

# 13ª Conferência Internacional da LARES

Centro Brasileiro Britânico, São Paulo - Brasil

11, 12 e 13 de Setembro de 2013



## A Indústria de Loteamentos e o Planejamento Estratégico: Uma Proposta de Análise para Seleção de Municípios Alvo e Prospecção de Áreas para o Mercado Imobiliário de Médio e Alto Padrão

AMORIM, M. Glória O.<sup>1</sup>, RUMEL, Cibele R.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Pós-Graduada em Negócios do Mercado Imobiliário - Real Estate da FIA/USP, Brasil  
e-mail: gloria@geocontexto.com.br

<sup>2</sup> Professora da Pós-Graduação em Negócios do Mercado Imobiliário da FIA/USP, Brasil  
e-mail: cibelerumel@cittaurb.com.br

### RESUMO

Nos últimos anos o mercado imobiliário tem se destacado no cenário econômico e apresenta um crescimento expressivo de loteamentos, principalmente, residenciais. O chamado boom imobiliário trouxe além de novos conceitos de moradia e novos produtos, a necessidade de desenvolver ferramentas de apoio à prospecção de novas áreas para o desenvolvimento urbano.

Diferente da incorporação, a indústria de loteamentos não tem definido um processo estruturado de análise para seleção de municípios alvo e o planejamento estratégico tem recebido significativa atenção por parte do setor de loteamentos, devido a um conjunto de fatores e mudanças fundamentais na forma de como os gestores veem o mercado.

Este artigo pretende apresentar um modelo para a análise de oportunidades – prospecção de áreas em municípios, entendidos como alvo de intervenções. Para tanto, o artigo discorre sobre os conceitos de parcelamento do solo urbano e seus aspectos voltados para o loteamento e a aplicação do planejamento estratégico à atividade, levantando referências bibliográficas existentes e estratégias utilizadas no mercado imobiliário.

Trata-se de uma proposta de análise para seleção de municípios alvo e prospecção de terrenos para o mercado imobiliário de médio e alto padrão. Elege-se a Região Metropolitana de Campinas – RMC como demonstração de sua aplicação.

**Palavras-chave:** Loteamento, Planejamento Estratégico, Mercado Imobiliário, Prospecção de Terreno

# 13ª Conferência Internacional da LARES

Centro Brasileiro Britânico, São Paulo - Brasil

11, 12 e 13 de Setembro de 2013



## **The Land Subdivision Industry and the Strategic Planning: A Proposal to Analyze the Selection of Municipalities and Target Areas for the Real Estate Market in the Middle income and High-en segments**

### **ABSTRACT**

This paper is a proposal for the analysis of a model for the selection of target cities - municipalities as it is named herein - focuses in land prospecting for real estate market of medium and high standard of development. For that was selected the Metropolitan Region of Campinas - RMC – a region that has been developed as a major interest area for the real estate industry as a case (demonstration) of its application.

In recent years the real estate market has been focused in land development for condominiums and parceling been those detached of the economic scenario wich has been having a significant growth, mainly for residential development. The so-called real estate boom brought new concepts as well as new products which point out the need to develop new tools to support the exploration of new areas for urban development.

Strategic planning has received significant attention from the industry of land subdivisions due to a number of factors and fundamental changes in how the developers an their managers have been seen the market.

Unlike the more traditional construction industry, the land development industry has defined a new structured process of analysis for selection of targeted cities – municipalities. This paper presents a model for the analysis of opportunities - for the prospecting areas in cities - as targeted opportunities for land development.

For that, this article discusses the concepts of land subdivision and urban aspects facing the allotment and application of strategic planning activity by raising bibliographic references and strategies used in real estate market analyses of development opportunities.

**Key-words:** Urban and land Development, Strategic Planning, Real Estate, Prospecting Ground.

## 1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos o mercado imobiliário tem se destacado no cenário econômico e apresenta um crescimento expressivo de loteamentos, principalmente, residenciais. O chamado boom imobiliário trouxe além de novos conceitos de moradia e novos produtos, a necessidade de desenvolver ferramentas de apoio à prospecção de novas áreas para o desenvolvimento urbano. Diferente da incorporação, a indústria de loteamentos não tem definido um processo estruturado de análise para seleção de municípios alvo.

O planejamento estratégico tem recebido significativa atenção por parte do setor de loteamentos, devido a um conjunto de fatores e mudanças fundamentais na forma de como os gestores veem o mercado e onde se pretende desenvolver processos para a gestão deste produto imobiliário. É cada vez mais evidente a necessidade de adotar critérios para auxiliar a tomada de decisão que poderá influenciar no crescimento, atuação e rentabilidade da empresa.

Este artigo pretende apresentar um modelo para a análise de oportunidades – prospecção de áreas – em municípios, entendidos como alvo de intervenções. Trata-se de uma proposta de análise para seleção de municípios alvo e prospecção de terrenos para o mercado imobiliário de médio e alto padrão. Elege-se a Região Metropolitana de Campinas – RMC como demonstração de sua aplicação.

Um estudo do Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis Residenciais e Comerciais de São Paulo (SECOVI-SP), elaborado a partir da compilação de dados do Grupo de Análise e Aprovação de Projetos Habitacionais (GRAPROHAB)<sup>1</sup>, aponta as dez cidades paulistas que mais receberam novos empreendimentos nos últimos 12 anos contabilizados em torno de 230 mil lotes comercializados.

Segundo levantamento feito pela mesma instituição, elaborado com base no cruzamento das taxas de natalidade e mortalidade no Estado de São Paulo com os primeiros dados do Censo 2010 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o número de moradores que resolveu deixar a capital paulista, na última década, chegou próximo de 330 mil.

---

<sup>1</sup>O Graprohhab é um órgão do Estado de São Paulo, criado em 1991, constituído por um colegiado dos seguintes órgãos e entidades da Administração Pública Estadual: Secretaria da Habitação; Agência Ambiental da SMA - CETESB; Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – Sabesp; Empresa Paulista de Planejamento Metropolitano S/A – Emplasa e o Departamento de Águas e Energia Elétrica – DAEE. Tem por objetivo organizar, centralizar e agilizar os procedimentos administrativos de licenciamento do Estado para implantação de empreendimentos de parcelamentos do solo para fins residenciais.

## 2. METODOLOGIA

Utiliza-se do método de estudo explicativo, que segundo MARTELANC (2009, p.3), tem a preocupação de identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos.

O desenvolvimento do modelo proposto se fará pela realização de pesquisa bibliográfica de teoria existente na área de planejamento estratégico, particularmente, dirigida à atividade do mercado imobiliário, parcelamento do solo urbano em todos os aspectos de loteamento, complementada pela coleta de dados em campo, armazenamento e análise de informações junto aos órgãos públicos e privados: Grupo de Análise e Aprovação de Projetos Habitacionais do Estado de São Paulo – GRAPROHAB, Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis Residenciais e Comerciais de São Paulo – SECOVI-SP, Associação das Empresas de Loteamento e Desenvolvimento Urbano do Estado de São Paulo - AELO, Empresa Brasileira de Estudos de Patrimônio – EMBRAESP, Fundação Sistema Estadual de

Análise de Dados - SEADE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, Ministério das Cidades e Prefeituras. Além da aplicação de sensoriamento remoto e sistema de informação geográfica como instrumentos para o mapeamento dos municípios.

