

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Escola de Engenharia
Curso de Especialização: Gestão e Avaliação na Construção Civil

Henrique Rabelo Araújo

**INCORPORAÇÃO DE EDIFÍCIOS: Mapeamento do processo de incorporação de
uma incorporadora de pequeno porte na cidade de Contagem/MG.**

Belo Horizonte
2021

Henrique Rabelo Araújo

INCORPORAÇÃO DE EDIFÍCIOS: Mapeamento do processo de incorporação de uma incorporadora de pequeno porte na cidade de Contagem/MG.

Monografia de Especialização apresentada ao Curso de Especialização: Gestão e Avaliação na Construção Civil 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.

Orientador: Prof. M.Sc. Maurício Machado

Belo Horizonte

2021

A663i

Araújo, Henrique Rabelo.

Incorporação de edifícios [recurso eletrônico]: mapeamento do processo de incorporação de uma incorporadora de pequeno porte na cidade de Contagem/MG / Henrique Rabelo Araújo. – 2022.

1 recurso online (71 f. : il., color.) : pdf.

Orientador: Maurício Ataíde Machado.

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Construção Civil da Escola de Engenharia da UFMG.

Apêndice: f. 70-71.

Bibliografia: f. 66-69.

Exigências do sistema: Adobe Acrobat Reader.

1. Construção civil. 2. Incorporação imobiliária. 3. Incorporação imobiliária – Legislação – Brasil. I. Machado, Maurício Ataíde.
II. Universidade Federal de Minas Gerais. Escola de Engenharia.
III. Título.

CDU: 69

**ATA DE DEFESA DE MONOGRAFIA**

ALUNO: HENRIQUE RABELO ARAÚJO

MATRÍCULA: 2019719805

RESULTADO

Aos 13 dias do mês de janeiro de 2022 realizou-se a defesa da MONOGRAFIA de autoria do aluno acima mencionado sob o título:


“INCORPORAÇÃO DE EDIFÍCIOS: MAPEAMENTO DO PROCESSO DE INCORPORAÇÃO DE UMA INCORPORADORA DE PEQUENO PORTE NA CIDADE DE CONTAGEM/MG”

Após análise, concluiu-se pela alternativa assinalada abaixo:

 APROVADO APROVADO COM CORREÇÕES REPROVADONOTA: 80CONCEITO: B**BANCA EXAMINADORA:**

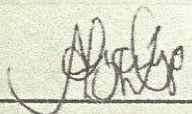
Prof. M.Sc. Maurício Ataíde Machado

Nome


Assinatura

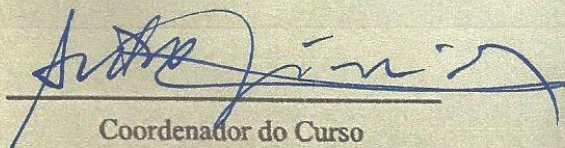
Arq. Espec. Ana Luiza Diniz Araújo

Nome


Assinatura

O candidato faz jus ao grau de "ESPECIALISTA EM CONSTRUÇÃO CIVIL: "GESTÃO E AVALIAÇÕES NAS CONSTRUÇÕES"

Belo Horizonte, 13 de janeiro de 2022



Coordenador do Curso

Prof. Antonio Neves
de Carvalho Júnior
Coordenador do Curso

Aos meus pais e minha esposa, por tudo.

RESUMO

A incorporação de edifícios é um processo longo e burocrático, que envolve órgãos públicos e privados, tendo três personagens principais, o dono do terreno, a incorporadora e a construtora. O trabalho consiste no mapeamento do fluxo de incorporação imobiliária de uma incorporadora de pequeno porte em Contagem/MG, com foco nas tomadas de decisão dos agentes envolvidos, afim de estudar os fatores considerados antes de cada tomada de decisão na incorporação dos edifícios da empresa estudada. O trabalho tem o objetivo de analisar a Lei nº 4.591 para direcionamento do estudo do fluxo de incorporação da empresa, levantando dados técnicos e diretrizes do Plano Diretor de Contagem/MG, que influenciam diretamente na concepção dos produtos, além do estudo da análise econômica e técnica adotada pela incorporadora. Esta pesquisa foi estruturada a partir de uma revisão bibliográfica documental sobre o tema para basear de forma legal os comentários a serem feitos durante a pesquisa, onde foi selecionada uma incorporadora de pequeno porte, estruturando assim, um estudo de caso que abrange todo o processo de incorporação da empresa, analisando os dados para entendimento do fluxo de incorporação, mapeando as decisões e perguntas chave de cada etapa.

Palavras-chave: Construção civil. Incorporação imobiliária. Processo de incorporação. Lei nº 4.591/64. Lei de Incorporação.

ABSTRACT

The incorporation of buildings is a long and bureaucratic process, which involves public and private bodies, with three main characters, the land owner, the developer and the builder. This work consists on mapping the flow of real estate development of a small developer in Contagem/MG, focusing on the decision-making of the agents involved, in order to study the factors considered before each decision taken in the incorporation of buildings made by the studied company. The work aims to analyze Law No. 4,591 to guide the study of the company's incorporation flow, raising technical data and guidelines from the Master Plan of Contagem/MG, which directly influence the design of products, in addition to the study of economic analysis and technique adopted by the developer. This research was structured from a documental bibliographic review on the subject to legally base the comments to be made during the research, where a small developer was selected, thus structuring a case study that covers the entire process of incorporation of the company, analyzing the data to understand the incorporation flow, mapping the decisions and key questions of each stage.

Keywords: Civil construction. Real estate development. Incorporation process. Law No. 4,591/64. Incorporation Law.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo do mercado imobiliário	14
Figura 2: Fluxograma do processo de incorporação	25
Figura 3 – Estruturação da empresa	39
Figura 4 – Estruturação dos processos da Empresa X	40
Figura 5 – Quadro comparativo dos empreendimentos.....	41
Figura 6 – Conformação dos lotes.....	42
Figura 7 – Fluxograma de incorporação da empresa	44
Figura 8 – Estudo de mercado para lançamento do Edifício F	49
Figura 9 – Estudo de orçamento do Edifício M.....	50

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Parâmetros da análise preliminar.....	53
Tabela 2 – Parâmetros da prospecção de terrenos	54
Tabela 3 – Parâmetros de análise da legislação	55
Tabela 4 – Parâmetros de análise jurídica.....	55
Tabela 5 – Parâmetros de definição do produto	57
Tabela 6 – Parâmetros do estudo de orçamento	58
Tabela 7 – Parâmetros de análise de riscos.....	59
Tabela 8 – Parâmetros do cronograma macro.....	59
Tabela 9 – Parâmetros do estudo de viabilidade preliminar	60

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
CAPÍTULO 1: O PROCESSO DE INCORPORAÇÃO E SEUS CONCEITOS.....	13
1.1 Conceitos gerais da Incorporação Imobiliária	13
1.1.1 Mercado imobiliário.....	14
1.2 A Lei de Incorporação	16
1.2.1 Incorporação.....	16
1.2.2 Incorporador	16
1.2.3 Etapa de construção do empreendimento	19
1.2.3.1 Construção por Empreitada	19
1.2.3.2 Construção por Administração	20
1.2.4 Lei do distrato	21
1.2.4.1 Conceitos legais.....	21
1.2.5 Patrimônio de afetação	23
1.3 O Processo de Incorporação.....	24
1.3.1 Fase inicial – Anterior a aquisição do terreno.....	25
1.3.1.1 Modelos de aquisição do terreno	27
1.3.2 Desenvolvimento dos projetos e Aprovação.....	28
1.3.3 Cartório e Registro de Incorporação.....	29
1.3.4 Lançamento a mercado e vendas.....	31
1.3.4.1 Atendimento ao cliente.....	32
1.3.5 Desenvolvimento da Obra - Construção.....	33
1.3.6 Entrega das unidades.....	34
1.3.6.1 Vistoria do imóvel e garantias	34
CAPÍTULO 2: DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA - MAPEAMENTO DO FLUXO DE INCORPORAÇÃO DE UMA INCORPORADORA EM CONTAGEM	37
2.1 Estruturação e desenvolvimento da pesquisa.....	37
2.1.1 Metodologia de obtenção dos dados.....	37
2.1.2 Resultados e discussão	38
2.1.2.1 Caracterização da empresa	38
2.1.2.2 Caracterização dos empreendimentos.....	40
2.1.2.3 Processo de incorporação da empresa.....	41
2.1.2.4 Mapeamento do processo de incorporação da empresa	43
2.1.3 Análise do processo de incorporação da empresa	48

2.1.3.1	Aprofundamento no processo de incorporação da empresa.....	48
2.1.3.1.1	Aquisição do terreno	48
2.1.3.1.2	Projetos e aprovações	51
2.1.4	Mapeamento dos indicadores e perguntas chave	52
2.1.4.1	Análise Preliminar	52
2.1.4.2	Prospecção do terreno.....	53
2.1.4.3	Análise da legislação	54
2.1.4.4	Análise Jurídica.....	55
2.1.4.5	Definição do produto e projeto preliminar.....	56
2.1.4.6	Estudo de orçamento	58
2.1.4.7	Análise de riscos	58
2.1.4.8	Cronograma macro de execução e desembolso.....	59
2.1.4.9	Estudo de viabilidade preliminar	60
2.1.4.10	Aquisição do terreno.....	61
CONSIDERAÇÕES FINAIS		61
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		65
APÊNDICES		68

INTRODUÇÃO

A incorporação de um edifício é um processo longo, envolve muitos setores de uma empresa, inicialmente o setor financeiro e de planejamento, que estudará a viabilidade da construção, paralelamente o setor técnico, planejará e idealizará o processo de concepção do projeto, além do departamento de vendas, que fica responsável pelas vendas dos imóveis. Estudar e mapear o processo de incorporação, junto com suas tomadas de decisão são de suma importância para alcançar o objetivo final do empreendimento.

Além disto, a construção civil possui importante papel na economia brasileira, onde o setor tem participação direta no desempenho do PIB (Produto Interno Bruto) do país.

Apesar de refletirem os estragos que a pandemia no novo coronavírus provocou na economia nacional, os números do Produto Interno Bruto (PIB) divulgados nesta terça-feira (1/9) pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) não deixam dúvidas sobre a **importância da construção civil para a retomada do País**. Enquanto a economia nacional caiu 9,7% no 2º trimestre, a construção civil caiu 5,7%. (CBIC, 2020)

“A Câmara Brasileira da Indústria da Construção Civil (CBIC) projeta um crescimento entre 5% e 10% do mercado imobiliário em 2021 ante 2020. A estimativa considera um crescimento em torno de 3,5% para o Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro neste ano” (SIMÃO, 2021).

Visto a importância do mercado imobiliário para a economia do país, o estudo do processo de incorporação e das tomadas de decisão de uma empresa se mostra importante.

Para entendimento do processo, utiliza-se a Lei da Incorporação, Lei nº 4.591, de 16 de dezembro de 1964, onde é regulamentada a comercialização de imóveis antes mesmo de serem executados, onde todos os imóveis que se enquadram nessa situação são considerados incorporações e estão sujeitos a esta lei.

Acredita-se que as incorporadoras normalmente tem um fluxo para estudo e lançamento de incorporações, porém, muitas vezes estas tomadas de decisão não são devidamente estruturadas e mapeadas, sendo assim, as decisões acontecem pelas percepções dos gestores responsáveis pelo projeto. O trabalho propõe o estudo

do processo de incorporação de uma incorporadora de pequeno porte, afim de ilustrar o problema da pesquisa, trazendo assim, quais os fatores e considerações estudados antes de cada tomada de decisão da empresa em estudo. Acredita-se que o processo de incorporação em incorporadoras de pequeno porte não demanda a participação de um grande número de profissionais, e que os gestores acabam tomando decisões empiricamente.

O objetivo do trabalho é o mapeamento do fluxo de incorporação adotado pela empresa em estudo, com foco nas tomadas de decisão de cada etapa, analisando os fatores considerados antes de cada passo. Mais especificamente, analisar a Lei nº 4.591 de 1964 para direcionamento na análise das decisões tomadas pela empresa, levantamento de dados técnicos e diretrizes do Plano Diretor de Contagem/MG, que influenciam diretamente na concepção dos produtos da empresa estudada um estudo da análise econômica e técnica adotada pela incorporadora, que impacta diretamente nas decisões das incorporações.

Visto a importância do mercado imobiliário para a economia do país e a dificuldade de empresas de pequeno porte em mapear as suas tomadas de decisão nas incorporações, este trabalho se justifica pois trará um mapeamento das decisões de uma incorporadora de pequeno porte, desde a concepção do projeto até o seu lançamento e finalização.

A pesquisa será estruturada da seguinte forma:

- Estudo referencial sobre o tema abordado,
- seleção e caracterização da incorporadora selecionada e seus empreendimentos;
- estudo de caso visando gerar um mapeamento do processo de incorporação dentro da empresa; análise do processo de incorporação da empresa e seus empreendimentos, com enfoque nas tomadas de decisão;
- análise dos dados e conclusão, para entendimento do fluxo de incorporação da empresa, apontando situações que possam ser melhoradas.

CAPÍTULO 1: O PROCESSO DE INCORPORAÇÃO E SEUS CONCEITOS

1.1 Conceitos gerais da Incorporação Imobiliária

A incorporação imobiliária é uma das principais etapas do setor imobiliário, segundo Machado (2018): “A incorporação Imobiliária é a atividade empresarial que visa à produção e à comercialização de unidades imobiliárias em edificações coletivas no mercado imobiliário.

Ainda definindo melhor o conceito de incorporação imobiliária:

“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.” (CHALLUD, 2012 *apud* MACHADO, 2018)

Basicamente, a incorporação imobiliária permite a comercialização de unidades autônomas para investidores ou futuros compradores dos imóveis, tendo assim, quatro pilares principais:

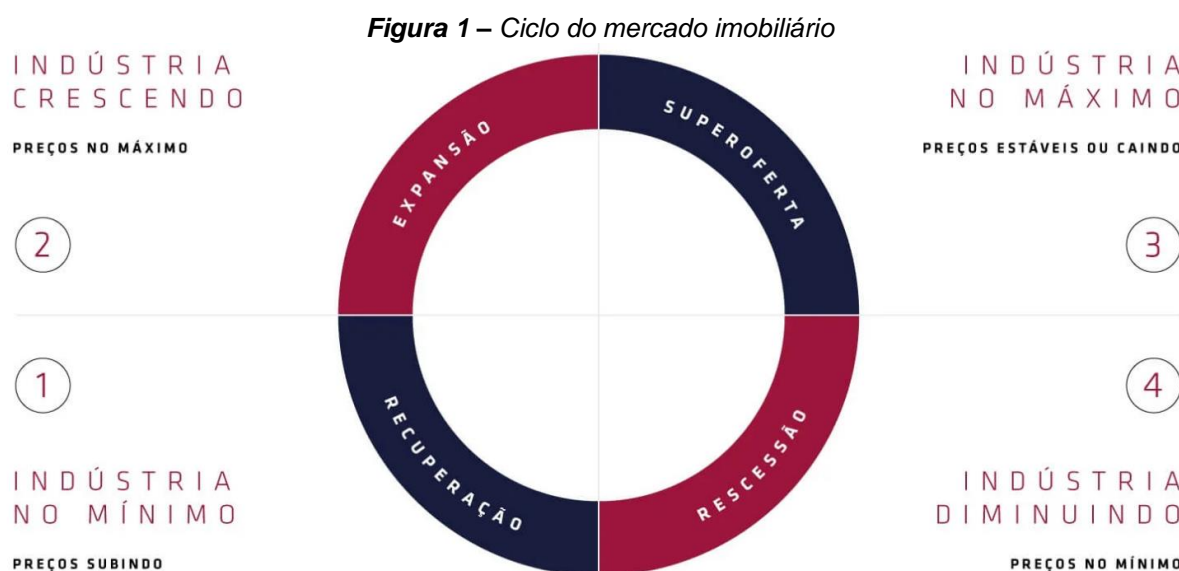
- O dono do terreno: é quem possibilitará a construção do empreendimento no local desejado.
- A incorporadora: é responsável por todo o processo de incorporação do imóvel, sendo encarregada de verificar a viabilidade do empreendimento, atuar como intermediador entre as partes envolvidas, além de ser responsável pelo processo de venda de todas as unidades.
- A construtora: é responsável por realizar a obra seguindo as recomendações e projetos do empreendimento.
- Os compradores/investidores: são os futuros donos do empreendimento, serão as pessoas que comprarão as unidades de imóveis, caso sejam investidores, são os responsáveis por financiar a construção do empreendimento.

