



Texto para Coluna do NRE-POLI
na Revista Construção e Mercado – Pini – Maio 2011

**A ESCASSEZ DE TERRENOS NA CIDADE DE SÃO PAULO E A AÇÃO DAS EMPRESAS
INCORPORADORAS PARA ASSEGURAR OS NÍVEIS DE CRESCIMENTO PLANEJADOS**

Núcleo de Real Estate, MBA, Cristiane Bueno

Analisando o atual panorama do mercado de Real Estate da cidade de São Paulo, verifica-se, de um lado uma rigorosa disputa por áreas adequadas para realização de empreendimentos imobiliários, de outro a crescente escassez de terrenos, particularmente grandes áreas. Soma-se a este cenário a elevação acentuada do custo dos terrenos disponíveis, resultante principalmente da própria relação entre oferta e demanda.

Este artigo abordará como este cenário tem influenciado na ação das incorporadoras, que, mediante o aquecimento do setor, têm metas agressivas de crescimento.

A abordagem será desenvolvida tratando principalmente os seguintes aspectos:

- A influência do insumo terreno no resultado dos empreendimentos;
- Ações adotadas pelas empresas para transpor a indisponibilidade de terrenos na capital paulista.

A influência do insumo terreno no resultado dos empreendimentos

Além de ser um dos principais insumos para a realização de incorporações imobiliárias, o terreno pode constituir um diferencial no desenvolvimento de um empreendimento,



considerando, não somente, mas principalmente dois fatores: i) localização e ii) custo.

i) Localização

Ao fator “localização” estão relacionadas questões físicas e legais determinantes na configuração do produto. Dentre as questões físicas pode-se citar características de vizinhança, acesso à infra-estrutura urbana e inter-relação do imóvel com os subcentros de comércio, negócios e empregos. Estas características podem constituir atributos de qualidade reconhecidos pelo consumidor final como diferencial, ao optar pela compra de um produto. Neste sentido a localização do empreendimento influencia diretamente na qualidade de inserção do produto no mercado.

Questões legais, principalmente as decorrentes do planejamento urbano, como potencial construtivo, índice de aproveitamento, gabarito de altura, entre outras restrições específicas, podem potencializar ou limitar a quantidade de área vendável do empreendimento, refletindo no valor global de vendas (VGV) e no valor que se pode pagar pelo terreno.

Apesar de não ser o foco deste artigo, cabe aqui colocar que a escassez de terrenos na cidade de São Paulo tem sido agravada pelo esgotamento do estoque de potencial construtivo adicional verificado em diversas regiões da cidade.

Esta limitação pode inviabilizar a realização de um empreendimento à medida que: i) impossibilita o incorporador alcançar o VGV mínimo admitido; ii) impossibilita alcançar o preço do terreno desejado pelo proprietário.

ii) Custo

O custo do terreno representa uma parcela significativa dos investimentos a serem realizados no empreendimento, influenciando diretamente na composição do preço



do produto final.

Presencia-se atualmente na capital paulista, de um lado proprietários em posição vantajosa no que se refere à relação “oferta x procura”, estabelecendo altos preços por seus imóveis e assumindo rígidas posturas na negociação; de outro lado, incorporadores pressionados por metas de crescimento e pelo limite de preço de venda que poderão alcançar no produto final, em função da capacidade de pagar do público alvo.

Neste contexto, torna-se cada vez mais delicada a tarefa de adquirir terrenos a preços compatíveis com os produtos a serem lançados.

Ações adotadas pelas incorporadoras mediante o cenário vivenciado

Frente à conjuntura de desequilíbrio entre oferta e demanda por terrenos, vivenciada na capital paulista, as incorporadoras buscam alternativas que lhe permitam transpor tal desequilíbrio.

Nesta busca identifica-se principalmente três situações que, apesar de correlacionadas, merecem ser abordadas de forma distinta: i) ação das grandes incorporadoras, especialmente as empresas de capital aberto; ii) ação das empresas de médio e pequeno porte; iii) presença de investidores que formatam áreas e repassam para incorporadoras cobrando o prêmio do risco e do capital imobilizado.

i) Ação das grandes incorporadoras

Grandes empresas, principalmente as listadas na bolsa, comprometidas com metas agressivas de crescimento e pressionadas pela necessidade de apresentar capacidade de geração de receita, têm adotado ações, dentre as quais se evidenciam:

Diversificação geográfica: Aumento no volume de empreendimentos lançados em



municípios da Região Metropolitana de São Paulo.

Resultados de pesquisas realizadas pelo SECOVI demonstram uma queda gradativa, intensificada nos últimos dois anos, da participação da capital no volume total de unidades lançadas na Região Metropolitana de São Paulo. Tais resultados evidenciam a migração das empresas incorporadoras em busca de alternativas à conjuntura de escassez de terrenos presenciada na capital paulista.

Outra alternativa é a busca de terrenos localizados em regiões menos centralizadas e menos valorizadas, tirando-se partido dos incentivos aplicados ao segmento residencial econômico, cuja demanda tem alta representatividade no déficit habitacional.

Aumento no volume de empreendimentos de menor porte: grandes empresas têm intensificado a realização de empreendimentos de menor porte, porém com atributos de qualidade que lhe agreguem valor, possibilitando alcançar o VGV mínimo parametrizado.

Tais atributos variam desde aspectos voltados à tecnologia até serviços e facilidades, capazes de “atrair e conquistar” o público de alta renda e ao mesmo tempo, que possam ser reconhecidos como diferenciais que justifiquem os altos preços das unidades.