## 2.1. Relevância

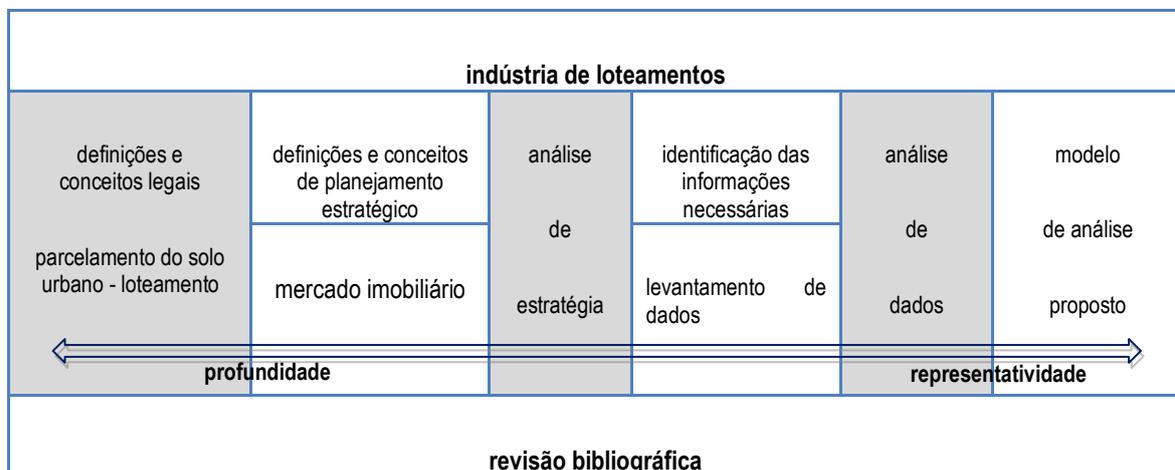
Este artigo pretende contribuir para o conhecimento e reflexão dos profissionais da área sobre o tema. A falta de estudos específicos relacionados a loteamentos residenciais e o momento pelo qual essa indústria está passando, com elevado número de lançamentos, escassez de terrenos nos grandes centros como consequência a expansão geográfica e a “necessidade” das empresas na criação e gestão de land bank (jargão utilizado no meio para se referir ao estoque de terrenos).

Neste sentido, o artigo procura oferecer uma contribuição para a construção de um referencial teórico e para as aplicações práticas a partir da análise e evidências do mercado, bem como da incorporação que começa a expandir seus negócios para o setor de loteamentos.

## 2.2. Estrutura do Estudo

O artigo está organizado em três partes principais: a primeira é o levantamento de referências bibliográficas sobre mercado imobiliário – loteamento, a fim de entender o parcelamento do solo urbano e seus aspectos legais; a segunda, é uma abordagem da teoria em relação a prática do planejamento estratégico; e a terceira, apresenta uma descrição da análise e um modelo proposto para a seleção de municípios alvo e prospecção de áreas a ser aplicado no setor loteamentos – para produtos de médio e alto padrão. Para tanto segue o raciocínio apresentado na Fig.1.

Figura 1: Revisão Bibliográfica

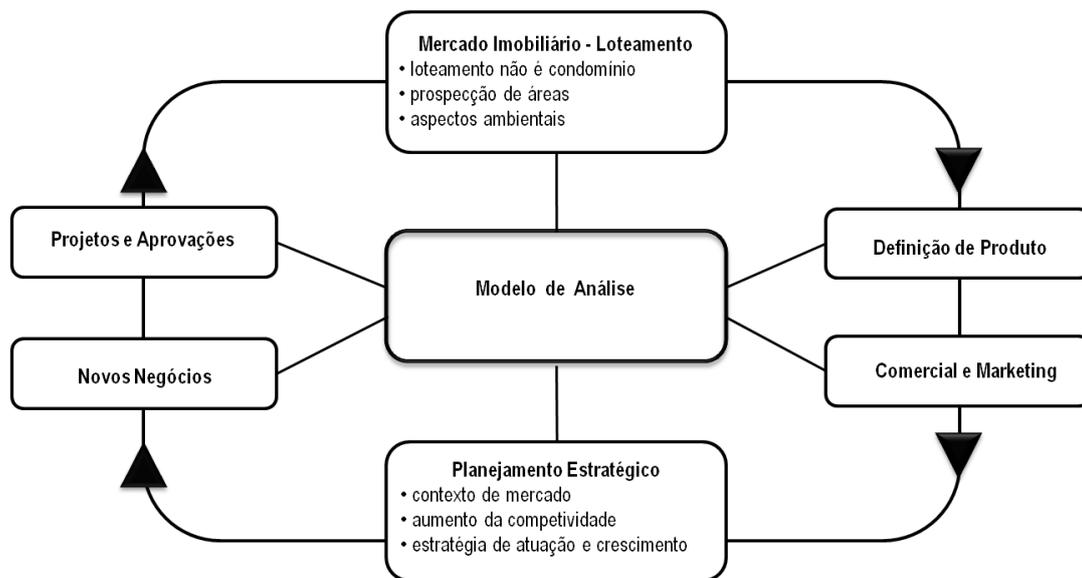


Fonte: Elaborado pela autora

Investigou-se, portanto, o contexto das definições e conceitos sobre parcelamento do solo urbano e seus aspectos legais, referente a loteamento, a abordagem da teoria em relação à prática do planejamento estratégico com foco no mercado imobiliário.

A Fig.2, apresenta os fatores relevantes aplicados na prospecção de áreas para o parcelamento do solo, e, também, assuntos correlatos necessários para o entendimento deste estudo.

*Figura 2: Assuntos Abordados e Temas Correlatos na Revisão Bibliográfica do Estudo*



*Fonte: Elaborado pela autora*

A abordagem do planejamento estratégico voltado para o mercado imobiliário - loteamento, escolhido, para o estudo explicativo. Incluído na Fig.2, que une os assuntos correlatos com o modelo de análise proposto.

Sobre o planejamento estratégico, buscou-se o entendimento do atual contexto do mercado imobiliário, levantando os principais fatores de aumento da competitividade e estratégias que influenciam no crescimento e atuação das empresas.

### **3. MERCADO IMOBILIÁRIO - LOTEAMENTO**

Este capítulo aborda o que se denominou “mercado imobiliário - loteamento”, no intuito de explicar e apresentar conceitos relevantes sobre a diferença entre loteamento e condomínio, prospecção de áreas e temas correlatos. Sendo necessário o conhecimento e leitura prévia sobre todas as fases do produto loteamento que contempla projetos e aprovações, aspectos ambientais, registro do loteamento, loteamentos com controle de acesso, associação de moradores, GRAPROHAB e comercialização de lotes.