Todas as responsabilidades de cada parte estão regulamentadas na Lei de Incorporação (Lei 4.591 de 1964), conforme será explicitado mais à frente.

1.1.1 Mercado imobiliário

Para melhor entendimento do processo de incorporação imobiliária, é importante entender o funcionamento do mercado imobiliário, pois interfere diretamente nas decisões do incorporador.

Segundo Reis (2019) o mercado imobiliário é cíclico, afetando diretamente o planejamento da empresa. Abaixo pode-se observar o funcionamento do ciclo do mercado imobiliário representado pela figura 1:



Autor: REIS, 2019

O ciclo do imobiliário é regido por duas variáveis principais, a oferta e a demanda, conforme explicitado por Reis (2019):

Fase I – Recuperação. Pró-proprietário ou Vendedor – Sentimento de Alívio: A Recuperação começa na parte de baixo do Ciclo, quando o mercado está em estado de superoferta em razão das prévias construções novas ou da estagnação da demanda. Nesse ponto baixo, a taxa de vacância¹ está no seu máximo. O excesso de espaço começa a ser absorvido, as taxas de vacância caem e valores de aluguéis começam lentamente a subir. Eventualmente, o mercado alcança sua vacância média histórica quando o aumento do aluguel é igual à inflação; a demanda se equilibra com a oferta e isso leva à Fase II.

Fase II – Expansão. Pró-proprietário ou Vendedor – Sentimento de Animação: A Expansão começa quando a demanda continua crescendo acima do equilíbrio, criando a necessidade por mais espaço. As taxas de vacâncias caem, aluguéis começam a subir rapidamente, melhorando a relação entre custo e benefício, favorecendo novas construções. Nesse estágio, a demanda está crescendo mais que a oferta, e há uma falta na oferta de novos espaços. Como o mercado não consegue responder rapidamente ao aumento da demanda, pois, para se construir um imóvel leva geralmente alguns anos, os preços de locação e venda começam a subir rapidamente. Esse movimento é relativamente rápido, demorando entre 2 a 5 anos, criando um estoque enorme em construção, o que leva à Fase III.

Fase III – Superoferta. Pró-inquilino ou Comprador – Sentimento de Medo: A superoferta começa com o crescimento da oferta bem mais rápido que o crescimento da demanda. Mais espaço é entregue do que a demanda pode absorver. O aumento do aluguel diminui e, eventualmente, diminuem as novas construções, uma vez que é mais barato comprar imóveis prontos do que correr o risco de incorporar ou construir. Esse movimento também é rápido, levando de 1 a 3 anos. Quando o mercado ultrapassa a média de vacância de longo prazo, ele vai para a fase IV.

Fase IV – Recessão. Pró-Inquilino ou Comprador – Sentimento de Pânico e depois Aceitação: A recessão começa com um grande aumento da oferta e baixo ou nulo crescimento da demanda. A extensão da parte baixa do ciclo é determinado pela diferença entre o crescimento da oferta e o crescimento da demanda. O ciclo, eventualmente, alcança seu mínimo quando as novas construções diminuem ou até param, pois é mais barato comprar um prédio pronto, locado, com baixo risco, do que construí-lo com todos os riscos de exposição no tempo, aprovações, obra, mercado de venda e locação. Essa é a fase mais demorada, pode demorar de 3 a 10 anos, até que a demanda começa a aumentar mais rápido que a nova oferta adicionada ao mercado. A previsão dos prazos depende da economia, juros, do crédito imobiliário, do desemprego e da oferta e demanda, para então voltar à Fase I. Os preços dos imóveis e FIIs acompanham esse ciclo, os valores começam a subir timidamente na fase I, de Recuperação, sobem rapidamente na fase II, de Expansão, ficam variáveis na fase III, de Superoferta, dependendo da localização e oferta na vizinhança, até que entram em estagnação ou queda na fase IV, de Recessão.

1.2 A Lei de Incorporação

Para entendimento e regulamentação do processo de incorporação, a Lei 4.591, de 16 dezembro de 1964 (“Lei” ou “lei de incorporação”) traz conceitos sobre as partes envolvidas no processo, bem como o entendimento necessário para realização da incorporação de um edifício.

1.2.1 Incorporação

A lei traz em seu artigo 28, parágrafo único o conceito de incorporação:

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)

Trazendo um conceito mais geral, Hoyler (2014, p. 24) esclarece que:

a atividade de incorporação inclui: a concepção operacional econômica e financeira do empreendimento; o encaminhamento legal do processo junto ao cartório de registro de imóveis; a escolha e a compra do terreno; a mobilização do capital necessário à operação; a aprovação do projeto na prefeitura; e a contratação dos projetos de arquitetura, paisagismo, decoração etc.; a promoção e venda das unidades habitacionais; a fiscalização da execução da obra e dos serviços contratados; a entrega das unidades; a efetivação do financiamento ao adquirente; e o provimento dos contratos garantidores dos empréstimos até a sua liquidação.

1.2.2 Incorporador

No artigo 29 da Lei da Incorporação, temos o seguinte conceito da figura do incorporador:

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)

Além da complementação deste conceito pelo artigo 30:

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)

Faz-se entender também, que a empresa responsável pelo processo de incorporação é denominada incorporadora, a qual também pode ser responsável pelo processo de construção, desempenhando assim, o papel de construtora do imóvel.

Explicitando um pouco mais sobre o papel da incorporadora, é responsabilidade dela reunir todas as informações referentes ao projeto, sendo intermediadora das negociações que envolvam o imóvel, já a construtora deve somente construir o edifício, sendo responsável técnica pela execução, além de dar garantias aos clientes.

A lei de incorporação também direciona, em seu capítulo II, sobre as obrigações e direitos do incorporador, onde será abordado nesta seção.

Antes e durante a construção, a figura do incorporador é de suma importância, pelo fato de ser o intermediador da construtora e dos clientes. Para que essa intermediação ocorra de forma sistematizada e legal, o incorporador está sujeito as seguintes normas:

- Informar aos adquirentes o estado da obra, no mínimo de seis em seis meses;
- Responder civilmente pela execução da incorporação, devendo ressarcir os adquirentes no caso de prejuízos pela não conclusão da obra, podendo acionar o construtor caso tenha culpa;
- Em caso de falência do incorporador, e não for possível prosseguir na construção das edificações, os adquirentes serão credores privilegiados pelas quantias que houverem pago ao incorporador;
- É vedado ao incorporador alterar o projeto, especialmente a unidade do adquirente e as áreas comuns, a não ser por autorização unânime dos interessados.

- Não poderá modificar as condições de pagamento nem reajustar os preços das unidades, a não ser que esteja estipulado em contrato a faculdade de reajustamento, podendo proceder nas condições estabelecidas.
- Se o incorporador, sem justa causa, paralisar as obras por mais de 30 dias, ou retardar o andamento, poderá ser notificado judicialmente, caso não cumpra a notificação, o incorporador poderá ser destituído pela maioria absoluta dos votos dos adquirentes.
- Em caso de insolvência do incorporador, caso tenha optado por patrimônio de afetação, e a maioria não puder prosseguir na construção, a assembleia geral poderá votar pela venda do terreno, das acessões e demais bens e direitos integrantes do patrimônio de afetação.
- Após a concessão do “habite-se”, o incorporador deve requerer a averbação da construção, com o objetivo de individualizar as unidades, respondendo perante os adquirentes pelas perdas e danos caso descumpra sua obrigação. (BRASIL, Lei nº 4.591, 16 dez. 1964).

O artigo 33 cita que assim que finalizado o processo de incorporação devidamente registrado em cartório, o mesmo tem validade de 180 dias, podendo ser renovado a partir da atualização da documentação. (BRASIL, Lei nº 4.591, 16 dez. 1964)

O legislador permitiu que o incorporador tenha direito de fixação do prazo de carência o qual se torna lícito desistir do empreendimento desde que incluído no registro de incorporação (RI), sendo improrrogável, não podendo em caso algum ultrapassar o termo final do prazo do registro de incorporação (BRASIL, Lei nº 4.591, 16 dez. 1964)

Também deve constar nos documentos de ajuste, caso o imóvel encontrar-se ocupado, deve explicitar a que título se deve a ocupação e as condições de desocupação. (BRASIL, Lei nº 4.591, 16 dez. 1964)

1.2.3 Etapa de construção do empreendimento

O processo de construção do empreendimento é uma etapa que exige extremo cuidado do setor técnico da empresa, afinal, o produto final é o objetivo de todo o processo de construção. Portanto, é importante um minucioso controle de qualidade nos processos construtivos da empresa, visando qualidade e durabilidade do empreendimento, além de garantir que o empreendimento seja executado de maneira fiel ao projeto.

Em geral, a construção do empreendimento ocorre após a realização do Registro de Incorporação e posterior início das vendas, o momento sugerido da construção, é quando já existem unidades vendidas, no intuito de capitalizar.

Portanto, existem dois tipos de contratação para construção do empreendimento da incorporação, podendo a construtora ser contratada sob o regime de empreitada ou de administração. (BRASIL, Lei nº 4.591, 16 dez. 1964)

1.2.3.1 Construção por Empreitada

Para definir o modelo de construção por empreitada, Ramos (2019) explicita que “a empreitada é, basicamente, a terceirização de um contrato de serviços na construção civil. Nesse modelo de trabalho, que é bem comum, a construtora repassa uma obra, ou parte do serviço dela, para outra empresa ou profissional autônomo.”

A construção por empreitada é regulamentada pelo Código Civil Brasileiro em seu artigo nº 610, (Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002), que traz o seguinte conceito “o empreiteiro de uma obra pode contribuir para ela só com seu trabalho ou com ele e os materiais”, portanto existem duas modalidades de construção por empreitada, onde o empreiteiro pode fornecer somente mão de obra especializada, ou realizar a obra juntamente com a compra dos materiais.

Segundo a lei da incorporação, as construções por empreitada poderão ser a preço fixo ou a preço reajustável por índices previamente determinados. (Artigo 55)

Para melhor entendimento, a lei traz os seguintes conceitos:

§ 1º Na empreitada a preço fixo, o preço da construção será irrealizável, 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)

1.2.3.2 Construção por Administração

Para entendimento do processo de construção por administração, Resende (2019) define como o modelo construtivo em que o dono do negócio contrata uma empresa terceirizada, de forma a executar a obra cobrando um percentual sobre os custos de materiais, equipamentos e mão de obra, ou por uma remuneração fixa mensal.

Ribas (2020) também define a construção por administração da seguinte forma:

O contrato de construção de obra por administração, resumidamente, pode ser caracterizado como o contrato em que o construtor não detém a contratação direta da mão de obra e nem a compra dos insumos, cabendo ele gerir a obra e administrar a utilização de tais insumos.

Portanto, quando o regime adotado for o de construção por administração (também chamado de a “preço de custo”) é responsabilidade dos proprietários o pagamento do custo integral da obra. (Artigo 58)

A obra deve ser devidamente orçada, conforme explicitado no artigo 59:

No regime de construção por administração, será obrigatório constar do respectivo contrato o montante do orçamento do custo da obra, elaborado com estrita observância dos critérios e normas referidos no inciso II, do art. 53 e a data em que se iniciará efetivamente a obra. (BRASIL, Lei nº 4.591, 16 dez. 1964)

A empresa recebe uma taxa de administração para construir, onde o percentual em torno de 10% a 15% do custo da obra. (CAMPELLO, 2018)

O grande mérito da construção a preço de custo, do ponto de vista do comprador, reside no fato de que os custos da obra podem ser plenamente conhecidos dos adquirentes reunidos em condomínio, pois eles normalmente só fazem a liberação de recursos para a construtora mediante a apresentação

de cotações de insumos, propostas de fornecedores, programações financeiras e prestação periódica de contas. (CAMPELLO, 2018)

1.2.4 Lei do distrato

Para entendimento, Peracini (2021), define o distrato de um contrato de seguinte maneira:

O distrato de contrato é o meio adequado de anular, quando há vontade de todas as partes, um acordo realizado entre os contratantes para extinguir formalmente o vínculo, obrigações e deveres anteriormente firmados por meio de um contrato, seja da área cível, empresarial, imobiliária e até trabalhista.

Um marco importante para o seguimento de Incorporação Imobiliário foi a chamada “Lei do Distrato”, lei 13.786 de 2018. Nela foi regulamentado as tratativas para a resolução de um contrato, que anteriormente, era definido apenas nas cláusulas deste documento, sem uma uniformidade do setor. Cada empresa atuava de forma distinta. Antes da criação da Lei do Distrato, partes inadimplentes dos contratos eram favorecidas, pois poderiam simplesmente desistir do negócio sem nenhum ônus, como citado por Gaurneri (2019):

Nem mesmo em uma relação de consumo, onde a lei foi concebida através do Código de Defesa do Consumidor, notadamente como forma de proteção à parte vulnerável, deu-se poderes ao consumidor de desistir ou desfazer de um negócio simplesmente por mero desvario, quando bem entendesse, sem causa alguma ou defeito que justificasse esse distrato.

Foi criada então a Lei do Distrato, que segundo Gaurneri (2019) veio com a intenção de trazer estabilização ao mercado, evitando desequilíbrios contratuais, com parâmetros pré-estabelecidos para os possíveis futuros distrato.

1.2.4.1 Conceitos legais

Segundo Peracini (2021), “o distrato de contrato pode ocorrer de três formas: cumprimento integral, resolução ou resilição”.

Portanto, o distrato do contrato por cumprimento integral, se dá quando são cumpridas todas as obrigações predeterminadas em contrato. O distrato por resolução ocorre quando as obrigações do contrato não foram cumpridas integralmente, seja por

motivos internos ou externos, como por exemplo a Pandemia do COVID-2019. Já o distrato por resilição a partir de uma decisão unilateral das partes. (PERACINI, 2021)

Para esclarecer o funcionamento do distrato imobiliário, serão abordadas as formas mais comuns. Por exemplo, quando o cliente desiste da venda, ele está sujeito a pagar uma multa, onde o valor irá depender do regime de tributação do empreendimento incorporado conforme abordado por Schmidit (2020):

- “Se o imóvel estiver em regime de tributação especial (RET), como patrimônio de afetação, 50% do valor pago fica retido com a incorporadora.
- Se o imóvel estiver em outro regime, 25% do valor fica retido com a empresa e o restante é devolvido ao comprador.”

