que nos passa certa segurança quanto ao investimento na construção de edifícios para habitação. A partir da decisão pelo investimento em prédios residenciais, o próximo passo foi decidir pela faixa de valor que iríamos trabalhar. Percebi que a faixa entre R\$200.000 e R\$400.000 possui um grande potencial de exploração em Belo Horizonte. Após alguns estudos, concluímos que o investimento se torna mais interessante para empreendimentos com cerca de 30 unidades ou mais. O próximo passo foi uma busca pela tipologia de imóvel, regiões e padrão de acabamento. Como optamos pela região do Ouro Preto, e posteriormente Nova Floresta, consideramos adequados prédios com apartamentos 2 e 3 quartos, de médio padrão construtivo, que se encaixariam na faixa de valor estipulada por nós.

De forma geral, como são organizados os processos produtivos dentro da sua empresa?

Enxergamos o processo de edificação baseado em três pilares - Incorporação, construção e vendas. Os dois primeiros ficam a cargo da nossa empresa, já o último é terceirizado por uma empresa parceira. Há também os processos administrativos e contábeis e algumas contratações que ficam sob responsabilidade da minha sócia.

Como é estruturado o processo de incorporação dentro da sua empresa e quais são as atividades envolvidas nesse processo?

Primeiramente, para fazer a escolha do produto que vamos lançar, fazemos uma análise do capital disponível da empresa e da demanda do mercado. Esses dois quesitos precisam estar alinhados entre si para a tomada de decisão de investir. Basicamente essa é a base do processo de análise de viabilidade econômica e financeira do empreendimento. A partir daí entramos na fase de conceituação do produto: tipologia, metragem e faixa de valor dos apartamentos. Damos prosseguimento com a prospecção do terreno, já com um valor máximo estipulado para sua aquisição, o estudo de viabilidade detalhado, o estudo de massa e outros estudos, definindo então especialmente o número de unidades possíveis de construir e o número de vagas de garagem. A fim de definir os preços, seguimos com o estudo de orçamento, para definir o custo de cada unidade e com uma conversa com a equipe de vendas. Quem define o preço é o mercado. É importante estar atento também ao regime de tributação adotado pela empresa, pois interfere diretamente nos preços. Para a tomada de decisão, primeiro realizamos o preenchimento de uma planilha de análise de fluxo de caixa. Calculamos a TIR - taxa interna de retorno - do empreendimento e comparamos com a SELIC; sendo a TIR maior que a SELIC consideramos o projeto viável. Para a análise de cenários futuros levamos em consideração principalmente as tomadas de decisões políticas e de resultados de eleições, que influenciam diretamente no mercado. Realizamos também uma análise de riscos do investimento. Decidimos pela aquisição ou não do terreno. Seguimos com a contratação de projetos em escritórios de engenharia especializados, a etapa de aprovação e licenças por meio de um arquiteto terceirizado e o registro da incorporação, que também é um serviço terceirizado. A partir do lançamento do empreendimento inicia-se o processo de vendas e construção. De acordo com o acompanhamento da velocidade de venda das unidades, são definidos os reajustes na tabela de vendas; os descontos são aplicados ao longo de todo o processo de venda, quando necessários. O processo de conclusão ou encerramento da incorporação se dá com as seguintes atividades: repasse bancário dos valores devidos pelos financiamentos; averbação dos títulos; entrega das chaves e início da garantia. O processo de incorporação conta basicamente com essas atividades, sendo que a ordem delas pode variar ou elas podem acontecer concomitantemente, dependendo das especificidades de cada lançamento.