A indústria de loteamentos como um dos produtos imobiliário da construção civil apresenta especificidade que o diferenciam dos empreendimentos de incorporações. Enquanto o primeiro se refere à expansão territorial para a construção de cidades, o segundo o utiliza como produto inicial de sua atividade principal – edificações.

#### **3.1. Loteamento não é Condomínio**

De acordo com AMADEI, 2012 que menciona a importância do aspecto urbanístico nas operações de parcelamento do solo urbano e enfatiza que loteamento é meio de urbanização, e não mera repartição da gleba como é o desmembramento.

"O parcelamento do solo urbano poderá ser feito mediante loteamento ou desmembramento, observadas as disposições das legislações municipais, estaduais e federais pertinentes". (Lei nº 6.766, Artigo 2º).

"Considera-se loteamento a subdivisão de gleba em lotes destinados à edificação, com abertura de novas vias de circulação, e logradouros públicos ou prolongamentos, modificação ou ampliação das vias existentes". (Lei nº 6.766, Artigo 2º, § 1º).

"Considera-se lote o terreno servido de infraestrutura básica cujas dimensões atendam aos índices urbanísticos definidos pelo plano diretor ou Lei Municipal para a zona em que se situe". (Lei nº 6.766, Artigo 2º, § 4º, com redação dada pela Lei nº 9.785/99).

"Considera-se infraestrutura básica os equipamentos urbanos de escoamento das águas pluviais, iluminação pública, redes de esgoto sanitário e abastecimento de água potável, e de energia elétrica pública e domiciliar e as vias de circulação pavimentadas ou não". (Lei nº 6.766, Artigo 2º, § 5º, com redação dada pela Lei nº 9.785/99).

"Considera-se desmembramentos a subdivisão de gleba em lotes destinados à edificação, com aproveitamento do sistema viário existente, desde que não implique na abertura de novas vias e logradouros públicos, nem no prolongamento, modificação ou ampliação dos já existentes". (Lei nº 6.766, Artigo 2º, § 2º).

De fato existem leis que diferenciam o loteamento de condomínio. O loteamento é regido pela Lei 6.766/79 e Lei 9.785/99 e somente será admitido o parcelamento do solo para fins urbanos em zonas urbanas, de expansão urbana ou de urbanização específica, assim definida pelo plano diretor ou aprovada por Lei Municipal.

- Objeto da venda: lote (parte destacada da gleba, descrita e caracterizada no Memorial de Loteamento – conforme o “Registro do Loteamento”);
- O lote é certo e localizado (indicação das medidas perimetrais, área, quadra e rua onde está localizado);
- O lote é objeto de matrícula individualizada (§ 4º Lei 6.766: Considera-se lote o terreno servido de infraestrutura básica cujas dimensões atendam aos índices urbanísticos definidos pelo plano diretor ou lei municipal para a zona em que se situe);
- Nos loteamentos as ruas, áreas verdes e institucionais são áreas de propriedade do Município e de uso comum da coletividade e são doadas à Municipalidade quando da aprovação do projeto e registro do loteamento no Registro de Imóveis.

Enquanto que o Condomínio é regido pela Lei 4.591/64 e Código Civil. São edificações ou conjuntos de edificações, de um ou mais pavimentos (horizontal ou vertical), construídos sob a forma de unidades isoladas entre si, destinadas a fins residenciais ou não residenciais, e constituindo-se, cada unidade, por propriedade autônoma. (Lei Federal no 4.591, de 16 de dezembro de 1964).

- Objeto da venda: unidade autônoma construída (vertical ou horizontal), formada por área de propriedade e uso exclusivos, área de propriedade e uso comuns e fração ideal de terreno;
- A fração ideal de terreno vinculada à unidade autônoma não é certa e localizada, isto é, não pode ser descrita e, portanto, não pode ser objeto de matrícula individualizada;
- A unidade autônoma é objeto de matrícula individualizada;
- Nos condomínios horizontais (condomínios de casas) as ruas e áreas verdes são áreas de propriedade e uso comuns de cada unidade autônoma e cada uma delas possui parte ideal dessas áreas, como por exemplo, as ruas internas de um Condomínio são de propriedade dos condôminos.

Segundo JENSEN, 2004, a característica de um loteamento está relacionada com o fato de disponibilizar a eventuais compradores apenas lotes urbanizados sem quaisquer edificações sobre eles. Isso possibilita ao comprador total liberdade de desenvolver o seu imóvel de acordo com as suas necessidades e anseios particulares, independente de modismos e imposições criadas pelo mercado imobiliário. As únicas restrições estão relacionadas com os aspectos de uso e

ocupação do lote imposta pela empresa loteadora e pela municipalidade, através das diretrizes de lei específica ou do plano diretor, se o município possuir.

Além das características físicas específicas deste produto, o comprador tem a possibilidade de planejar a ocupação em seu lote buscando estruturar o desembolso de recursos de forma financeiramente sustentável, atendendo as suas necessidades e possibilidades de programar e planejar a execução da sua futura residência. (JENSEN, 2004, p.20).

### 3.2. Prospecção de Áreas

A primeira etapa identificada no processo de desenvolvimento de um loteamento é a prospecção de áreas (jargão utilizado no meio para se referir a terrenos). Este processo, aparentemente simples, envolve uma gama muito maior de fatores que devem ser considerados à medida que a prospecção e análise da área avançam. O departamento da empresa responsável por estas negociações é denominado "Novos Negócios".

Deste modo, ao pensar em estabelecer uma "parceria" com o terrenoiro e/ou terrenista (jargão utilizado no meio para se referir ao proprietário da área/gleba), deve-se levar em conta a viabilidade do empreendimento, que por sua vez, deve contemplar todos os aspectos que compõe a empresa loteadora, sob o ponto de vista jurídico, mercadológico, técnico, financeiro e comercial.

O modelo de contrato mais usado pela indústria de loteamentos para prospectar áreas é a "parceria". Trata-se de modalidade de contrato que estabelece os termos e condições por meio dos quais as partes, terrenoiro e a empresa loteadora irão se relacionar na evolução do empreendimento.

É no contrato de parceria que se estabelece as obrigações de cada uma das partes, sendo de maior relevância:

a) Obrigações da loteadora: idealizar, aprovar, registrar, realizar as obras de infraestrutura e praticar os atos necessários à venda do loteamento;

b) Obrigações do terrenoiro: não vender e/ou onerar o imóvel e, ainda, cooperar, dentro dos limites contratualmente estabelecidos, para o sucesso do empreendimento.

A contra-partida da empresa loteadora, em decorrência das obrigações descritas acima, é a de receber um percentual do valor de venda dos lotes.

Caso a empresa loteadora tenha a intenção de antecipar os recebíveis, depois de iniciadas vendas de lotes, é preciso prever essa possibilidade no contrato de parceria e, ainda;

c) Caso o terrenoiro não tenha a obrigação de acompanhar a loteadora na antecipação de recebíveis, inserir a obrigação de ele emitir Cédula de Crédito Imobiliário - CCI fracionária, de valor equivalente ao da participação da loteadora no empreendimento. Nesse caso é preciso estabelecer o momento em que ocorrerá a emissão da CCI – antes ou depois da alienação fiduciária;

d) Prever que, a critério da loteadora, os compromissos de venda e compra deverão ser substituídos por escrituras de venda e compra com pacto adjecto de alienação fiduciária.