Essa diferença de percentuais existe pelo fato de o Patrimônio de Afetação ser um regime onde todo o valor recebido pelo incorporador é obrigatoriamente destinado a conclusão do empreendimento, portanto, caso ocorra a desistência por parte de um cliente, é retido 50% do valor pago no intuito de não prejudicar outros clientes que não desistiram. (SCHMIDIT, 2020)

Ainda segundo Schmidit (2020), caso ocorra o atraso por parte da incorporadora, ela está sujeita a devolver o valor pago pelos clientes de forma integral, porém existem condições legais para ocorrer dessa forma, conforme Lei nº 13.786 de 27 de dezembro de 2018:

“Art. 43-A. A entrega do imóvel em até 180 (cento e oitenta) dias corridos da data estipulada contratualmente como data prevista para conclusão do empreendimento, desde que expressamente pactuado, de forma clara e destacada, não dará causa à resolução do contrato por parte do adquirente nem ensejará o pagamento de qualquer penalidade pelo incorporador.

§ 1º Se a entrega do imóvel ultrapassar o prazo estabelecido no caput deste artigo, desde que o adquirente não tenha dado causa ao atraso, poderá ser promovida por este a resolução do contrato, sem prejuízo da devolução da integralidade de todos os valores pagos e da multa estabelecida, em até 60 (sessenta) dias corridos contados da resolução, corrigidos nos termos do § 8º do art. 67-A desta Lei.

§ 2º Na hipótese de a entrega do imóvel estender-se por prazo superior àquele previsto no caput deste artigo, e não se tratar de resolução do contrato, será devida ao adquirente adimplente, por ocasião da entrega da unidade, indenização de 1% (um por cento) do valor efetivamente pago à incorporadora, para cada mês de atraso, pro rata die, corrigido monetariamente conforme índice estipulado em contrato.

§ 3º A multa prevista no § 2º deste artigo, referente a mora no cumprimento da obrigação, em hipótese alguma poderá ser cumulada com a multa estabelecida no § 1º deste artigo, que trata da inexecução total da obrigação.” (LEI Nº 13.786, DE 27 DE DEZEMBRO DE 2018)

Portanto, o incorporador pode atrasar a obra, legalmente, em até cento e oitenta dias de seu início, caso ultrapasse, está sujeito ao distrato do contrato, devendo efetivar o pagamento dos valores em até sessenta dias.

1.2.5 Patrimônio de afetação

O patrimônio de afetação é um regime opcional da incorporação em que todos os bens e direitos relativos ao empreendimento ficam apartados do patrimônio da incorporadora e não respondem por outras dívidas ou obrigações da incorporadora, mesmo no caso de sua falência. No caso de paralisação das obras, os condôminos podem decidir de forma independente por sua continuidade ou não, podendo ainda vender as unidades remanescentes da incorporadora para obter recursos para a construção ou mesmo vender todo o empreendimento. (ABRAINC, 2015)

Resumindo, o Patrimônio de Afetação é um mecanismo jurídico criado “para proteger a aquisição dos futuros compradores, aumentando a segurança jurídica do negócio” (NOGUEIRA, 2019)

Ainda segundo Nogueira (2019):

com a constituição do patrimônio de afetação, forma-se um patrimônio próprio e independente destinado exclusivamente ao objetivo específico que é a realização daquela obra. Lembrando que esse patrimônio constituído responde por todos os direitos e obrigações provenientes da edificação, como por exemplo, obrigações fiscais, pagamento de fornecedores de materiais e serviços. Então, em sendo assim, essa proteção ao adquirente pode ser

relativizada? Sim, é isso mesmo, pois se houver dívidas com fornecedores da obra, caberá aqui a hipótese de hipoteca de bens desse patrimônio de afetação, que em última análise, poderá ser a hipoteca de unidades para garantir, por exemplo, a entrega de cimento para a obra.

A lei nº 10.931, de 2004, complemento da lei de incorporação, traz a seguinte explanação sobre o regime de afetação:

A critério do incorporador, a incorporação poderá ser submetida ao regime de afetação, pelo qual o terreno e as acessões objeto de incorporação imobiliária, bem como os demais bens e direitos a ela vinculados, manter-se-ão apartados do patrimônio do incorporador e constituirão patrimônio de afetação, destinado à consecução da incorporação correspondente e à entrega das unidades imobiliárias aos respectivos adquirentes.

O incorporador, ao optar pelo regime de afetação, se submete às seguintes obrigações (Artigo 31-A):

- O patrimônio de afetação não se comunica com os demais bens, direitos e obrigações do patrimônio geral do incorporador; respondendo somente por dívidas vinculadas à incorporação.
- O incorporador responde pelos prejuízos que causar ao patrimônio de afetação;
- Os recursos financeiros integrantes do patrimônio de afetação serão utilizados para pagamento ou reembolso das despesas inerentes à incorporação;

1.3 O Processo de Incorporação

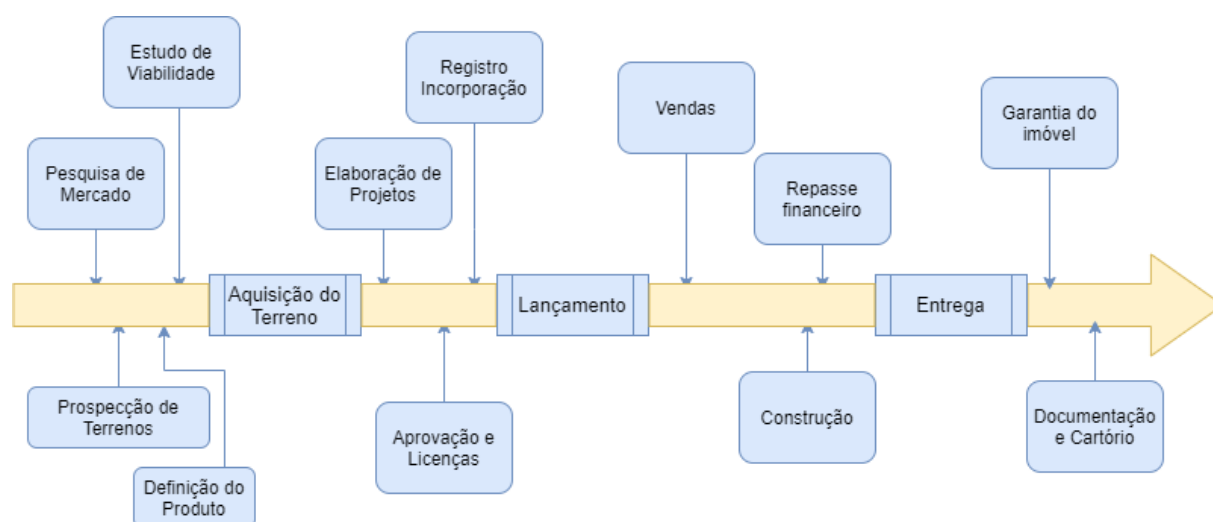
O Processo de incorporação é longo e exige muito conhecimento por parte de seu gestor, afinal, são inúmeras etapas a serem seguidas que demandam muito esforço, conforme Chalhub (2003, p.27) citado por Chwartzmann (2005):

“O processo de uma incorporação imobiliária possui uma estrutura dinâmica e complexa. Estão envolvidos ou podem se envolver o proprietário do terreno para o qual será projetado o prédio, o corretor que fizer a aproximação entre este proprietário e o futuro incorporador, o arquiteto que desenvolve o projeto arquitetônico, as autoridades que fazer a verificação e aprovação do projeto, os engenheiros e outros profissionais responsáveis pela execução e demais projetos, o advogado e demais profissionais do Direito que dão forma aos

diversos atos relativos à incorporação, bem como promovem os respectivos registros, as empresas de publicidade e de corretagem que promovem o lançamento e a comercialização do empreendimento e, finalmente, os adquirentes das unidades.” (CHALHUB, 2003, p. 27).

Esse processo é ilustrado pelo fluxograma da figura 2:

Figura 2: Fluxograma do processo de incorporação



Fonte: Autor.

1.3.1 Fase inicial – Anterior a aquisição do terreno

Esta etapa consiste basicamente na busca, análise e aquisição do terreno a ser implantado o empreendimento da incorporação, para isso são necessários alguns critérios, como dimensões, coeficiente de aproveitamento, além de documentações, como registro de imóvel e matrícula.

Segundo Leite Júnior (2016), a prospecção, análise, e aquisição do terreno são as atividades iniciais para o desenvolvimento de empreendimentos imobiliários. Com frequência, o incorporador realiza a análise de dezenas de imóveis, para que seja possível adquirir um terreno.

A prospecção do terreno deve ser feita minuciosamente, visto que, o incorporador deve se atentar aos conceitos básicos definidos no seu plano de negócio,

visando a construção do produto estudado. Muitas vezes as ofertas do mercado não vão atender aos requisitos básicos da tipologia do produto a ser lançado, podendo acarretar problemas de ordem jurídica, ambiental, técnica, arquitetônica, comercial, ou condições de pagamento e preço de venda inviáveis. (LEITE JÚNIOR, 2016)

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. (IWATA, 2011)

Segundo Leite Júnior (2016), alguns itens devem ser verificados antes da compra de um terreno, onde deve-se observar a documentação legal do imóvel, topografia, cadastramento do imóvel, geografia da região, índices de uso e ocupação do local, características da população local além da oferta de produtos na área pretendida, infraestrutura urbana, meio ambiente, sondagem do terreno, tipologia do produto, especificidades dos produtos imobiliários da região, dimensões do empreendimento a ser construído, preço de compra do terreno e condições de pagamento.

O ponto mais importante na decisão de compra do terreno, é o alinhamento do projeto (tipologia do produto e mercado) com o que o terreno pode oferecer em termos técnicos, é muito comum um determinado local da cidade demandar apartamentos maiores, mas não possuir lotes disponíveis para construção deste tipo de produto.

Para embasar a decisão do incorporador, deve ser feita uma pesquisa de mercado e então realizar, concomitantemente, estudos de viabilidade econômico-financeiros. Segundo Chwartzmann (2005), “estas pesquisas têm como objetivo identificar as necessidades e anseios dos clientes e avaliar a posição que a empresa ocupa no mercado em relação aos seus clientes e concorrentes, podendo prever a demanda para um determinado produto imobiliário antes de seu lançamento no mercado.”

Ainda segundo Chwartzmann (2005):

Na prática, de forma preliminar, o futuro incorporador solicita a um arquiteto que, de posse das informações: regime urbanístico e alinhamento predial, constantes no Boletim das Condições Urbanísticas de Ocupação do Solo e

que são fornecidas pela Secretaria do Planejamento Municipal (SPM), verifique qual o índice de aproveitamento e o regime volumétrico da edificação permitido naquele local. Com estes dados, a matrícula do Registro de Imóveis e o valor de venda do terreno já é possível fazer uma primeira análise da viabilidade econômica do terreno.

Para Machado (2018), a análise de viabilidade consiste em um estudo prévio onde é simulada a realidade abordando as características variáveis, fatores de receitas e desembolso de valores, assim como resultados financeiros e econômicos da incorporação.

Quando se fala em viabilidade econômica está se tratando de calcular, de forma estimativa, se o valor de venda do empreendimento será maior do que o custo para sua conclusão, enquanto que quando nos referimos a viabilidade financeira estamos comparando a lucratividade deste empreendimento frente a outras opções existentes no mercado, seja em outro investimento na área imobiliária ou não. (CHWARTZMANN, 2005)

Somente depois de realizar as etapas de análise técnica, e determinada a viabilidade econômica e financeira do empreendimento estudado, é que se inicia o processo de compra do terreno.

1.3.1.1 Modelos de aquisição do terreno

A aquisição de um terreno, passadas todas as etapas de avaliação, pode ocorrer de duas maneiras.

Pelo processo de compra e venda do imóvel, onde o incorporador se torna dono do imóvel, a partir de uma compensação financeira. Já pelo processo de permuta, o incorporador se compromete a fazer uma “troca”, o terreno por um determinado número de unidades do empreendimento.

Como a transferência por permuta só é permitida com a existência do bem, existe um processo específico para Incorporações Imobiliárias, onde “o negócio se fará por Instrumento Particular de Promessa de Permuta nos termos da Lei 4.591 de 1964, podendo ser levado a registro no Registro de Imóvel competente.” (SOUZA, 2021)

1.3.2 Desenvolvimento dos projetos e Aprovação

A partir da compra do terreno, o incorporador inicia o processo de elaboração e aprovação dos projetos. É nessa fase que o incorporador contrata profissionais para execução dos projetos, como arquitetos, engenheiros estruturais, dentre outros.

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.”

É de suma importância a participação do gestor de projetos no processo de definição do produto, pois deve ser feito com a maior cautela possível, fazendo análises de mercado e oportunidades, adequando o produto ao mercado da região.

Na prática, um número crescente de empresas, vem se utilizando de um profissional como coordenador ou gerente de projetos, seja ele funcionário já pertencente à empresa ou contratado especialmente para este fim. É importante destacar que a compatibilização entre os projetos é, normalmente, uma das atribuições do coordenador (CHWARTZMANN, 2005)

A partir da finalização dos projetos, o responsável deve iniciar o processo de aprovação dos projetos, a partir disso, obter o Alvará de Construção, como instrui a Prefeitura Municipal de Contagem, tida como exemplo nesta pesquisa: “A aprovação de projeto é o primeiro passo para se obter o habite-se, documento necessário para atestar a conformidade da edificação e para cidadão (ou empreendedor) conseguirem financiamentos junto aos órgãos competentes.” (CONTAGEM, 2021)

Para o processo de aprovação, o projeto deve estar de acordo com o Plano Diretor do município, neste trabalho definido como o de Contagem/MG, atendendo algumas exigências básicas segundo o decreto municipal nº 984 de 08 de setembro de 2016, regulamentando a Lei Complementar nº 082, de 11 de janeiro de 2010:

Art. 45 A forma simplificada de análise para aprovação de projetos arquitetônicos caracteriza-se pelo exame dos seguintes critérios e procedimentos:

I - O exame do projeto pelo órgão competente do Poder Executivo limitar-se-á à verificação da documentação exigida e do cumprimento dos parâmetros de ocupação do solo estabelecidos pela legislação municipal, a saber:

a) Coeficiente de Aproveitamento;

- b) Taxa de Permeabilidade;
- c) Afastamentos frontais, laterais e de fundos;
- d) Altura Máxima na Divisa;
- e) Gabarito, quando aplicável;
- f) Quota de terreno, quando aplicável;
- g) Taxa de Ocupação, quando aplicável;
- h) Recuo de Alinhamento, quando aplicável;
- i) Vagas de estacionamento;
- j) Faixas e áreas non aedificandi, quando aplicáveis;
- k) Parâmetros de Acessibilidade para pessoas com mobilidade reduzida conforme legislações federais, estaduais, municipais e normas técnicas pertinentes;
- l) Passeios;
- m) Fechamento de lotes e terrenos;
- n) Pé direito, nos usos não residenciais;
- o) Dimensões mínimas das áreas de uso comum;
- p) As dimensões mínimas das áreas abertas e/ou fechadas conforme Anexo VII do da Lei Complementar nº 55/08.