O preço das unidades sofre uma influência muito maior do custo do terreno, devido ao valor que este representa no custo total do empreendimento, do que dos custos originados pelos diferenciais atribuídos ao produto. No entanto, tais atributos são concretos e podem ser usufruídos pelo consumidor, sendo assim reconhecidos como elementos de valorização do produto.



Transformação de áreas periféricas da cidade: apesar da quantidade restrita, grandes terrenos ainda podem ser encontrados em regiões mais periféricas do município de São Paulo. Geralmente estas áreas apresentam infra-estrutura urbana limitada e dificuldades de acesso em virtude da distância dos grandes centros e da insuficiência de transportes.

Devido aos incentivos do programa habitacional para população de baixa renda, nota-se, em menor escala, a aquisição destes terrenos para realização de grandes empreendimentos que possam ser indutores de desenvolvimento na região.

Por apresentarem risco intensificado, tais empreendimentos devem ter planos criteriosos de indução de demanda e desenvolvimento, cujo planejamento, em geral, é realizado por meio de parcerias público privada, onde se estabelecem incentivos ao empreendedor que ajudam a compensar o risco embarcado no negócio.

ii) A ação das empresas de médio e pequeno porte

Para as empresas de médio e pequeno porte, o atual cenário pode apresentar dois vetores principais:

- **O aumento da disputa pelo seu nicho de mercado:** grandes empresas, principalmente as capitalizadas por meio de IPO, traçaram uma estratégia de crescimento focando na realização de empreendimentos de grande porte, priorizando o volume dos empreendimentos e não a quantidade de lançamentos.

Mediante a indisponibilidade de grandes áreas, tais empresas passaram a disputar mais agressivamente terrenos menores e bem localizados, que lhe possibilitem a realização de empreendimentos de alto valor agregado, apesar do menor porte.

Ainda que tais produtos tenham preços de venda elevados, necessita-se de maior



quantidade de lançamentos para se atingir as metas estabelecidas, comparativamente ao VGV resultante dos empreendimentos de grande porte, intensificando assim a demanda e a disputa por terrenos menores.

Se por um lado esta disputa pode representar uma ameaça à competitividade das pequenas empresas que, nem sempre dispõe de estrutura e principalmente de capital para concorrer com as grandes, por outro lado as pequenas e médias podem rever suas estratégias, valendo-se de duas características que podem lhe trazer vantagens em relação às grandes: “*expertise*” e “velocidade”.

Pequenas empresas, que se caracterizam por uma atuação regional, podem deter um *expertise* sobre o mercado específico de determinadas regiões da cidade, permitindo-lhes ser mais assertiva no planejamento do produto, possibilitando-lhe um diferencial competitivo. Outro aspecto que pode potencializar este diferencial, não sendo isto uma regra, é a composição da empresa por uma estrutura com menos níveis hierárquicos, onde as decisões podem ocorrer em maior velocidade do que dentro de uma empresa de grande porte.

Tais aspectos são relevantes na manutenção da competitividade das médias e pequenas empresas, podendo ainda ser propulsores de oportunidades, que é o tema do segundo vetor;

- **Aumento de oportunidades de realização de empreendimentos de alto valor agregado, por meio de parcerias com grandes incorporadoras:** a realização de parcerias entre grandes incorporadoras e médias ou pequenas empresas é uma alternativa que pode ser benéfica a ambas as partes.

Para as pequenas empresas, tais parcerias podem representar oportunidades de realização de empreendimentos de maior valor agregado, que não seriam possíveis



isoladamente. Pode ainda representar uma alternativa mais vantajosa de estruturação do *funding*, relativamente à outras formas de captação de recursos financeiros. Outro aspecto que, apesar de não ser o fim, mas sim uma consequência da parceria, é a visibilidade que as pequenas empresas podem alcançar, expondo sua marca e elevando seu reconhecimento no mercado.

Se para as pequenas e médias a parceria representa uma “oportunidade de realizar”, para as grandes pode representar uma “oportunidade de alavancar”, ou seja, as pequenas empresas podem significar importantes fontes geradoras de negócios, potencializando a quantidade e a velocidade dos negócios uma vez que, ao propor uma parceria, as pequenas, valendo-se do seu *expertise* e velocidade, já estruturaram o negócio até determinado patamar.

iii) Presença de investidores que formatam áreas e as repassam para incorporadoras cobrando o prêmio do risco e do capital imobilizado.

Tem se verificado situações crescentes de investidores que adquirem, individualmente, terrenos em regiões valorizadas da cidade, em locais passíveis de composição de áreas maiores por meio de remembramento de uma série de lotes.

Adquirindo os terrenos estratégicos, sem os quais se dificulta ou até impossibilita a formatação da área maior, tais investidores assumem uma posição mais confortável para negociação dos demais terrenos, uma vez que os demais, isoladamente, não conseguem configurar uma área apropriada para incorporação imobiliária.

Se por um lado tais investidores se apresentam como concorrentes dos incorporadores na disputa por terrenos, por outro lado podem representar importantes fontes de negócios, à medida que têm uma negociação parcialmente encaminhada.



Sintetizando a presente abordagem, entende-se que a escassez de terrenos somada ao esgotamento de estoque de potencial construtivo adicional em várias regiões da cidade de São Paulo são os principais fatores críticos para o crescimento das incorporadoras atuantes na capital.

Desta forma, as empresas devem rever seu planejamento buscando alternativas, seja por meio de parcerias entre incorporadoras, parceria com investidores ou por meio de diversificação geográfica para que seja possível atingir as metas de crescimento estabelecidas por seus estrategistas.