Com a inserção desses tipos de obrigações, e aquela prevista para o compromisso de venda e compra, abaixo indicada, objetiva-se excluir a figura do terrenoiro das negociações com instituições financeiras interessadas na aquisição de recebíveis da loteadora, exclusivamente.

Outra alternativa, ainda usada por empresas loteadoras, mas mais eficiente para regular o relacionamento entre terreno e loteadora, especialmente mais segura para esta última, é a utilização de uma sociedade de propósito específico - SPE.

Nesse caso, constitui-se uma sociedade à qual é conferido o bem, objeto do empreendimento, conferindo-se, em contra-partida ao terreno, quotas ou ações, dependendo de a SPE vir a ser uma sociedade por quotas de responsabilidade limitada (Ltda.) ou uma sociedade por ações (S/A).

Na prospecção de áreas, a situação atual e histórica do terreno deverá ser levantada pelo prospectador. Verificação documental, utilização do terreno pelo terreno e antigos proprietários e se existem nascentes, córregos, árvores a serem preservadas, proximidade de indústrias e locais em que ocorram atividades poluidoras (postos de gasolina, depósitos de combustíveis, tintas etc).

A não observância da lei do Código Florestal e da Lei Federal podem inviabilizar ou retardar a parceria da área prospectada. A Lei 4.771/65 que trata das regras para proteção do meio ambiente e estabelece as áreas de preservação permanente, que não podem ser alteradas ou ocupadas e a Lei 6.938/81 estabelece a Política Nacional de Meio Ambiente e cria o Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA).

A realização de uma atividade que modifique o meio ambiente depende de elaboração do Estudo de Impacto Ambiental – Relatório de Impacto Ambiental (EIA-RIMA), conforme resolução do CONAMA nº 01, que, no caso de empreendimentos imobiliários, aplica-se àqueles com mais que 100 hectares;

Com base no EIA-RIMA o empreendimento poderá receber as seguintes licenças ambientais:

- a) Licença Prévia (expedida na fase preliminar de planejamento da atividade);
- b) Licença de Operação (autoriza a realização da atividade).

Ressalta-se, por fim, a Lei nº 11.428/06 que regulamenta o uso e a conservação dos remanescentes de vegetação em todo o bioma mata atlântica, limitando a retirada de cobertura nessas regiões. Conforme a Lei, os empreendimentos que impliquem o corte ou a supressão de vegetação do bioma mata atlântica deverão ser implantados preferencialmente em áreas já substancialmente alteradas ou degradadas. Além disso, é vedada a supressão de vegetação primária dessas regiões para fins de loteamento, nas regiões metropolitanas e áreas urbanas.

A captação de áreas resulta basicamente da estratégia da empresa dentro de seu mercado de atuação e perante seus concorrentes. A empresa escolhe um ambiente e um segmento de atuação, por exemplo, atuar na Região Metropolitana de Campinas - RMC no segmento residencial de médio e alto padrão.

#### **4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Neste capítulo são expostos conceitos básicos de planejamento estratégico com foco no mercado de loteamentos, aumento da competitividade, estratégia de atuação e crescimento, assuntos necessários para o bom entendimento do modelo de análise proposto.

Há, no entanto, uma lacuna a ser preenchida, no que diz respeito ao conhecimento acadêmico e organizacional sobre os critérios para a estruturação dos modelos de análise aplicados na indústria de loteamentos.

O planejamento estratégico tem recebido significativa atenção por parte do setor de loteamentos, devido a um conjunto de fatores e mudanças fundamentais na forma de como os gestores veem o mercado e onde se pretende desenvolver e estruturar processos bem definidos, sendo este, provedor de informações estratégicas. (AMORIM, 2010).

“A escolha estratégica é bastante pessoal, ou seja, depende da maneira como um administrador pensa, age e reage em face dos impactos do meio ambiente”. (Igor Ansoff).

Experiências práticas, implementadas por empresas de desenvolvimento urbano podem tornar-se conhecimento que não só auxilie validar teorias mais amplas explicitadas por PORTER, 2004, mas que, principalmente, colabore para a legitimação de processos de análises específicas do planejamento estratégico na indústria de loteamentos. A partir da visão das organizações como sistemas interagindo com o ambiente social, para que políticas internas e ações sejam coordenadas e dirigidas para um conjunto comuns de metas.

Cada empresa que compete em uma indústria possui uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita. Esta estratégia tanto pode ter se desenvolvido explicitamente por meio de um processo de planejamento como ter evoluído implicitamente através das atividades dos vários departamentos da empresa. (PORTER, 2004).

Torna-se cada vez mais evidente a necessidade de adotar critérios para auxiliar a tomada de decisão, direcionar as ações táticas e estratégicas da empresa, a fim de desenvolver e manter vantagens competitivas.

LANGFORD e MALE (1991) destacam a estratégia atingindo todos os níveis da empresa, iniciando pela identificação de estratégias corporativas que tratam das decisões mais amplas. Ainda os autores indicam a necessidade de definir como a empresa poderá competir em um mercado, como por exemplo, o mercado de loteamentos residenciais para médio e alto padrão.

A estratégia de atuação e crescimento deve estar focada em premissas, como:

- Inovação;
- Sustentabilidade;
- Competitividade;
- Tecnologia;
- Prospecção e captação ativa de novas áreas;
- Foco no atendimento às famílias com média e alta renda familiar ou conforme a segmentação de atuação da empresa;
- Desenvolvimento de empreendimentos com inovação;
- Adoção de critérios para seleção de regiões e municípios de interesse para prospecção de novas áreas e/ou expansão geográfica.

Para a seleção de regiões e municípios, destacam-se os seguintes critérios:

- Crescimento da população;
- Qualidade e perpetuidade da renda - indústrias com perspectiva de expansão, número de empresas, investimentos públicos e privados, universidades, shopping centers etc.;
- Demanda - dimensão e poder aquisitivo da classe social;
- Oferta - estoque de lotes em lançamento, histórico de valor de lotes, número de loteamentos ou em aprovação;
- Concorrência - número de incorporadores/loteadores e grandes competidores;
- Facilidade de aprovação de projetos nos governos municipal e estadual;
- E outros critérios estabelecidos pela empresa.

Para a prospecção de áreas, destacam-se os seguintes critérios de atratividade:

- Elaboração de um checklist para a avaliação de novas áreas;
- Pesquisa de potencial de mercado e legislação vigente;
- Localização e acesso;

- Potencial - vetor de crescimento da cidade;
- Zoneamento;
- Restrições ambientais;
- Serviços públicos - água, esgoto, energia elétrica etc.;
- Viabilidade da gleba;
- Topografia e aproveitamento - proporção de urbanização;
- Vocação e vizinhança - padrão e estilo de casas, indústria, comércio, serviços;
- Análise da concorrência;
- Valor estimado por m<sup>2</sup> e por lote.