Em Contagem/MG, o processo de aprovação de projetos se inicia com a solicitação do Requerimento de Informações Básicas sobre o Imóvel (RIBI), a partir dele, o projetista coletará as informações sobre o terreno, necessárias para elaboração do projeto de acordo com o Plano Diretor.

Após coletadas todas as documentações necessárias, o responsável pelo projeto deve se dirigir à Secretaria de Desenvolvimento Urbano, para dar entrada no processo.

Após todo o processo de aprovação e obtenção da liberação para construir, o incorporador pode iniciar a obra do empreendimento.

1.3.3 Cartório e Registro de Incorporação

O Registro de Incorporação (RI), é a formalização do processo de incorporação de um empreendimento. O RI é um documento emitido pelo Cartório de Registro de Imóveis, que garante que a projeto do imóvel está de acordo com os parâmetros da lei, e oficialmente liberado para venda.

O documento informa detalhadamente toda a infraestrutura do empreendimento, a partir da definição das áreas e suas características. Juntamente com o RI, existe um anexo chamado Memorial Descritivo, é nele que constam todas as informações sobre os acabamentos e estruturas aplicados à construção, de maneira detalhada.

O artigo 32 da Lei de Incorporação cita os documentos a serem apresentados:

Art. 32. O incorporador somente poderá negociar sobre unidades autônomas após ter arquivado, no cartório competente de Registro de Imóveis, os seguintes documentos:

- a) título de propriedade de terreno, ou de promessa, irrevogável e irretratável, 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 relativante 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;
- 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, segundo modelo a que se refere o inciso IV, do art. 53, desta Lei;
- h) avaliação do custo global da obra, atualizada à data do arquivamento, calculada de acordo com a norma do inciso III, do art. 53 com base nos custos unitários referidos no art. 54, 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;

l) declaração em que se defina a parcela do preço de que trata o inciso II, do art. 39;

m) certidão do instrumento público de mandato, referido no § 1º do artigo 31;

n) declaração expressa em que se fixe, se houver, o prazo de carência (art. 34);

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.

§ 1º A documentação referida neste artigo, após o exame do Oficial de Registro de Imóveis, será arquivada em cartório, fazendo-se o competente registro. (BRASIL, Lei nº 4.591, 16 dez. 1964)

Realizado o processo de Registro da Incorporação, o incorporador está liberado a realizar a venda das unidades do empreendimento, podendo vender antes mesmo do início da construção do imóvel, mais conhecido popularmente como “vender na planta”.

1.3.4 Lançamento a mercado e vendas

O lançamento à mercado de um produto, consiste em divulgar o empreendimento para o público, no intuito de fomentar as vendas das unidades.

A partir da definição do produto e iniciados os processos de legalização do empreendimento, registro de incorporação e solicitação de outros documentos técnicos, é iniciada a confecção dos materiais expositivos, conforme explicitado por Bohnenberger Júnior (2016):

Neste íterim são confeccionados os materiais expositivos, book, flyer e folder, caso seja um empreendimento de médio/alto padrão, porém em empreendimentos do segmento econômico em virtude de as margens serem menores, impactam diretamente no que se pretende fazer relacionado ao marketing do empreendimento, tais materiais podem ser bem mais simples.

A partir disso, cria-se uma campanha de pré-lançamento, que irá funcionar como uma reserva de unidades para possíveis interessados no produto, e posteriormente converte-las em vendas, para isso são formadas parcerias com

imobiliárias que serão responsáveis pelo atendimento aos clientes e acompanhamento do processo de uma efetiva compra.

A partir da definição das imobiliárias parceiras, ocorre o efetivo lançamento do empreendimento à mercado, é quando o empreendimento já possui o RI e também as informações respectivas as vendas como tabela de preço, material publicitário, *book* de vendas. Para isso é importante que “próximo a data de liberação da incorporação, podendo variar, um pouco antes ou logo após a expedição do documento de incorporação imobiliária é feita a convecção/treinamento de produto para a equipe de corretores que irá trabalhar o produto.” (BOHNENBERGER JÚNIOR, 2016)

É nesse momento que são abertas todas as informações sobre o produto, a campanha de marketing inicia efetivamente, o ponto de vendas está preparado para receber os clientes interessados, visando proporcionar uma experiência única.

No lançamento deve-se focar nas vendas das unidades, para isso, as imobiliárias parceiras precisam estar preparadas e motivadas para apresentar o produto aos clientes, convertendo as reservas da fase do pré-lançamento em vendas efetivas. É necessário que os corretores acreditem realmente no potencial de venda do empreendimento, consolidando a ideia criada na concepção do projeto, no início do processo.

1.3.4.1 Atendimento ao cliente

O sucesso do empreendimento depende de inúmeras variáveis, uma das mais importantes é o atendimento ao cliente, que vai desde o pré-lançamento, até o processo de pós venda e garantia. É importante salientar, que não só o atendimento pessoal ao cliente se torna importante, é interessante criar uma experiência única desde o início.

O planejamento de todo o processo de incorporação tem papel importante na efetiva satisfação dos clientes, onde é importante buscar a demanda do mercado, mais precisamente a necessidade que seu cliente alvo espera ser atendida com seu produto.

Para obter informações sobre as necessidades dos possíveis clientes, é necessária uma pesquisa de mercado, como citado por Bohnenberger Júnior (2016):

Esta pesquisa deverá conter inúmeros questionamentos que servirão de balizador para inúmeras dúvidas e/ou questionamentos sobre o produto a ser elaborado, bem como nortearão decisões para que o produto a ser desenvolvido encaixe perfeitamente nas necessidades apresentadas pelos entrevistados.

1.3.5 Desenvolvimento da Obra - Construção

A partir da aprovação dos projetos arquitetônicos perante a prefeitura, o incorporador pode solicitar o Alvará de Construção, podendo assim, iniciar a construção do empreendimento.

Como já mencionado existem dois modelos de construção, por empreitada ou por administração, podendo também o incorporador executar a obra na função de construtor, levantando recursos de investidores a partir de venda, bem como financiar a obra por meio de agentes financeiros, além de investir com o capital próprio.

Para conclusão da obra e entrada no processo de habite-se, o empreendimento deve ser executado conforme projeto aprovado na prefeitura, agendando assim uma visita de um fiscal para atestar que a obra foi executada dentro dos parâmetros corretos. Após o recebimento do habite-se, o construtor deve solicitar o Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros (AVCB), atestando que a obra foi executada conforme Projeto Contra Incêndio e Pânico (PCIP), 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”.

O primeiro passo a ser tomado após a liberação pelo Corpo de Bombeiros e pela Prefeitura, é a solicitação da averbação das unidades, conforme descrito no artigo 44 da Lei de Incorporação, que diz que “após a concessão do “habite-se” pela autoridade administrativa, o incorporador deverá requerer, a averbação da construção das edificações, para efeito de individualização e discriminação das unidades.”

Ou seja, quando finalizado o processo de construção, deve-se informar ao Cartório de Registro de Imóveis, no intuito de individualizar as unidades a partir da averbação. Feita a liberação do empreendimento pelos órgãos competentes e a averbação da construção, se inicia o processo de entrega das unidades.

1.3.6 Entrega das unidades

O processo de entrega das unidades, não se dá simplesmente pela entrega das chaves ao consumidor, existe um processo a ser seguido, para que todos envolvidos no processo fiquem legalmente seguros.

1.3.6.1 Vistoria do imóvel e garantias

Para dar início ao processo de entrega do imóvel, a incorporadora deve agendar com o proprietário uma visita à unidade adquirida. Esta visita tem o intuito de vistoriar o apartamento para apontar possíveis vícios construtivos. Para isso, criam-se termos de vistoria e de entrega de chaves, onde o comprador aponta ao construtor os vícios encontrados, anotando-os no termo para posterior assinatura de ambas as partes.

O Código de Defesa do Consumidor (BRASIL, 1990), indica ao fornecedor a sua responsabilidade sobre os vícios de qualidade do produto vendido. O artigo 18 traz as seguintes diretrizes:

Art. 18. Os fornecedores de produtos de consumo duráveis ou não duráveis respondem solidariamente pelos vícios de qualidade ou quantidade que os tornem impróprios ou inadequados ao consumo a que se destinam ou lhes diminuam o valor, assim como por aqueles decorrentes da disparidade, com as indicações constantes do recipiente, da embalagem, rotulagem ou mensagem publicitária, respeitadas as variações decorrentes de sua natureza, podendo o consumidor exigir a substituição das partes viciadas.

§ 1º Não sendo o vício sanado no prazo máximo de trinta dias, pode o consumidor exigir, alternativamente e à sua escolha:

I - a substituição do produto por outro da mesma espécie, em perfeitas condições de uso;

II - a restituição imediata da quantia paga, monetariamente atualizada, sem prejuízo de eventuais perdas e danos;

III - o abatimento proporcional do preço.

§ 2º Poderão as partes convencionar a redução ou ampliação do prazo previsto no parágrafo anterior, não podendo ser inferior a sete nem superior a cento e oitenta dias. Nos contratos de adesão, a cláusula de prazo deverá ser convencionada em separado, por meio de manifestação expressa do consumidor.

§ 3º O consumidor poderá fazer uso imediato das alternativas do § 1º deste artigo sempre que, em razão da extensão do vício, a substituição das partes viciadas puder comprometer a qualidade ou características do produto, diminuir-lhe o valor ou se tratar de produto essencial.

§ 4º Tendo o consumidor optado pela alternativa do inciso I do § 1º deste artigo, e não sendo possível a substituição do bem, poderá haver substituição por outro de espécie, marca ou modelo diversos, mediante complementação ou restituição de eventual diferença de preço, sem prejuízo do disposto nos incisos II e III do § 1º deste artigo.

§ 5º No caso de fornecimento de produtos in natura, será responsável perante o consumidor o fornecedor imediato, exceto quando identificado claramente seu produtor.

§ 6º São impróprios ao uso e consumo:

I - os produtos cujos prazos de validade estejam vencidos;

II - os produtos deteriorados, alterados, adulterados, avariados, falsificados, corrompidos, fraudados, nocivos à vida ou à saúde, perigosos ou, ainda, aqueles em desacordo com as normas regulamentares de fabricação, distribuição ou apresentação;

III - os produtos que, por qualquer motivo, se revelem inadequados ao fim a que se destinam.

Já no artigo 50, o código indica a necessidade da entrega de um termo de garantia, além do Manual de Uso, Operação e Manutenção para o proprietário da unidade:

Art. 50. A garantia contratual é complementar à legal e será conferida mediante termo escrito.

Parágrafo único. O termo de garantia ou equivalente deve ser padronizado e esclarecer, de maneira adequada em que consiste a mesma garantia, bem como a forma, o prazo e o lugar em que pode ser exercitada e os ônus a cargo do consumidor, devendo ser-lhe entregue, devidamente preenchido pelo fornecedor, no ato do fornecimento, acompanhado de manual de instrução, de instalação e uso do produto em linguagem didática, com ilustrações.

Segundo Volken (2018) “A denominada garantia é a obrigação de reparar/consertar/substituir objeto ou bem, podendo incidir por força de lei e/ou por vontade das partes”. Mais precisamente, existem dois tipos de garantia de um produto, a Garantia Legal e a Garantia Contratual.

A Garantia Legal é aquela regida pela lei n o 10.406, de 10 de janeiro de 2002, como aponta Cruz (2019), “a garantia legal é obrigatória e impõe ao fornecedor, nos termos da lei, a resolver os vícios ocultos e aparentes, de qualidade e de quantidade, assim como indenizar o consumidor pelas perdas e danos”.

Já a Garantia Contratual, é aquela em que o fornecedor do produto estabelece em contrato, por vontade própria: “Já a garantia contratual nasce da convenção estabelecida entre os sujeitos de determinada relação negocial. A sua existência é voluntária, entretanto, existindo, obriga o fornecedor, no prazo fixado no contrato, a manter em bom estado o objeto da garantia.” (CRUZ, 2009)

Dito isto, para direcionar a confecção do manual, a NBR 14.037 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2014) explica quais os requisitos mínimos devem ser adotados para elaboração do manual de forma a:

- a) Informar aos proprietários e ao condomínio as características técnicas da edificação construída;
- b) Descrever procedimentos recomendáveis e obrigatórios para a conservação, uso e manutenção da edificação, bem como para a operação dos equipamentos;
- c) Em linguagem didática, informar e orientar os proprietários e o condomínio com relação às suas obrigações no tocante à realização de atividades de manutenção e conservação, e de condições de utilização da edificação;
- d) Prevenir a ocorrência de falhas ou acidentes decorrentes de uso inadequado; e
- e) Contribuir para que a edificação atinja a vida útil de projeto;

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. (OLIVEIRA, 2019)

CAPÍTULO 2: DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA - MAPEAMENTO DO FLUXO DE INCORPORAÇÃO DE UMA INCORPORADORA EM CONTAGEM

2.1 Estruturação e desenvolvimento da pesquisa

Esta pesquisa foi elaborada no intuito de apresentar um estudo de caso de uma incorporadora de pequeno porte que atua também como construtora de seus empreendimentos, para preservar a imagem da empresa, o nome da empresa será alterado, bem como seus empreendimentos, vamos denominá-la então como “Empresa X”.

Os dados para esta pesquisa foram obtidos juntamente com os sócios da empresa e também com o responsável pela incorporação e construção dos edifícios, para entendimento do processo de construção de três edifícios selecionados para realização de um mapeamento do fluxo de incorporação da empresa, denominados aqui “Edifício C”, e “Edifício F” e “Edifício M”.

2.1.1 Metodologia de obtenção dos dados

Para obtenção dos dados da pesquisa, a partir de uma reunião com os responsáveis pela empresa, foi realizada uma entrevista (Apêndice A) que abordou os seguintes temas:

- Como funciona a estrutura operacional da empresa.
- Caracterização da empresa e seu cenário atual.
- Qual o ramo de atuação da empresa.
- Há quanto tempo a empresa atua e em qual região.
- Quais os parâmetros utilizados pela empresa para avaliação de investimento.
- Quais as faixas de preço e tipologias utilizadas pela empresa.
- Como funciona o processo de incorporação da empresa.

A partir disso, poder entender melhor o funcionamento do processo de incorporação da Empresa X. Para análise dos empreendimentos da empresa, foram solicitados os seguintes documentos:

- Documentos técnicos como: Relatório de informações básicas do terreno, alvará de execução;
- Relatórios de viabilidade técnica e financeira;
- Memorial descritivo;
- Registro de incorporação;
- Projeto do empreendimento;
- Plantas;
- Material de venda;
- Tabela de preços;
- Fotos dos empreendimentos;
- Manual de Garantias.

A reunião realizada no dia 30 de julho de 2021, contou com um questionário de sete perguntas abertas (Apêndice A), respondidas pelos sócios e pelo coordenador do processo de incorporação da empresa, abordando assim, todo o fluxo de incorporação adotado na Empresa X e os agentes envolvidos neste processo.