Para a prospecção em diferentes regiões do Brasil, será necessária a capacitação de pessoas e infraestrutura adequada.

- Criar um código de ética alinhado ao cultura da empresa;
- Criar um processo sistemático e contínuo de:
- Identificação das necessidades de Informação;
- Identificação das informações necessárias;
- Coleta e armazenamento das informações;
- Geração de análise de informações estratégicas;
- Disseminação das informações para apoio à tomada de decisão;
- Avaliação dos relatórios gerados.
- Implantar o Sistema de Informação de Mercado com acesso remoto;
- Mapear e atualizar os dados sobre os concorrentes em cada município selecionado;
- Fazer avaliação criteriosa dos fornecedores e/ou parceiros para elaboração de Estudos de Potencial de Mercado;

## 5. DESCRIÇÃO E ANÁLISE

Este capítulo contextualiza o processo de coleta, análise de dados e o uso de ferramentas aplicadas para a geração do modelo de análise proposto.

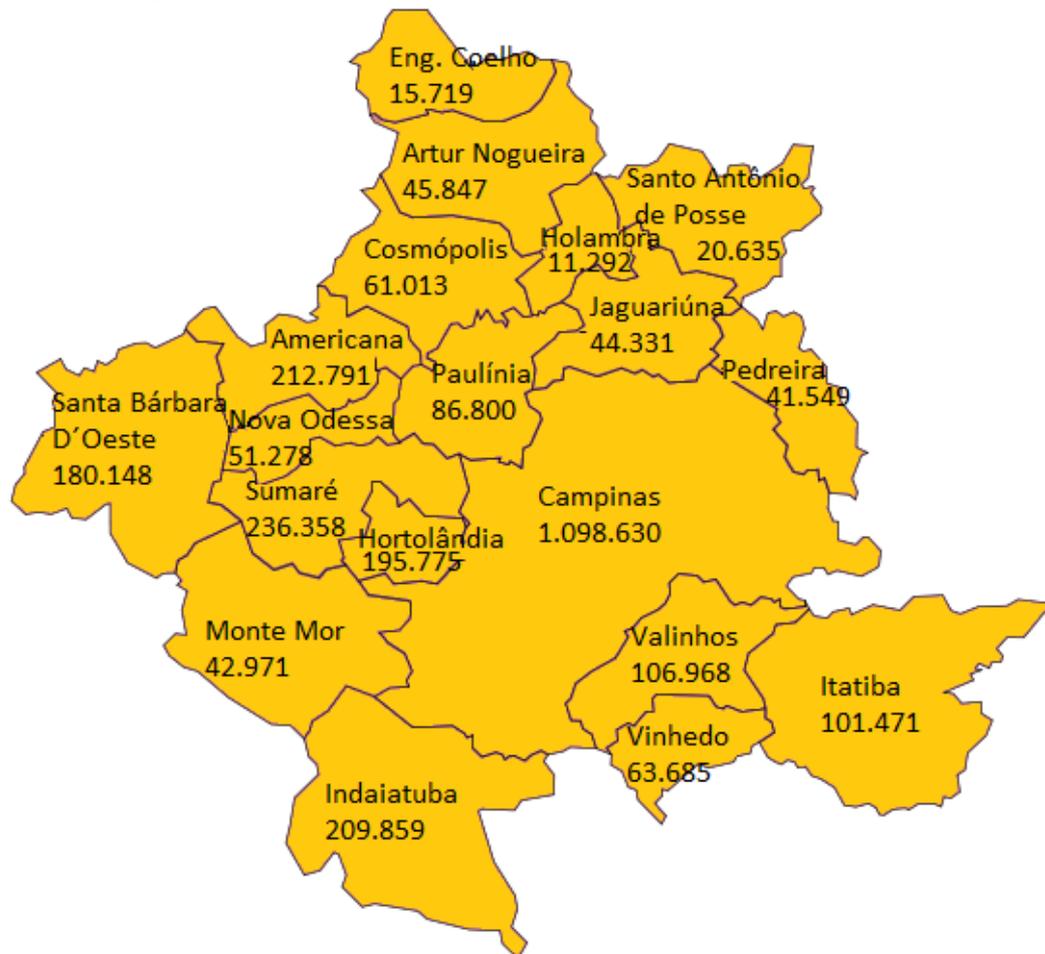
De acordo a descrição no planejamento estratégico, do ponto de vista da seleção de regiões e municípios, elege-se a Região Metropolitana de Campinas como demonstração do modelo de análise e sua aplicação.

A RMC é constituída pelo agrupamento de 19 municípios (Campinas, Valinhos, Itatiba, Vinhedo, Indaiatuba, Monte Mor, Hortolândia, Sumaré, Santa Bárbara D'Oeste, Nova Odessa, Americana, Paulínia, Jaguariúna, Pedreira, Holambra, Cosmópolis, Santos Antônio de Posse, Artur Nogueira e Engenheiro Coelho).

Os 19 municípios ocupam uma área de 3.647 km<sup>2</sup> e possui uma população de 2.827.120 habitantes, que segundo estimativa IBGE esse número vai para 2.866.453 habitantes.

A região apresenta uma produção industrial diversificada, em setores dinâmicos como científico-tecnológico com destaque para os municípios de Campinas, Paulínia, Sumaré, Santa Bárbara D'Oeste e Americana. São polos de atividade econômica que na sua área de influência, estão outros municípios de interesse para a captação de novas áreas.

Figura 3: Mapa de Região Metropolitana de Campinas - População por município.



Fonte: Elaborado pela autora, a partir de dados do IBGE

## 5.1. Coleta e Análise de Dados

Há diversas formas que nos auxiliam no processo de coleta de dados e informações. Através do armazenamento de informações e histórico dos empreendimentos em planilhas e/ou em banco de dados, é possível planejar e tomar decisões com base nestes dados, utilizando o sensoriamento remoto e o sistema de informação geográfica como instrumentos para o mapeamento dos municípios.

Estes recursos são bastante utilizados no setor imobiliário, com diversas aplicações para análise e diagnóstico da produção imobiliária. O processo de levantamento de dados, análise, armazenamento e o georreferenciamento permitem que as empresas conheçam os aspectos mais relevantes para a tomada de decisão sobre a prospecção de áreas.

*Figura 4: Imagem de Satélite de Campinas e foto aérea da cidade*



*Fonte: Google, Gil Pagliarini*

Os dados são obtidos no levantamento de campo e são geralmente originários das Prefeituras, concessionárias (saneamento, energia etc), de atividades econômicas (serviços, comércio e indústria) e principalmente, IBGE, SECOVI, GRAPROHAB, SEADE, EMBRAESP.

Através de análise mercadológica baseada no mapeamento geográfico associando as informações levantadas em campo e banco de dados externos disponíveis, é possível conhecer as características de um determinado município e analisar o seu potencial socioeconômico, tornando-se indispensável no processo de prospecção de novos negócios.