Foram coletados dados sobre os empreendimentos no site oficial da empresa, além de visitas no local de construção dos edifícios, no intuito de avaliar os métodos construtivos adotados pela empresa, a qualidade dos materiais empregados na construção, disposição dos cômodos, podendo realizar assim, uma análise mais detalhada sobre a construção.

2.1.2 Resultados e discussão

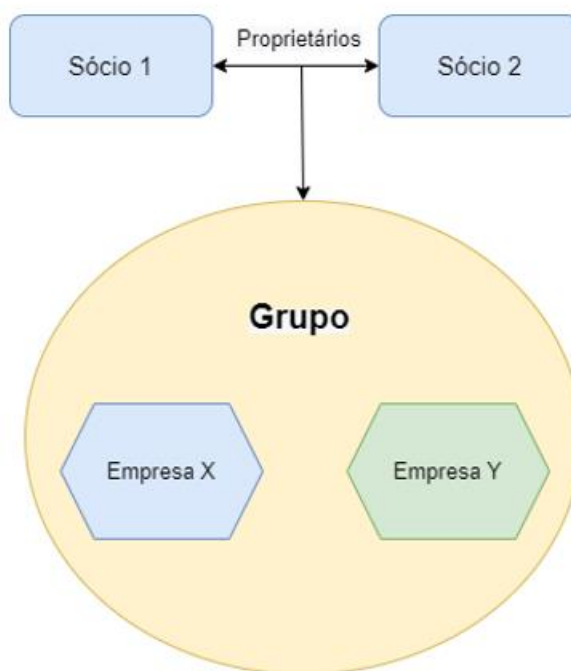
Para entendimento do processo de incorporação adotado pela Empresa X, os dados serão apresentados abaixo, de forma descritiva, a partir das perguntas respondidas pelos entrevistados da empresa.

2.1.2.1 Caracterização da empresa

A estruturação da empresa estudada passa pelo grupo ao qual ela pertence, onde as duas empresas que compõe este grupo pertencem aos mesmos sócios proprietários, como demonstrado na figura 3.

Para facilitar, a empresa estudada será denominada como “Empresa X” e sua cooperante como “Empresa Y”). Afim de entender o funcionamento das duas empresas, é importante caracteriza-las, no intuito de compreender como é o funcionamento deste grupo.

Figura 3 – Estruturação da empresa



Fonte: Autor.

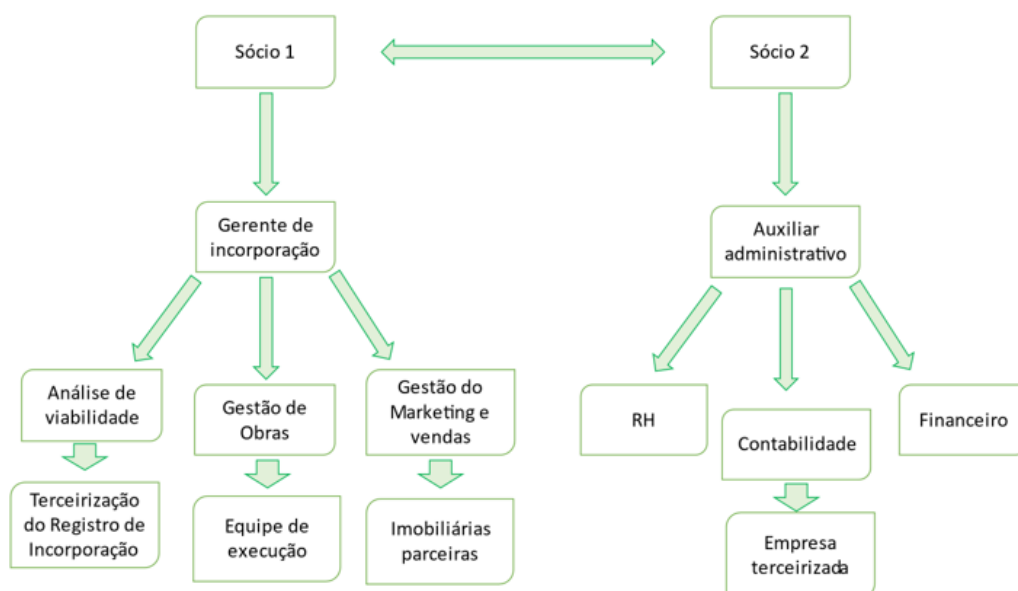
A Empresa Y atua na área de construção por empreitada, mas especificamente, com licitações e obras públicas, a empresa se especializou ao longo dos anos, na construção de obras prediais. No auge da empresa, existiam em média 800 colaboradores contratados, atuando em até 12 obras distintas, foi nessa época que surgiu o interesse dos sócios em expandir para outras áreas da engenharia, constituindo assim a Empresa X

Considerada uma empresa de pequeno porte, a Empresa X atua diretamente no mercado imobiliário da região de Contagem/MG, construindo apartamentos na faixa de R\$ 200.000,00 a R\$ 400.000,00, tendo seu público alvo famílias de classe média. O Grupo é comandado por dois sócios proprietários, engenheiros civis com participação societária de 50% cada. O Sócio 1 é responsável pela parte técnica e operacional da empresa, já o Sócio 2 atua diretamente no setor administrativo e financeiro.

Para divisão das tarefas, a empresa conta com duas equipes, a primeira encarregada da gestão da produção, execução de obras e vendas, a segunda encarregada de gerenciar a parte financeira/administrativa, onde a primeira fica sob comando do sócio entrevistado, pelo fato de estar mais envolvido com o processo de incorporação, e a segunda fica por conta de sua sócia, conforme figura 4.

Alguns processos da empresa são terceirizados para profissionais especializados no trabalho, são esses: processos contábeis, aprovações de projeto, projetos e vendas. O restante dos processos é executado pela própria empresa.

Figura 4 – Estruturação dos processos da Empresa X



Fonte: Autor.

A empresa conta com um quadro de funcionários de cerca de 20 colaboradores (diretos e indiretos), incluindo profissionais de construção, que atualmente estão direcionados à conclusão do empreendimento da empresa que está em andamento.

2.1.2.2 Caracterização dos empreendimentos

Inicialmente atuando na região do bairro Eldorado, em Contagem/MG, onde entregou dois edifícios e posteriormente no bairro Europa, também em Contagem. Atualmente, está construindo novamente no bairro Eldorado, quando pretende entregar o edifício no início do ano de 2022.

Nesta pesquisa, vamos denominar os três últimos lançamentos da empresa como “Edifício C”, “Edifício F” e “Edifício M”, por ordem de entrega. Cada um possui características distintas, conforme figura 5:

Figura 5 – Quadro comparativo dos empreendimentos

	EDIFÍCIO C	EDIFÍCIO F	EDIFÍCIO M
ANO DA ENTREGA	2018	2020	2022
LOCALIZAÇÃO	BAIRRO ELDORADO - CONTAGEM/MG	BAIRRO EUROPA - CONTAGEM/MG	BAIRRO ELDORADO - CONTAGEM/MG
CARACTERIZAÇÃO DO BAIRRO	BAIRRO CENTRAL, LOCALIZAÇÃO VALORIZADA PELO MERCADO	BAIRRO NOVO EM DESENVOLVIMENTO	BAIRRO CENTRAL, LOCALIZAÇÃO VALORIZADA PELO MERCADO
TIPOLOGIA DO PRODUTO	3 QUARTOS COM 1 SUÍTE	2 QUARTOS SEM SUÍTE	2 QUARTOS COM 1 SUÍTE
PÚBLICO ALVO	CLASSE MÉDIA-ALTA	CLASSE MÉDIA	CLASSE MÉDIA-ALTA
FAIXA DE PREÇOS	R\$ 385.000,00 APARTAMENTO TIPO	R\$ 190.000,00 APARTAMENTO TIPO	R\$ 350.000,00 APARTAMENTO TIPO
Nº DE UNIDADES	8 UNIDADES	8 UNIDADES	13 UNIDADES
ESTÁGIO	100% VENDIDO E ENTREGUE	100% VENDIDO E ENTREGUE	EM CONSTRUÇÃO
TIPO DE CONTRUÇÃO	ESTRUTURA DE CONCRETO ARMADO	ALVENARIA ESTRUTURAL	ALVENARIA ESTRUTURAL

Fonte: Autor.

O Edifício em construção, “Edifício M”, foi idealizado anteriormente à pandemia do novo coronavírus, porém iniciou a sua construção após autorização das entidades de saúde para retomar os trabalhos, o que afetou diretamente o planejamento da empresa.

A Empresa X, tem como ideal, a construção de até dois edifícios simultâneos, com entregas espaçadas em até 6 meses, isso se deve ao fato de que o fluxo de caixa seria mais interessante, com lançamentos espaçados e conseqüentemente os recebimentos também. Porém com a pandemia do coronavírus, não foi possível adotar esse ideal nos últimos dois anos, pois ficou impossibilitada de construir, adiando seus empreendimentos para o ano seguinte.

2.1.2.3 Processo de incorporação da empresa

A partir da entrevista com o sócio 1, ficou bem claro a importância dada ao processo de incorporação como um todo, desde o início até a entrega das chaves.

Para o Sócio 1, o processo de incorporação pode ser dividido em três segmentos: Incorporação, construção e vendas, sendo este último terceirizado. Além

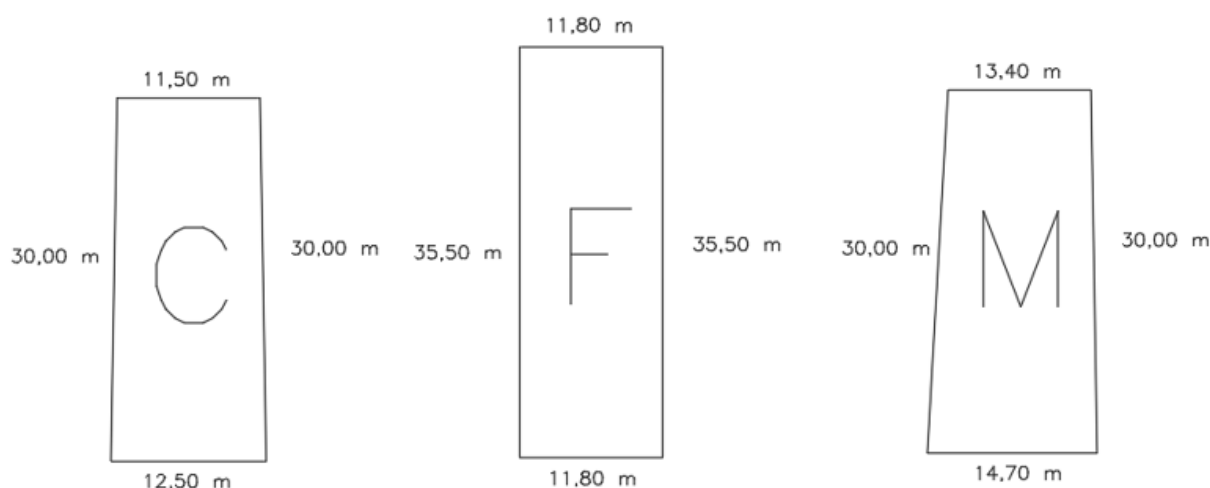
de alguns processos que giram no entorno da empresa para o funcionamento da mesma, como por exemplo os processos contábeis e administrativos, além do gerenciamento de contratos de cada empreendimento.

A empresa vê o mercado imobiliário como boa opção de investimento, tendo contestado isto em seus primeiros lançamentos, onde a partir de um estudo de mercado realizado com corretores parceiros, percebeu que seria interessante atuar na faixa de R\$ 200.000,00 a R\$ 400.000,00, por se tratar de uma faixa pouco explorada por grandes construtoras, deixando assim um espaço a ser preenchido no mercado.

A partir da estratégia praticada pela empresa, foi possível criar uma idealização da tipologia do produto trabalhado, caracterizada por apartamentos de 2 ou 3 quartos com suíte, contando com duas vagas de garagem, em estacionamento coberto, com padrão construtivo médio.

Um dos pontos importantes sobre a tipologia do produto é o fato dos terrenos da cidade de contagem, possuírem medidas muitas vezes distintas, como por exemplo, se compararmos o terreno do Edifício C com o terreno do Edifício F, conforme demonstrado abaixo pela figura 6.

Figura 6 – Conformação dos lotes



Fonte: Autor.

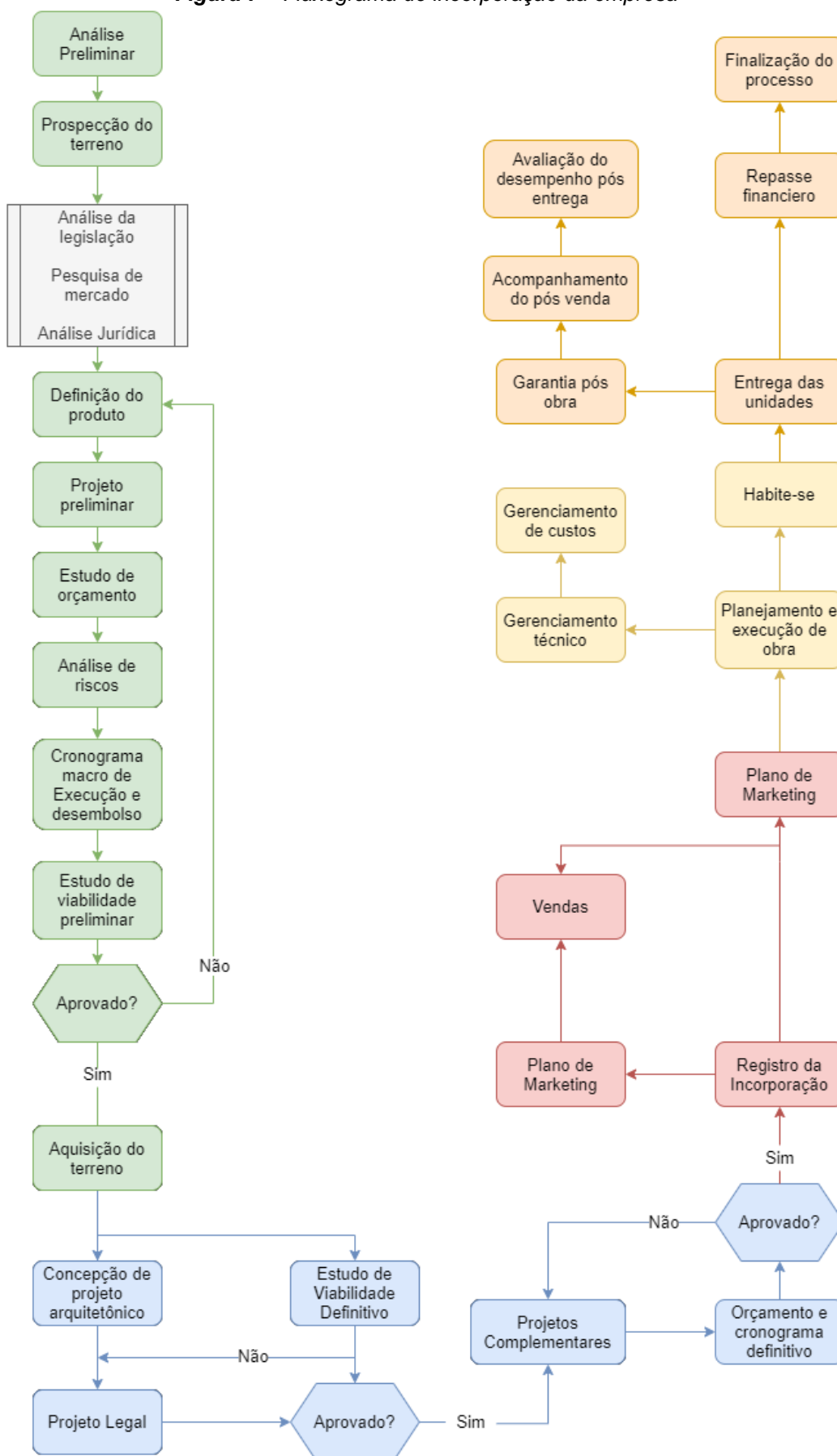
Segundo o sócio 1, as diferentes conformações de terreno demandam diferentes ideias e tipologias de produto, podendo variar o número de unidades,

número de vagas e o tamanho dos apartamentos. Para exemplificar, o lote do Edifício M é mais largo se comparado aos outros, onde por isso, foi possível a realização de três unidades de apartamento por andar de construção ao invés de duas unidades, como no Edifício C.

2.1.2.4 Mapeamento do processo de incorporação da empresa

A Empresa X, entende o funcionamento do processo de incorporação a partir de uma série de processos e etapas, que serão descritos a seguir, de maneira orientativa, a partir do fluxograma apresentado na figura 7:

Figura 7 – Fluxograma de incorporação da empresa



Fonte: Adaptado de Machado, 2018.

A partir das definições explicitadas no tópico anterior, inicia-se o processo de incorporação adotado pela empresa a partir de uma análise preliminar, onde a gerência de projetos consulta a gerência financeira afim de entender a atual situação da empresa, podendo assim analisar o limite de investimento no momento, isso acontece a partir de uma série de relatórios financeiros de previsão de gastos e receitas, onde os sócios decidem se dão continuidade no projeto.

É importante ressaltar que, segundo o sócio 1, o fato de a empresa pertencer a um grupo, faz com que cada investimento seja pensado de forma coletiva, como por exemplo, se possuem outra obra em andamento na parte de licitações, pois demanda um capital de giro alto para sua execução.

Superado o processo de análise preliminar, é iniciada a primeira etapa do processo de incorporação, a prospecção do terreno e a escolha do produto. É feito um estudo para definição do valor máximo a ser pago em um terreno. Com a tipologia definida, alguns parâmetros para a prospecção do terreno são utilizados pela Empresa X, como por exemplo, conformação do lote, área, coeficiente de construção e outros, no intuito de verificar se o produto se encaixa nos padrões do terreno. A definição do terreno para realizar o empreendimento, é realizada pelo sócio 1 juntamente com o coordenador do processo incorporação da empresa.

Para embasar a prospecção do terreno, são necessárias algumas etapas que ocorrem simultaneamente, afim de proporcionar a melhor escolha, são elas: Análise da legislação vigente, uma pesquisa aprofundada do mercado e uma análise jurídica.

Analisadas todas as opções de terrenos, realiza-se um estudo técnico para a definição do produto adequado ao projeto do empreendimento, isso se dá através de um projeto preliminar em parceria com o arquiteto terceirizado pela empresa. Dito isto, posteriormente se realiza um estudo de orçamento e análise de riscos, no intuito de analisar a viabilidade econômica do projeto, verificando o capital disponível e o possível custo do empreendimento, visto que a empresa trabalha com capital próprio.

Para o estudo de orçamento, o incorporador utiliza planilhas modelo, que levam em conta o valor de construção estimado, valor do lote, valor geral de venda, gastos com cartório, corretagem e marketing, além de analisar a taxa interna de retorno (TIR), que é uma forma de mensurar e analisar o percentual de retorno de um projeto, e a

SELIC, que é a taxa básica de juros da economia no Brasil. Se a TIR superar a SELIC, considera-se o projeto como viável.

A análise de risco é feita pelo incorporador no intuito de prever possíveis fatores externos que possam afetar as vendas das unidades incorporadas, como por exemplo a velocidade de venda.

Em sequência, o incorporador realiza o planejamento de desembolso financeiro juntamente com o cronograma do projeto, partindo da concepção do projeto até sua entrega e finalização.

Para finalizar a etapa de análise prévia, são reunidas todas as informações obtidas nos estudos e análises, no intuito de realizar um Estudo de viabilidade prévio do empreendimento, caso não seja aprovado, o incorporador realiza um novo estudo para definição do produto, buscando um empreendimento que se encaixe nos parâmetros definidos pela empresa.

Caso o Estudo de Viabilidade for aprovado, o incorporador procede para a aquisição do terreno, nos moldes definidos pelo estudo, podendo ser por permuta total ou parcial, tanto quanto por compra direta.

Vencidas as etapas prévias de definição, a próxima etapa consiste em elaborar o projeto arquitetônico do empreendimento, pois a partir dele serão realizadas todas as próximas etapas do processo de incorporação, juntamente com um estudo de viabilidade financeira definitiva do projeto.

Após a concepção do projeto arquitetônico, se inicia o processo de aprovação na prefeitura do município de atuação, onde o projeto será analisado em várias etapas, retornando assim as possíveis correções a serem realizadas, caso existam. Após a realização de todas as etapas de revisão do projeto será aprovado, liberando assim o Alvará de Construção do empreendimento.

O projeto arquitetônico aprovado é utilizado para então, realizar os projetos complementares, como por exemplo: instalações hidráulicas, águas pluviais, instalações elétricas, telefonia, CFTV (Circuito fechado de televisão) dentre outros. Esse processo é terceirizado, contratando profissionais capacitados que não fazem

parte do corpo técnico da empresa, mas sempre acompanhado de perto pelo Gerente de Incorporação juntamente com o Sócio 1.

A partir da concepção de dos projetos complementares, todas as informações para a execução são descritas em um memorial descritivo da edificação, possibilitando assim que empresa realize um orçamento de execução minucioso, além da realização do cronograma físico da obra.

Aprovados os projetos complementares e o orçamento da obra, inicia-se o processo de lançamento do empreendimento, onde o primeiro grande passo é o Registro de Incorporação (RI), como já dito anteriormente, O RI possibilitará a venda as unidades ainda em construção, de maneira separada, antes mesmo da obra ser concluída. Feito o RI, a empresa se reúne com a coordenadora de vendas terceirizada, para a criação do plano de marketing e posterior lançamento à mercado.

A etapa de Construção é uma continuação no fluxo do processo de incorporação, onde o incorporador, no papel de construtor, acompanha a obra afim de garantir que a execução seja feita estritamente como manda o projeto arquitetônico aprovado, pois o empreendimento passará por uma avaliação da prefeitura e posterior emissão do laudo de conclusão da obra, denominado habite-se, além do laudo de vistoria do Corpo de Bombeiros de Minas Gerais, o AVCB.

Concluída a obra e com os laudos de vistoria em mãos, o incorporador solicita aos agentes financeiros o repasse da verba de venda das unidades, que é quando os bancos realizam o pagamento das unidades adquiridas à incorporadora. Juntamente com esse processo, é solicitada a averbação dos títulos no cartório de registro de imóveis e na prefeitura municipal, para confirmar a conclusão da obra.

Após o recebimento do valor total de cada unidade, inicia-se o processo de entrega e vistoria do imóvel, onde o incorporador por meio do engenheiro de obras da empresa, realiza a entrega dos imóveis. O processo consiste em duas etapas, inicialmente é agendada uma reunião no imóvel junto ao comprador, onde são entregues termos de vistoria do apartamento e das áreas comuns, além de alguns termos de responsabilidade, feito isso, o comprador analisa os termos e anota em um formulário específico, as não conformidades do imóvel, para que o incorporador possa realizar os reparos e correções.

A partir da entrega, começa então a correr o prazo de garantia do imóvel, para isso, é entregue ao comprador um manual de uso e operação do imóvel, juntamente com os termos e prazos de garantia de cada sistema do imóvel, além de quadros demonstrativos de manutenções periódicas que devem ser feitas para que não anule a garantia do imóvel, conforme a lei.

2.1.3 Análise do processo de incorporação da empresa

2.1.3.1 Aprofundamento no processo de incorporação da empresa

Durante todas as etapas do processo de incorporação, algumas perguntas-chave são respondidas, pode-se considerar como uma análise aprofundada da etapa afim de tomar uma decisão, de prosseguir ou não prosseguir com o empreendimento, além de parâmetros necessários para continuidade do processo.

Nesta seção, serão abordadas as perguntas-chave utilizadas pela empresa para as tomadas de decisão, posteriormente, classifica-las como eliminatórias e prioritárias, além da análise dos parâmetros propostos pela empresa e como são mensurados.

2.1.3.1.1 Aquisição do terreno

Antes da aquisição do terreno, várias etapas precedem a decisão final, a iniciar pela prospecção do terreno. Para a prospecção do terreno, são utilizadas pesquisas de mercado feitas em parceria com corretores e imobiliárias, afim de entender o mercado, sua demanda, e os preços praticados. A empresa adota um valor meta de aquisição do terreno de no máximo 15% do valor de venda total do empreendimento até sua finalização, onde quanto menos este número impactar, melhor.

Alguns indicadores são utilizados para avaliar o terreno estudado durante a prospecção, como área e dimensões mínimas, onde a empresa adota um mínimo de 400m² e 12 metros de frente.

As perguntas-chave são relacionadas a localização, como por exemplo, se o terreno se encontra próximo a estações de ônibus, metrô, vias principais, centros comerciais, shoppings, além de analisar a vizinhança. Estas perguntas são respondidas basicamente como sim ou não e a partir das respostas é feita uma análise

geral dos prós e contras de cada terreno avaliado, e qual deles se encaixa melhor no perfil procurado pela empresa para atuação em seu nicho.

Feita a prospecção, ocorre um estudo do produto a ser incorporado, procedido de várias etapas para a tomada de decisão, sendo elas o projeto preliminar de estudo, estudo de orçamento da empresa, análise de riscos, cronograma macro de execução e desembolso e estudo preliminar de viabilidade. Após todas as etapas, é decidido se o produto foi aprovado ou não, com base em alguns parâmetros, que serão descritos no decorrer deste tópico.

Na etapa do projeto preliminar, é onde se realiza a definição da tipologia do produto, baseado nas pesquisas de mercado das corretoras parceiras conforme figura 8. Essa análise é basicamente composta por algumas perguntas, como qual a necessidade do mercado na região, qual o valor que o mercado opera para aquele tipo de imóvel na região. A empresa tem como prioridade, o atendimento ao nicho de atuação, além da construção mínima de 8 unidades.

Figura 8 – Estudo de mercado para lançamento do Edifício F

QUADRO AMOSTRAL - AMOSTRAS NO INTERVALO ACEITÁVEL DA METODOLOGIA							
N°	CÓDIGO	ÁREA EDIFICADA M²	IMÓVEL COM ELEVADOR	ENDEREÇO	VALOR	R\$ / M2	
1	674606	57,37	SIM	Rua Galdino Monteiro Silva, 137 - Apto 303	R\$ 210.000,00	R\$ 3.660,45	
2	534354	57	SIM	Rua Domingos Pereira, 626 - Apto 303	R\$ 210.000,00	R\$ 3.684,21	
3	566317	67	SIM	Rua Antônio Alves Costa, 313	R\$ 239.000,00	R\$ 3.567,16	
4	622410	50	SIM	Rua Barcelona, 90	R\$ 190.000,00	R\$ 3.800,00	
5	704877	55	SIM	Rua Nadir Diniz e Silva de Macedo, 168	R\$ 225.000,00	R\$ 4.090,91	
6	708741	51	SIM	Rua José de Paula Filho, 95 - 201	R\$ 240.000,00	R\$ 4.705,88	
7	700278	61	SIM	Rua Joaquim José Diniz, 419	R\$ 244.000,00	R\$ 4.000,00	
8	704878	56	SIM	Rua Nadir Diniz e Silva de Macedo, 168 Apto 303	R\$ 248.000,00	R\$ 4.428,57	
9	703159	60,53	SIM	Rua Hamburgo, 1000 - 103	R\$ 260.000,00	R\$ 4.295,39	
10	713002	60	SIM	Rua Vereador Pedro de Souza Muniz, 96 - Apto 301	R\$ 275.000,00	R\$ 4.583,33	
11	728024	70	SIM	Rua Antônio Pinto Lana, 244 - Apto 301	R\$ 275.000,00	R\$ 3.928,57	
12	532082						

Fonte: Arquivo da empresa.

Definido o projeto preliminar e a tipologia do produto, é possível realizar um estudo de viabilidade preliminar, que se inicia a partir do estudo de orçamento macro, onde algumas variáveis são consideradas, por exemplo o capital disponível para execução da obra deve ser no mínimo 80% do valor do custo total do empreendimento.

Para embasar essa decisão, esta etapa conta com uma análise de riscos feita pela empresa, no intuito de verificar o potencial de vendas das unidades e a estabilidade econômica do país. Precedida de um cronograma de desembolso e execução, afim de obter uma estimativa de gastos e receitas ao longo do processo, avaliando assim o possível uso de capital de giro para cobrir determinadas fases do empreendimento e por fim, uma estimativa de lucros do empreendimento.

Para isso são utilizados parâmetros de empreendimentos já executados pela empresa, com o intuito de realizar uma estimativa de gastos empírica, analisando dificuldade de execução da obra, projeto, terreno e padrão de acabamento, conforme mostrado na figura 9.

Figura 9 – Estudo de orçamento do Edifício M

ESTUDO DE VIABILIDADE BÁSICO EDIFÍCIO M		
CUSTO TOTAL		
CUSTO TOTAL		R\$ 3.476.500,00
CONSTRUÇÃO		
MÃO DE OBRA	R\$	500.000,00
OBRA	R\$	1.800.000,00
CUSTO DE CONSTRUÇÃO	R\$	2.300.000,00
LOTE		
LOTE	R\$	585.000,00
INFORMAÇÕES DO LOTE		
ÁREA	COEF.	ÁREA A CONSTRUIR (M²)
440,00	2,00	880
GASTOS		
IMPOSTOS	R\$	318.500,00
CORRETAGEM	R\$	227.500,00
CUSTOS DE CARTÓRIO	R\$	45.500,00
TIPOLOGIA DOS APARTAMENTOS		
QUARTOS	VAGAS	ÁREA (M²)
2	2	67,69
APARTAMENTOS		
Nº APARTAMENTOS		13
PREÇO MÉDIO	R\$	350.000,00
RENDA TOTAL	R\$	4.550.000,00
LUCRO ESTIMADO	R\$	1.073.500,00
		24%

Fonte: Arquivo da empresa.

Caso o estudo de viabilidade não seja aprovado pela empresa, isto é, caso o Lucro seja inferior a 20%, a empresa realiza um novo estudo de tipologia de produto a ser adotado, podendo variar número de quartos e unidades.

Caso aprovado, a empresa realiza a aquisição do terreno, podendo ser realizada por permuta, parcial ou total, ou por compra direta pela empresa, essa decisão depende muito do dono do terreno, muitas vezes não se aceita permuta.