Desta forma, representamos a informação de renda do município de Campinas para demonstrar na Tab.1, a distribuição de renda média familiar e despesas consideradas básicas pelo IBGE e por classe social.

*Tabela 1: Distribuição de Renda Média Familiar e Despesas Básicas - Por Classe Social*

	<b>A</b>	<b>B1</b>	<b>B2</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
Domicílios	34.216	47.186	73.596	121.357	72.410	7.555
(%)	9,60	13,24	20,66	34,06	20,32	2,12
<b>Renda Média Familiar</b>	<b>10.773,78</b>	<b>5.731,11</b>	<b>3.598,26</b>	<b>2.260,66</b>	<b>1.336,26</b>	<b>891,00</b>
Despesas mensais por domicílio						
Alimentação	850,47	681,99	497,74	381,30	275,69	130,48
Habitação	2.342,42	1.316,13	883,49	631,46	371,79	244,89
Vestuário	272,67	225,55	148,17	95,64	56,84	38,37
Transporte	2.172,09	941,18	607,93	251,74	94,43	5,01
Higiene	93,61	83,89	56,17	43,79	27,81	4,59
Saúde	671,79	305,79	217,59	139,53	100,89	102,24
Educação	393,57	187,92	75,62	32,52	7,30	2,71
Impostos (20%)	662,94	662,94	662,94	268,84	0,00	0,00
<b>Total despesas básicas + impostos</b>	<b>7.459,56</b>	<b>4.405,37</b>	<b>3.149,64</b>	<b>1.844,83</b>	<b>934,74</b>	<b>528,29</b>

*Fonte: A partir dos dados IBGE/POF/PNAD*

Por se tratar de produtos de loteamento voltado para o público de médio e alto padrão, a sugestão é adotar como critério, que a faixa de renda dos setores censitários por classe social e

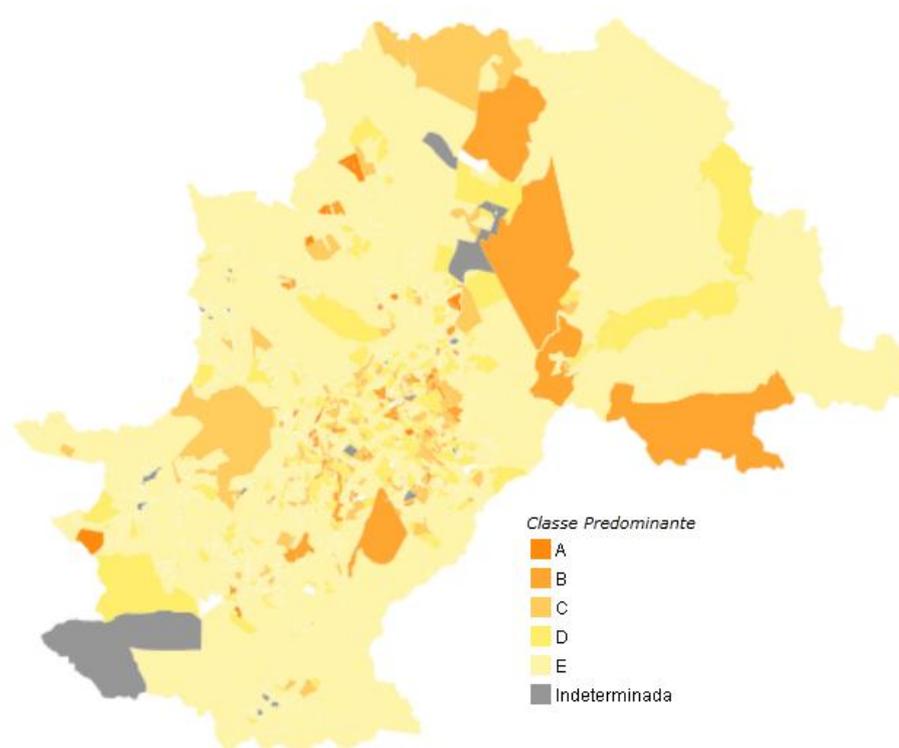
do município como um todo, seja de acordo com a faixa de renda demonstrada na Tab.2 e no mapa temático apresentado na Fig.5.

**Figura 2: Faixa de Renda em Salário Mínimo**

Classe Social	Faixa de Renda
A	Acima de 20 SM
B	Entre 10 e 20 SM
C	De 5 a 10 SM
D	De 2 a 5 SM
E	Menos de 2 SM

Para a confecção de mapas digitais é necessário à utilização de bases cartográficas com vias de acesso rodoviário, ferroviário, aeroviário, logradouros com numeração, hidrografia, limites de distritos e limites de bairros.

**Figura 5: Mapa de Campinas – Renda por Setores Censitários**



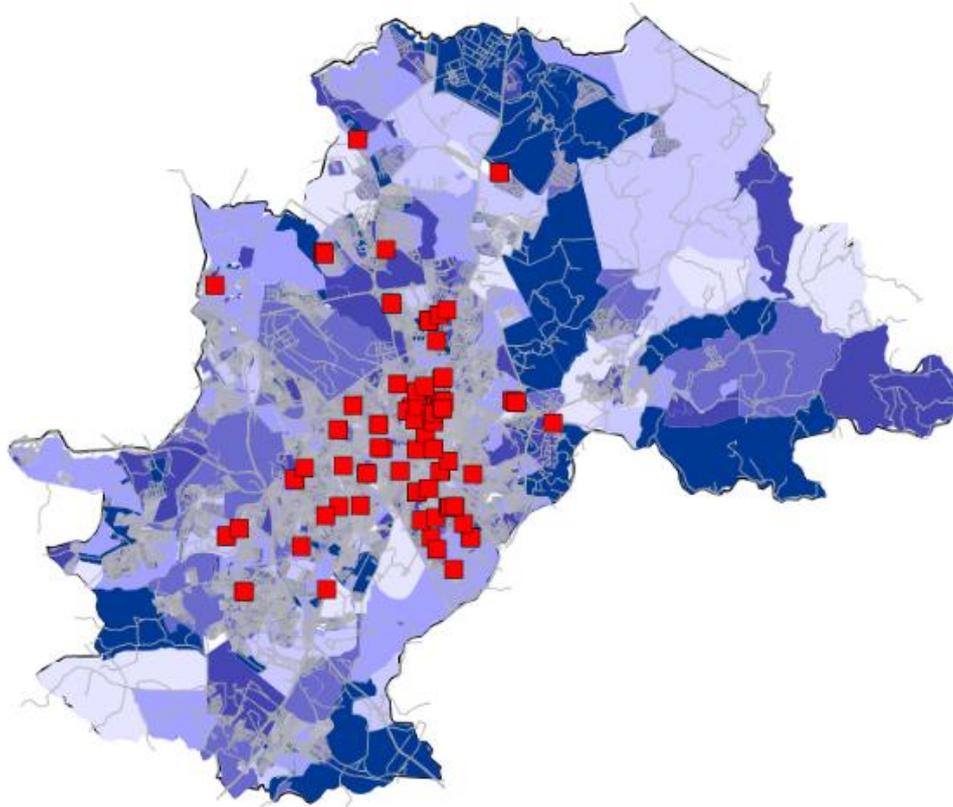
Fonte: A partir do Geosecovi

Durante muitos anos, o feeling e o interesse dos empreendedores foram os principais argumentos para a definição de um produto de loteamento.