2.1.3.1.2 Projetos e aprovações

Após aquisição do terreno, inicia-se o processo de aprovação de projeto na prefeitura, juntamente com um estudo de viabilidade definitivo pela empresa, visto que as variáveis foram definidas.

Inicialmente, são elaborados estudos do projeto arquitetônico a partir do projeto preliminar executado na fase anterior. Esse processo ocorre sempre em conjunto com o arquiteto contratado, onde serão realizadas discussões e revisões internas, até que o produto final esteja pronto. Somente depois dessa revisão, o projeto é encaminhado para a prefeitura, onde será avaliado pela Secretaria Municipal de Desenvolvimento Urbano.

Para definição dos parâmetros de projeto, a empresa realiza visitas em empreendimentos em construção, afim de buscar novas ideias e tendências de mercado. Analisa-se, padrão de acabamento, dimensões dos apartamentos e dos cômodos, posicionamento dos cômodos, a existência ou não de cozinha americana, o padrão de acabamento utilizado na fachada, estacionamento e vagas de garagem. Esses são os principais pontos investigados pela empresa nesta pesquisa de mercado.

O projeto só é aprovado pela prefeitura quando se encontra dentro dos parâmetros e normas estipuladas pelo Plano Diretor. Esse processo é longo e demorado, podendo levar até 120 dias para ser concluído, por isso é de suma importância a empresa ter celeridade no processo, cumprindo todas as exigências da prefeitura de maneira eficaz.

Após a aprovação do projeto legal, se inicia a concepção dos projetos complementares. Estes projetos dependem de uma pesquisa de mercado realizada

pela empresa sobre as necessidades dos clientes, como por exemplo, quantos números de tomadas nos cômodos, se haverá água quente nos banheiros e cozinha, a presença ou não de previsão de ar condicionado e lava louças. São parâmetros que devem estar definidos antes de finalizar o processo dos projetos complementares.

Para finalizar a etapa de projetos, são feitos o orçamento e o cronograma definitivo da obra. O orçamento ficará mais preciso, pois já tem definido quais os acabamentos da obra e os projetos complementares, o que possibilita uma mensuração real do custo da obra, a partir de planilhas de execução com preços unitários. A partir disso, algumas perguntas poderão ser respondidas, como qual a previsão de execução da obra e qual a previsão de desembolso financeiro ao longo do projeto.

Caso aprovado, inicia-se o processo de construção e lançamento do empreendimento, que se inicia pelo Registro de Incorporação.

2.1.4 Mapeamento dos indicadores e perguntas chave

Conforme visto na seção 2.1.3, algumas perguntas devem ser respondidas ao longo do processo de incorporação adotado pela empresa, portanto, será realizado a seguir, um mapeamento dos indicadores utilizados em cada etapa do fluxo apresentado, para a tomada de decisões, bem como as perguntas chave relacionadas.

2.1.4.1 Análise Preliminar

Nesta etapa é avaliado na Empresa X se possui crédito no Banco Financiador para o financiamento de construção. É realizada uma avaliação da necessidade de empréstimo ou financiamento para lançamento do próximo projeto, analisando os gastos futuros a partir de relatórios financeiros de receitas e despesas por período, normalmente apurados por 1 a 2 anos.

Tabela 1 – Parâmetros da análise preliminar

Questionamento	Indicador	Tipo de pergunta	Resultado esperado
Existe crédito disponível para a Empresa X?	Valores disponíveis para financiamento maior que R\$ 500.000	Eliminatório	Sim
Será necessário empréstimo ou financiamento para o lançamento?	Receitas devem superar despesas no período.	Classificatório	Não Caso necessite de financiamento/ empréstimo, quanto menor o valor mais atrativo o negócio

Fonte: Autor.

2.1.4.2 Prospecção do terreno

Avalia-se nesta etapa se o valor proposto para o terreno atende a premissa de até 15% do Valor Geral de Vendas do empreendimento e no máximo 10% acima do valor de mercado. Como este indicador é resultado de outras atividades, somente será concluído na etapa de Estudo de Viabilidade Preliminar. Além disso, a empresa utiliza a negociação do terreno somente em parceria física e/ou financeira, não dispendo de recursos em espécie para pagamento do terreno. Avalia-se também, as dimensões mínimas adotadas pela empresa para considerar o investimento no terreno.

Tabela 2 – Parâmetros da prospecção de terrenos

Questionamento	Indicador	Tipo de pergunta	Resultado esperado
Valor de parceria do terreno com limite do VGV.	Indicador: limite de 15% do VGV do empreendimento.	Eliminatório e classificatório	Abaixo de 15%, sendo valores inferiores mais atrativos.
Forma de pagamento do terreno.	Ser em Parceria física e/ou financeira	Eliminatório	Parcerias
Dimensão da frente	Dimensão mínima de 12m	Eliminatório e Classificatório	Quanto maior a dimensão, mais atrativo
Área	Área mínima para compra = 400 m ²	Eliminatório e Classificatório	Quanto maior a área acima do mínimo, mais atrativo o terreno
Valor dentro dos parâmetros de mercado	No máximo 10% acima do valor de mercado	Eliminatório e Classificatório	Quanto menor o valor, mais atrativo.

Fonte: Autor.

2.1.4.3 Análise da legislação

Avalia-se nesta etapa parâmetros urbanísticos básicos para desenvolvimento do negócio proposto. Para estes parâmetros é necessário a aderência as legislações, para que se possa submeter a aprovação dos órgãos Públicos.

Tabela 3 – Parâmetros de análise da legislação

Questionamento	Indicador	Tipo de pergunta	Resultado esperado
Zoneamento	Permissão para residencial multifamiliar vertical	Eliminatório	Zoneamento permissível.
Coeficiente de construção do terreno	Mínimo de 1,5	Eliminatório e Classificatório	Sim. Caso tenha possibilidade de concessão onerosa, mais atrativo.

Fonte: Autor.

2.1.4.4 Análise Jurídica

Avalia-se nesta etapa a situação jurídica do imóvel perante a justiça, caso exista processo de inventário e partilha, não é interessante para a empresa. É importante também verificar se o imóvel está regularizado na prefeitura e no cartório de registro de imóveis.

Tabela 4 – Parâmetros de análise jurídica

Questionamento	Indicador	Tipo de pergunta	Resultado esperado
Situação jurídica do imóvel	Existe inventário ou partilha?	Eliminatório	Não.
Situação do registro do imóvel	Está regularizado na prefeitura e no cartório?	Eliminatório	Sim.

Fonte: Autor.

2.1.4.5 Definição do produto e projeto preliminar

A partir desta etapa, todas análises e ponderações até a efetiva compra vão acontecer em conjunto, para iniciar este processo a empresa define o produto ideal para o lote indicado, para isso, ela adota um número mínimo de 8 unidades em seus empreendimentos. O número de vagas de garagem também é fator determinante para a definição do produto, a empresa adota um mínimo de 2 vagas por apartamento salvo exceções de tipologia, onde quanto maior o número possível de vagas, mais atrativo se torna o investimento. Porém essa etapa só será concluída após a elaboração do projeto preliminar.

Alguns fatores são importantes para a definição do produto a ser utilizado, para isso, analisam-se as pesquisas de mercado realizadas por parceiros, no intuito de entender melhor o mercado da região e sua necessidade. Os parâmetros estudados pela empresa são: A metragem mínima para cada tipo de empreendimento, quantidade de quartos, existência ou não de suítes, áreas comuns e de convivência e lazer, além da necessidade de utilizar portaria.

Tabela 5 – Parâmetros de definição do produto

Questionamento	Indicador	Tipo de pergunta	Resultado esperado
Número de unidades	Mínimo de 8 unidades	Eliminatório e Classificatório	Quanto maior o número de unidades, mais bem avaliado.
Número de vagas	Mínimo de 2 vagas por apartamento	Eliminatório e Classificatório	Quanto maior o número de vagas, mais atrativo.
Metragem mínima dos apartamentos	Pesquisa de mercado, onde o produto dever ter no mínimo a área média dos produtos pesquisados	Eliminatório e Classificatório	Quanto maior o apartamento para aquela tipologia melhor.
Número de quartos com suíte	O produto atende o número de suítes esperadas pelo mercado?	Eliminatório	Sim
Necessidade de áreas de convivência e lazer	O produto necessita de áreas de convivência e lazer, segundo as pesquisas?	Eliminatório	Não.

Fonte: Autor.

2.1.4.6 Estudo de orçamento

Nesta etapa, ocorre o estudo de orçamento, que irá compor o estudo de viabilidade preliminar ao final deste processo. Avalia-se o preço por m² para venda na região estudada, onde adota-se o dobro do valor do custo por m² como mínimo. Portanto, também é avaliado o custo de execução da obra, a partir de dados de retroalimentação dos edifícios já executados pela empresa. Para obter estes dados, a empresa analisa o capital investido nos empreendimentos já entregues, e calcula o valor esperado para o próximo empreendimento por m².

Tabela 6 – Parâmetros do estudo de orçamento

Questionamento	Indicador	Tipo de pergunta	Resultado esperado
Preço de venda por m ²	O valor do m ² para venda é no mínimo o dobro do custo por m ² da execução?	Eliminatório e Classificatório	Sim. Quanto maior o valor de venda, mais atrativo.

Fonte: Autor.

2.1.4.7 Análise de riscos

Nesta etapa, é avaliado a demanda do mercado na região do terreno, no intuito de verificar a atratividade do negócio. Analisa-se o número de unidades disponíveis para venda na região, utilizando relatórios de empresas parceiras. Analisa-se também o volume de vendas no último ano comparado ao número de lançamentos, para a tipologia estudada. .

Tabela 7 – Parâmetros de análise de riscos

Questionamento	Indicador	Tipo de pergunta	Resultado esperado
Vale a pena investir nessa tipologia?	Número de unidades disponíveis para venda no mercado	Classificatório	O número de unidades disponíveis deve ser superior inferior a 5 vezes o número de unidades construídas.
	Número de lançamentos e unidades vendidas no último ano	Classificatório	O percentual de unidades vendidas no último ano deve ser superior a 80% dos lançamentos.

Fonte: Autor.

2.1.4.8 Cronograma macro de execução e desembolso

No cronograma macro, avaliam-se os relatórios financeiros de despesas e receitas utilizados na etapa de análise preliminar acrescentando a previsão de valores para o empreendimento. Nesta análise, a empresa espera que as receitas sejam maiores que as despesas a longo prazo, e avalia o possível uso de capital de giro para cobrir determinadas fases do empreendimento.

Tabela 8 – Parâmetros do cronograma macro

Questionamento	Indicador	Tipo de pergunta	Resultado esperado
Será necessário o uso de capital de giro para a realização do empreendimento?	Receitas maiores que despesas no período da incorporação do empreendimento	Classificatório	Não. Caso seja necessário, espera-se que seja o mínimo possível.

Fonte: Autor.

2.1.4.9 Estudo de viabilidade preliminar

O estudo de viabilidade preliminar, é a síntese das respostas de todos os parâmetros estudados anteriormente, desde a definição do produto. Nesta etapa, também é avaliado o tempo de retorno do lucro no empreendimento utilizando um estudo de gastos e receitas ao longo do projeto. O parâmetro utilizado é a inflação do período, o valor do retorno financeiro de empreendimento deve ser no mínimo 50% maior do que a inflação.

Tabela 9 – Parâmetros do estudo de viabilidade preliminar

Questionamento	Indicador	Tipo de pergunta	Resultado esperado
O produto atende as demandas do mercado e as exigências da empresa?	Estudo do produto deve atender aos requisitos	Classificatório	Quanto mais parâmetros atender, mais viável.
O preço de venda é o esperado pela empresa?	Estudo de orçamento deve atender aos requisitos	Eliminatório	Sim.
O investimento vale o risco?	Análise de riscos deve atender as expectativas.	Eliminatório	Sim.
A empresa possui maneiras de arcar com o investimento?	Análise do cronograma de desembolso.	Eliminatório	Sim.
Lucro final do empreendimento	O valor do lucro supera 50% a inflação do período?	Eliminatório e Classificatório	Sim. Quanto maior o valor do lucro, mais atrativo.

Fonte: Autor.

2.1.4.10 Aquisição do terreno

Visto todas as etapas que antecedem a aquisição do terreno, é possível ter uma análise bem elaborada do investimento a ser realizado, obtendo respostas importantes, tais como lucro final esperado e facilidade de venda das unidades.

Com essas respostas, os responsáveis pela empresa se reúnem e definem o próximo passo, seja ele a reformulação do produto e do estudo ou a aprovação e conclusão do processo de aquisição, prosseguindo assim para as etapas burocráticas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa levantou a hipótese de que o processo de incorporação de um edifício é longo, e muitas vezes é guiado por decisões empíricas ou apenas por experiência do incorporador. Para verificar esta hipótese, realizou-se um estudo de caso sobre uma incorporadora de pequeno porte que atua em Contagem/MG.

É importante caracterizar o mercado em que a incorporadora atua, por causar grande impacto nas decisões da empresa ao longo do processo de incorporação. O mercado de Contagem/MG, segundo o sócio, é um mercado extremamente conservador, que não está disposto a aceitar as tendências do mercado das outras cidades e capitais, percebe-se que os padrões construtivos de cidades como Belo Horizonte e São Paulo estão em constante evolução, de maneira a agradar o público com novas ideias e tendências, porém isso não se aplica aos clientes já atendidos pela empresa.

Para realização do estudo de caso, utilizou-se de uma revisão bibliográfica que permitiu entender melhor o funcionamento do processo de incorporação e do mercado imobiliário, de forma a embasar a análise do processo da empresa estudada em específico. A partir disto, foi possível retratar como a empresa lida com o processo de incorporação, quem são os agentes envolvidos e quais os parâmetros utilizados para as tomadas de decisão da empresa.

Para estruturar o funcionamento da empresa, foram analisadas as suas características e como os responsáveis lidam com o processo de incorporação. Notou-se que a empresa por ser considerada de pequeno porte, concentra muitas atividades

em um quadro de funcionários pequeno, onde o sócio e o gerente de incorporação participam do processo inteiro.

O processo de incorporação da empresa se mostrou muito semelhante ao estudado na revisão bibliográfica, porém com algumas ressalvas. Foi observado que alguns processos envolvem muitas etapas que ocorrem de forma simultânea, onde o ponto crítico da decisão do investimento é o processo de aquisição do terreno e todas suas etapas. Para a estruturação dessa análise, a empresa particiona alguns processos, proporcionando uma análise pormenorizada, que abrange todos os setores da empresa e terceiros. Um exemplo característico são as etapas de estudo de produto, onde a empresa envolve tanto imobiliárias parceiras quanto os setores internos de planejamento, trabalhando em conjunto.

É importante ressaltar as peculiaridades de cada empresa, onde a empresa estuda por pertencer a um grupo, seu planejamento depende do momento em que se encontram as empresas do grupo, e quais os investimentos esperados por elas.

A partir da estruturação da empresa, foi possível verificar a maneira como as tarefas são distribuídas, confirmando assim a hipótese de que existem poucos profissionais envolvidos no processo de incorporação da empresa.

Observada a caracterização dos empreendimentos, pode-se perceber o cuidado que a empresa toma ao realizar suas obras, aplicando sempre um material de alta qualidade, conseguindo alcançar o objetivo do sócio entrevistado de entregar um produto de qualidade a um preço acessível.

Para o estudo de caso, foram considerados todos os fatores que envolvem o processo de incorporação da empresa, avaliando assim, os pontos chave do processo e quais as perguntas decisórias em cada etapa da incorporação.

Durante a avaliação do processo, pode-se perceber que algumas decisões não se baseavam num estudo aprofundado do tema, confirmando a hipótese de que as decisões tomadas nas etapas do processo de incorporação de uma empresa de pequeno porte normalmente são tomadas de maneira empírica, muitas vezes pela experiência do incorporador e sua equipe.

Isso pode impactar de maneira negativa no futuro da empresa, visto que algumas decisões devem ser tomadas a partir de análises técnicas e aprofundadas, por isso, quando o incorporador decide por si só tomar as decisões de um empreendimento, ele se sujeita a erros irreversíveis, que podem acarretar no fracasso do projeto, seja por falta de liquidez nas vendas, ou até pelo lucro não alcançado.

Foram observados alguns pontos de oportunidade de melhoria no processo adotado pela empresa, visto que existem alternativas para alguns processos de tomada de decisão que poderiam gerar um ganho para a empresa.

A primeira oportunidade se encontra no processo de aquisição do terreno, onde a empresa poderia se utilizar mais dos estudos fornecidos pelas imobiliárias parceiras, para enriquecer o processo, facilitando assim as tomadas de decisão.

Observou-se que a empresa não costuma operar em regiões comerciais, que poderiam gerar um empreendimento misto com lojas e apartamentos, trazendo uma perspectiva de lucro melhor.

Uma etapa importante do processo de incorporação que tem uma oportunidade de melhora, é a avaliação do lucro real da obra, utilizando de profissionais de consultoria em mercado imobiliário e profissionais de consultoria financeira, afim de obter uma análise mais aprofundada do lucro que a empresa esperará daquele empreendimento.

Uma grande vantagem do processo de incorporação da empresa X, é o fato do processo de incorporação ser bem enxuto, pois depende de poucos profissionais, porém, observa-se que esta dependência do sócio e de seu gerente de incorporação poderá causar dificuldades caso um dos dois se ausente do processo.

Esta pesquisa contribui diretamente no estudo do processo de incorporação imobiliária, ilustrado por uma empresa real, que atua diretamente no mercado imobiliário, demonstrando assim as dificuldades e as questões chave para desenvolvimento de um empreendimento, trazendo relatos, experiências e visões de profissionais que atuam diretamente no processo.

Fica como sugestão para continuação da pesquisa, o mapeamento de incorporação de imóveis de alto luxo, que trazem algumas peculiaridades nas

aprovações de projetos e financiamentos, ou mapear o fluxo de incorporação de incorporadoras que atuam com o programa Casa Verde e Amarela, visto que existem exigências por parte da Caixa Econômica Federal para a execução dos empreendimentos, diferentemente do processo estudado nesta pesquisa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOHNENBERGER JÚNIOR, Roque. Proposta de etapas comerciais em um lançamento de empreendimento imobiliário. **16ª Conferência Internacional da LARES**, São Paulo, setembro 2016. Disponível em: https://lares.architexturez.net/system/files/LARES_2016_JUNIOR_PROPOSTA_ARTIGO.pdf. Acesso em: 9 nov. 2021.

BRASIL. Lei nº 10406, de 10 de janeiro de 2002. **Institui o Código Civil**. Brasília, DF, 10 jan. 2002. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406compilada.htm#:~:text=LEI%20N%20o%2010.406%2C%20DE%2010%20DE%20JANEIRO%20DE%202002&text=Institui%20o%20C%3%B3digo%20Civil.&text=Art.,e%20deveres%20na%20ordem%20civil. Acesso em: 28 nov. 2021.

BRASIL. Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. **Código de Defesa do Consumidor**, Brasília, DF, 1990.

BRASIL. **Lei nº 10.931, de 4 de setembro 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 >. Acesso em: 10 jul. 2021.

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: 7 jun. 2021.

CAMPELLO, Thaís Malta Bulhões. **Obra em sistema de regime de administração por condomínio e ação de exigir ou de dar contas**. Jus.com.br, 1 jul. 2018. Disponível em: < <https://jus.com.br/artigos/67980/obra-em-sistema-de-regime-de-administracao-por-condominio-e-acao-de-exigir-ou-de-dar-contas> >. Acesso em: 7 jun. 2021.

CBIC. **PIB reforça importância da construção civil para a retomada da economia**. 1 set. 2020. Disponível em: < https://cbic.org.br/es_ES/pib-reforca-importancia-da-construcao-civil-para-a-retomada-da-economia/ >. Acesso em: 7 jun. 2021.

CHALLUD, M. N. **Da Incorporação Imobiliária**. Renovar, 2012

CHWARTZMANN, Newton. **MODELAGEM DO PROCESSO DE INCORPORAÇÃO IMOBILIÁRIA DE EDIFÍCIOS RESIDENCIAIS, A PREÇO FECHADO, NA CIDADE DE PORTO ALEGRE/RS**. 2005. 113 p. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

CONTAGEM. DILED. **Aprovação de Projetos Arquitetônicos: ALVARÁ DE CONSTRUÇÃO / CCEE**. Contagem: Prefeitura Municipal de Contagem, 2021.

Disponível em: <http://www.contagem.mg.gov.br/?guia=859975>. Acesso em: 9 nov. 2021.

CRUZ, Maria Carolina Pires. **DA GARANTIA DAS EDIFICAÇÕES:: CONCEITOS E LIMITES DE SUA PRESTAÇÃO À LUZ DO CÓDIGO CIVIL E DO CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR**. Orientador: Prof. Adriano de Paula e Silva. 2009. Monografia (Especialização em Construção Civil) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.

DIREITO Civil. Contratos. **O contrato de construção de obra por administração**. 8 jan. 2020. Disponível em: <https://routeassessoria.com.br/artigos/direito-civil-contratos-o-contrato-de-construcao-de-obra-por-administracao/>. Acesso em: 27 out. 2021.

GAURNIERI. II CONGRESSO BRASILEIRO DE DIREITO IMOBILIÁRIO DA ESCOLA PAULISTA DE DIREITO – EPD, 2019, São Paulo. **Anais do II Congresso Brasileiro de Direito Imobiliário da Escola Paulista de Direito – EPD**, 2019. Disponível em: https://www.epd.edu.br/sites/default/files/2020-02/Anais%20-%20II%20Congresso%20de%20D.%20Imob_0.pdf. Acesso em: 9 nov. 2021.

HOYLER, Telma. **Incorporação imobiliária e intermediação de interesses em São Paulo**. 2014. 150 p. Dissertação (Pós-Graduação em Ciência Política) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.,

LEITE, Marcos. **O futuro do mercado imobiliário em um mundo pós-pandemia**. Exame, 2 jul. 2021. Disponível em: < <https://exame.com/blog/genoma-imobiliario/o-futuro-do-mercado-imobiliario-em-um-mundo-pos-pandemia/> >. Acesso em: 8 ago. 2021.

MACHADO, Maurício Ataíde. **ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE MODELO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS COM FOCO NA AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DE EMPREENDIMENTOS DE INCORPORAÇÃO IMOBILIÁRIA**. 2018. 178 p. Dissertação (Mestrado em Construção Civil) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2018.

NOGUEIRA, Jaqueline Rezende. **Patrimônio de afetação, o que é e para que serve?**. 4 jul. 2019. Disponível em: <https://www.marianagoncalves.com.br/post/patrim%C3%B4nio-de-afeta%C3%A7%C3%A3o-o-que-%C3%A9-e-para-que-serve>. Acesso em: 9 nov. 2021.

OLIVEIRA, Juliana Caroline Cintia de. **INCORPORAÇÃO IMOBILIÁRIA: ESTUDO DE CASO DE UMA INCORPORADORA DE PEQUENO PORTE ATUANTE EM BELO HORIZONTE / MG**. 2019. 47 p. Monografia (Especialização: Produção e Gestão do Ambiente Construído) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2019.

PERACINI, Fernando. **Saiba o que é e quando acontece o distrato de contrato**. 4 jan. 2021. Disponível em: <https://www.aurum.com.br/blog/distrato-de-contrato/>. Acesso em: 9 nov. 2021.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CONTAGEM. **Decreto nº 984, de 8 de setembro de 2016**. Regulamenta a aplicação das normas da Lei Complementar nº 082, de 11 de

janeiro de 2010 e suas modificações, relativas à ocupação do solo, e das normas da Lei Complementar nº 055, de 23 de dezembro de 2008 e suas modificações, relativas ao licenciamento da construção, e dá outras providências. Contagem: 8 set. 2016. Disponível em: < <http://www.contagem.mg.gov.br/?legislacao=599765> >. Acesso em: 8 ago. 2021.

RAMOS, Martha. **O que é empreitada na construção civil?**. 1 jul. 2019. Disponível em: <https://www.sienge.com.br/blog/empreitada-na-construcao-civil/>. Acesso em: 22 nov. 2021.

REIS, Ricardo Rosa. **Características do Ciclo Imobiliário**. 2021. 1 fotografia. Disponível em: <https://www.clubefii.com.br/artigos/ciclo-do-mercado-imobiliario-o-fundamento-basico-dos-imoveis>. Acesso em: 9 nov. 2021.

ROLINK, Raquel. **Crise habitacional e mercado imobiliário bombando... Opa!**. São Paulo: UOL, 9 jul. 2021. Disponível em: < <https://noticias.uol.com.br/colunas/a-cidade-e-nossa/2021/07/09/crise-habitacional-e-mercado-imobiliario-bombando-opa.htm> >. Acesso em: 8 ago. 2021.

SCHMIDT, Bruno Amate. **Saiba como funciona a lei do distrato imobiliário**. 5 jul. 2020. Disponível em: <https://www.sienge.com.br/blog/como-funciona-a-lei-do-distrato-imobiliario/>. Acesso em: 30 nov. 2021.

SIMÃO, Edna. **Mercado imobiliário crescerá de 5% a 10% em 2021, projeta CBIC**. Brasília: Valor Econômico, 22 fev. 2021. Disponível em: < <https://valorinveste.globo.com/produtos/imoveis/noticia/2021/02/22/mercado-imobiliario-crescera-de-5percent-a-10percent-em-2021-projeta-cbic.ghtml> >. Acesso em: 7 maio 2021.

SOUZA, Martelene Carvalhaes Pereira e. **Permuta de Terreno com Unidades a Construir: Procedimento e Tributação**, 2021. Disponível em: <https://www.mlfconsultoria.com.br/blog-mlf/permuta-de-terreno-com-unidades-a-construir-procedimento-e-tributacao>. Acesso em: 9 nov. 2021.

VOLKEN, João Leonardo de Azevedo. **GARANTIA LEGAL E A VIDA ÚTIL NO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL: UMA ANÁLISE JURÍDICA DE EDIFICAÇÕES HABITACIONAIS**. Orientador: Professor: Ms. André Eduardo Schröder Prediger. 2018. Monografia (Bacharelado em Direito) - Universidade do Vale do Taquari, [S. l.], 2018.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário aplicado ao sócio e ao gerente de incorporações.

Qual o ramo de atuação das empresas do grupo?

A empresa de incorporação atua no setor de construção civil no mercado de médio padrão na grande Belo Horizonte / MG, principalmente em Contagem – MG.

A empresa de construção atua com obras públicas de licitação

Como é a estrutura organizacional da sua empresa/grupo?

O Grupo é gerenciado por 2 sócios, engenheiros civis com participação societária de 50% cada. Nossa empresa conta basicamente com duas gerências, a gerência gestão da produção, execução de obras e vendas e a gerência financeira / administrativa. A primeira fica sob minha responsabilidade, pelo fato de estar mais envolvido processo de incorporação, a segunda fica sob responsabilidade da minha sócia. Além da terceirização dos processos mais específicos, como projetos, aprovações e licenças.

Qual o tamanho do seu quadro de funcionários?

Atualmente contamos com cerca de 50 funcionários, sendo 30 funcionários na empresa de construção e 20 funcionários (diretos e indiretos) na empresa de incorporação, incluindo os profissionais de construção, visto que atualmente estamos em construção de um edifício com treze unidades, a ser concluído até abril de 2.021.

Em qual a região que vocês constroem?

A empresa de incorporação atua desde 2016, inicialmente na região de Contagem, bairros Eldorado e bairro Europa, onde entregamos 3 edificações. O nosso mais recente empreendimento situa-se no bairro Eldorado em Contagem MG.

Qual a história da empresa de incorporação? O que motivou a investir nesse ramo?

A empresa de construção hoje tem 30 anos de mercado, foi a partir dela que decidimos expandir a empresa, criando assim a nossa empresa de incorporação. A ideia de construir edifícios residenciais para venda, parecia promissora, visto que na época em que a empresa foi fundada o mercado estava aquecido. Portanto, iniciamos o processo de contextualização do mercado, com visitas a empreendimentos e com reuniões com corretores e imobiliárias parceiras, onde percebemos que a faixa entre R\$200.000 e R\$400.000 tinha uma boa saída para o mercado. Após alguns estudos, optamos por construir 02 edificações com padrão médio alto e obtivemos sucesso nas vendas. Posteriormente concluímos outra edificação com padrão médio, porém enquadrando nos moldes de minha casa, minha vida. Obtivemos também sucesso nas vendas. Concluímos que se mantiver um bom padrão de acabamento e bastante cuidado na escolha dos materiais e estando atento às mudanças de mercado, o sucesso nas vendas é imediato, uma vez que existe uma grande procura por imóveis de 2 e 3 quartos na região de Contagem.

Pode me explicar como é o funcionamento do grupo de empresas? Como são definidos os processos?

Antes de qualquer decisão, as gerências sempre conversam para avaliar o cenário das duas empresas, por exemplo, caso tenha uma obra pública em andamento a decisão sobre investir ou não em um novo edifício passa pelo fluxo de caixa das duas empresas, isso por que uma obra pública necessita de um bom capital de giro para ser executada.

Como funciona o processo de incorporação da sua empresa?

Inicialmente realizamos uma análise preliminar da situação atual da empresa, perspectivas e gastos e análises financeiras, definindo assim o limite de investimento para o projeto. A partir daí, realizamos a prospecção do terreno e a escolha do produto ideal. Com a tipologia definida e a devida análise legal e técnica do terreno, algumas etapas ocorrem simultaneamente para definição de compra do terreno. São feitas análises legais, pesquisas de mercado, análise jurídica, além de esboçar um projeto preliminar, estudar o possível custo, analisar os riscos, realizar um cronograma de execução e desembolso, até chegar no estudo de viabilidade preliminar, que nos dirá se vale ou não a pena investir daquela maneira. Após estas definições, adquirimos o terreno e iniciamos a etapa de projetos e aprovações, normalmente contratamos profissionais terceirizados para estes serviços. Feita a definição de todos os projetos, prosseguimos para o registro da incorporação juntamente com o plano de marketing para o lançamento e as vendas. Então começamos o planejamento e execução da obra até sua conclusão e habite-se e posterior entrega e acompanhamento das unidades vendidas.