Atualmente, com a profissionalização do setor, o crescente número de competidores, direcionamento de campanhas de marketing cada vez mais agressivas, escassez de terrenos, as empresas passaram a ter maior competitividade no mercado e usam as ferramentas até para comprovar e confirmar ou não o seu feeling, fazendo uso do conhecimento e vivência no mercado imobiliário.

A Fig.6 apresenta um mapa temático, gerado a partir do histórico dos últimos lançamentos imobiliários no município de Campinas. Os dados podem ser obtidos pela EMBRAESP e/ou levantados em campo e organizado numa planilha eletrônica.

*Figura 6: Mapa de Campinas - Lançamentos Imobiliários*



*Fonte: A partir do Geosecovi*

Conforme a descrição no planejamento estratégico, do ponto de vista da seleção de municípios, os critérios adotados incluem a coleta/levantamento de dados sobre o número de loteamentos lançados, valor do metro quadrado, estoque etc.

Observa-se a necessidade de verificar os projetos de loteamento aprovados no GRAPROHAB, bem como monitorar a relação de certificados de aprovação por município, disponível no SECOVI-SP.

A Tab.3, apresenta apenas os municípios que compreendem a Região Metropolitana de Campinas no período de 10/01/12 e 18/12/12. Esses dados, também, podem ser georreferenciados, conforme os parâmetros preestabelecidos na análise.

Tabela 3: Relatório de Certificados de Aprovação - Por Município

Município	Data	Quantidade Certificados	Total de Área da Gleba	Total de Área de Lotes	Qte. Lotes	Média Área de Lotes
Artur Nogueira	Mar/12	1	23.005,78	12.070,50	52	232
Artur Nogueira	Jul/12	2	95.134,12	48.303,87	142	340
Artur Nogueira	Set/12	1	109.392,76	54.173,89	379	143
Campinas	Nov/12	2	110.749,78	59.330,79	4	14.833
Cosmópolis	Fev/12	1	33.224,24	18.261,29	73	250
Eng. Coelho	Dez/12	2	142.154,48	72.367,12	270	268
Indaiatuba	Set/12	3	768.002,13	365.786,87	1682	217
Indaiatuba	Out/12	2	578.407,56	235.861,23	1296	182
Indaiatuba	Nov/12	1	231.822,25	85.466,73	254	336
Itatiba	Fev/12	1	121.550,68	61.812,62	121	511
Itatiba	Set/12	1	494.282,73	217.392,87	497	437
Jaguariúna	Ago/12	1	665.643,70	323.679,61	291	1.112
Jaguariúna	Nov/12	1	220.299,01	107.116,06	410	261
Nova Odessa	Abr/12	1	625.892,58	213.045,23	192	1.110
Pedreira	Out/12	1	195.768,65	89.650,20	389	230
Santa Bárbara D'Oeste	Ago/12	1	649.495,75	314.884,74	714	441
Sumaré	Dez/12	2	655.108,27	284.563,35	772	369
Valinhos	Jan/12	2	131.476,88	70.829,88	226	313
Valinhos	Set/12	1	48.400,00	25.062,51	71	353

Fonte: A partir dos dados do SECOVI-SP/GRAPROHAB

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo tem por objetivo sintetizar as principais conclusões do estudo, apresentando um modelo para a análise de oportunidades – prospecção de áreas em municípios alvo, as limitações do estudo e recomendações de estudos futuros para o tema.

### 6.1. Conclusões

O estudo consolidou as principais informações disponíveis e as leis que regulamentam o loteamento, diferenciando dos empreendimentos de incorporações. Também apontou para uma evolução e profissionalização da indústria de loteamentos com ênfase na adoção de critérios e processos estruturados para a seleção de municípios e prospecção de áreas para o desenvolvimento de produtos de loteamento.

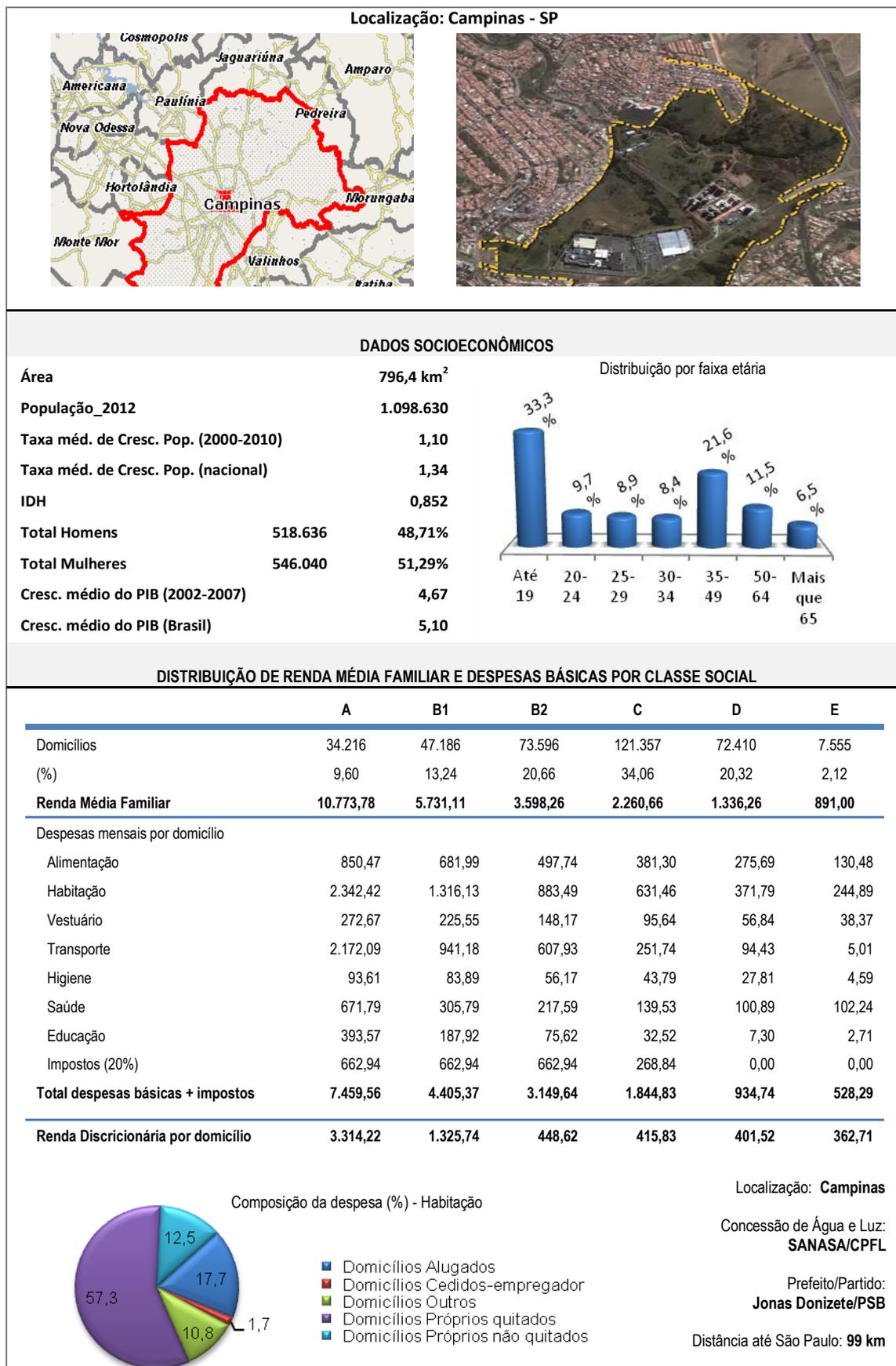
Podemos constatar que as experiências práticas, implementadas, por empresas de desenvolvimento urbano podem tornar-se conhecimento que não só auxiliem a validar teorias mais amplas explicitadas por PORTER, 2004, mas que, principalmente, validem os processos de análises específicas do planejamento estratégico nas empresas do mercado imobiliário.

Como perspectivas para o mapeamento urbano em trabalhos futuros, é importante mencionar a necessidade de articulação de uma base de dados espaciais sobre um banco de dados objeto-relacional (REIS, 2009). Não basta apenas visualizar em tela um mapa com o terreno em análise demarcado, mas é importante que se acessem informações de mercado (investimentos públicos e privados, competidores, lançamentos de produtos de imobiliários etc.) e os dados demográficos.

Verifica-se com a coleta de dados e com base nas informações disponíveis durante o período de levantamento em campo que foi possível elaborar um modelo de análise para a seleção de municípios e prospecção de áreas, como principal contribuição deste trabalho.

O modelo de análise para seleção de municípios alvo e prospecção de áreas para o mercado imobiliário de médio e alto padrão é demonstrado na Fig. 7.

Figura 7: Modelo de Análise Proposto



Este conjunto de informações associado aos dados dos competidores, empreendimentos lançados, valor de metro quadrado praticado, projetos em aprovação, investimento público e privado entre outros, ajuda a dimensionar o potencial de mercado.

No entanto, vale ressaltar que para a prospecção de áreas, destaca-se a necessidade de dados referentes à localização do terreno, acesso a vias urbanas, verificar o zoneamento, restrições ambientais, vocação da vizinhança e outros critérios descritos na fundamentação teórica.

Com base no estudo desenvolvido e no modelo de análise proposto foi possível tirar algumas conclusões:

- O setor de loteamentos começa a entender como um processo bem estruturado pode ser indispensável para a tomada de decisão;
- Através do armazenamento de informações e histórico dos empreendimentos registrados em planilhas e/ou banco de dados é possível planejar e tomar decisões com base em análises e no cruzamento de dados;
- Com o uso da geotecnologia, a empresa pode adotar rotinas de levantamento de campo e coleta de dados, bem como avaliar e qualificar as informações de mercado a serem armazenadas.

## 6.2. Limitações e Sugestões para Estudos Futuros

As principais limitações deste estudo são:

- a) O trabalho apresentou apenas um modelo;
- b) O estudo abordou apenas um dos produtos imobiliário da construção civil.

Portanto, apesar da reconhecida utilidade e eficiência do método adotado na revisão bibliográfica, na coleta e análise de dados, há de se ressaltar que o modelo apresentado foi desenvolvido pela autora e vem sendo aplicado no mercado, desde 2008.

No entanto, este estudo pode ser usado como referência no que tange ao funcionamento da área de novos negócios na indústria de loteamentos e do ponto de vista do planejamento estratégico.

Durante a elaboração deste estudo e a partir de algumas reflexões, sugeriram algumas sugestões referentes a estudos futuros sobre o tema.

- Estudos que explorem a mesma abordagem adotada neste trabalho no segmento de incorporação residencial.
- Trabalhos que explorem e investiguem várias empresas de desenvolvimento urbano para verificar diferentes modos de atuação em relação à prospecção de áreas e/ou escolha de municípios alvo;
- Estudos que apresentem outros modelos de análise para prospecção de áreas em municípios alvo de intervenção para desenvolvimento de produto imobiliário;
- Estudos que analisem a viabilidade da aplicação do modelo proposto.

## 7. REFERÊNCIAS

AMADEI, Vicente Celeste. *Como Lotear uma Gleba*. 3ª ed. Campinas, SP: Millennium Editora, 2012.

AMORIM, M. da Glória de O. *Inteligência Competitiva Aplicada ao Setor Imobiliário*. 62ª Reunião Anual da SBPC. 2010.

EMBRAESP. São Paulo. Dados do Mercado Imobiliário - Loteamentos. Disponível em: <<http://www.embraesp.com.br/estatisticas>>. Acesso em 27/08/2012.

Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados - SEADE. Disponível em: <<http://www.seade.gov.br/>>. Acesso em 06/05/2013.

GRAPROHAB. Manual de Orientação para Aprovação de Projetos Habitacionais. Disponível em: <[www.secovi.com.br/files/Downloads/manual-graprohab-2011.pdf](http://www.secovi.com.br/files/Downloads/manual-graprohab-2011.pdf)>. Acesso em 03/09/2012.

IBGE. Pesquisa de Orçamentos Familiares 2009-2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/estatisticas>>. Acesso em 27/08/2012.

IBGE. Censo 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/estatisticas>>. Acesso em 27/08/2012.

JENSEN, Marcelo Lourenço. *O Negócio Loteamento Residencial e sua Avaliação como Alternativa de Investimento no Mercado Imobiliário*. Monografia apresentada a Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do Título de MBA. 2004.

LANGFORD, D.; MALE, S. *Strategic Management in Construction*. Hants: Gower, 1991. 156p.

MARTELANC, Roy. *Contribuição Metodológica para Elaboração de Artigos em Finanças Aplicadas*. 2009. Vol. 1, No. 1, pp. 1-23

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Tradução de Elizabeth Maria Pinho Braga. 2 ed - Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

REIS, Nestor Goulart. *Sobre Dispersão Urbana*. 1 ed. – São Paulo: Via das Artes, 2009.

\_\_\_\_\_. *O Sensoriamento Remoto como Instrumental para o Mapeamento da Urbanização Dispersa*. Cláudia Maria de Almeida. São Paulo: Via das Artes, 2009.

\_\_\_\_\_. *O Plano Diretor e o “Bom Projeto”*. Pedro Marino Bicudo. São Paulo: Via das Artes, 2009.

\_\_\_\_\_. *Relatório da Apresentação da Fundação SEADE no Seminário*. Aurílio Sérgio Costa Caiado. São Paulo: Via das Artes, 2009.

Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis Residenciais e Comerciais de São Paulo – SECOVI-SP. Disponível em: <[www.geosecovi.com.br](http://www.geosecovi.com.br)>. Acesso em 20/04/13.