

# I ENCONTRO DE CONSTRUTORES E INCORPORADORES DO SECOVI-SP

MELHORANDO A RELAÇÃO  
E REDUZINDO OS RISCOS

**Panorama dos  
modelos de negócio  
Incorporação e  
Construção**

Luiz Henrique Ceotto

[Ihceotto@tishmanspeyer.com.br](mailto:Ihceotto@tishmanspeyer.com.br)

REALIZAÇÃO:



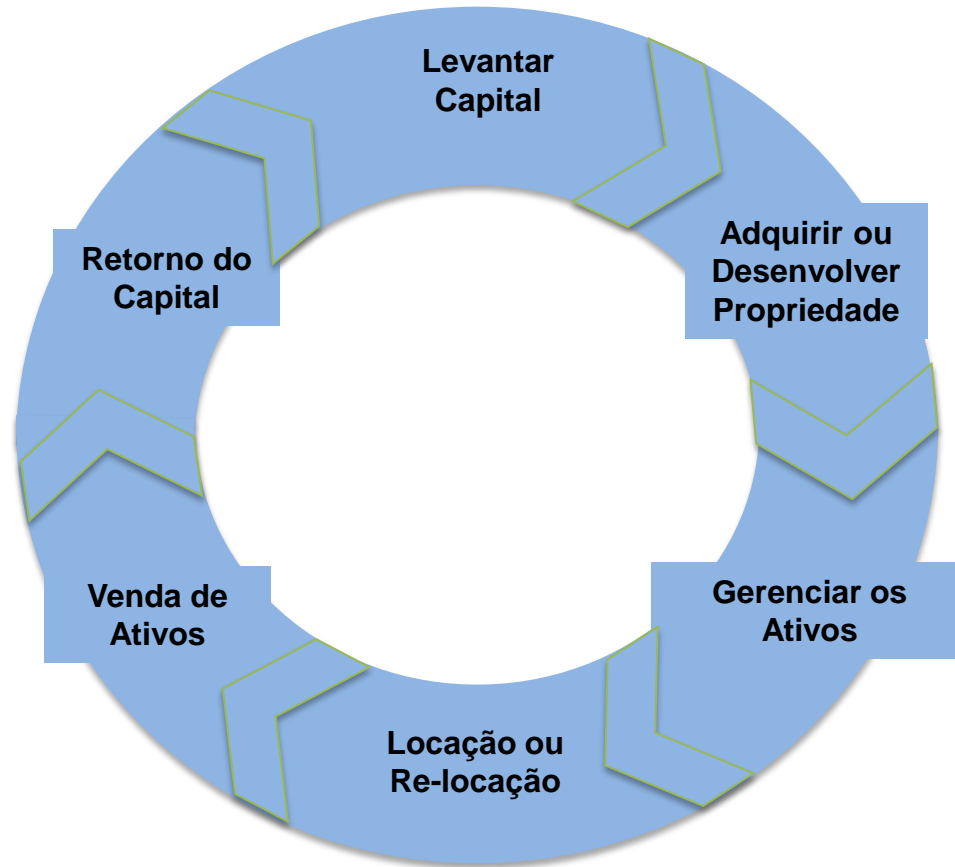
PATROCÍNIO:



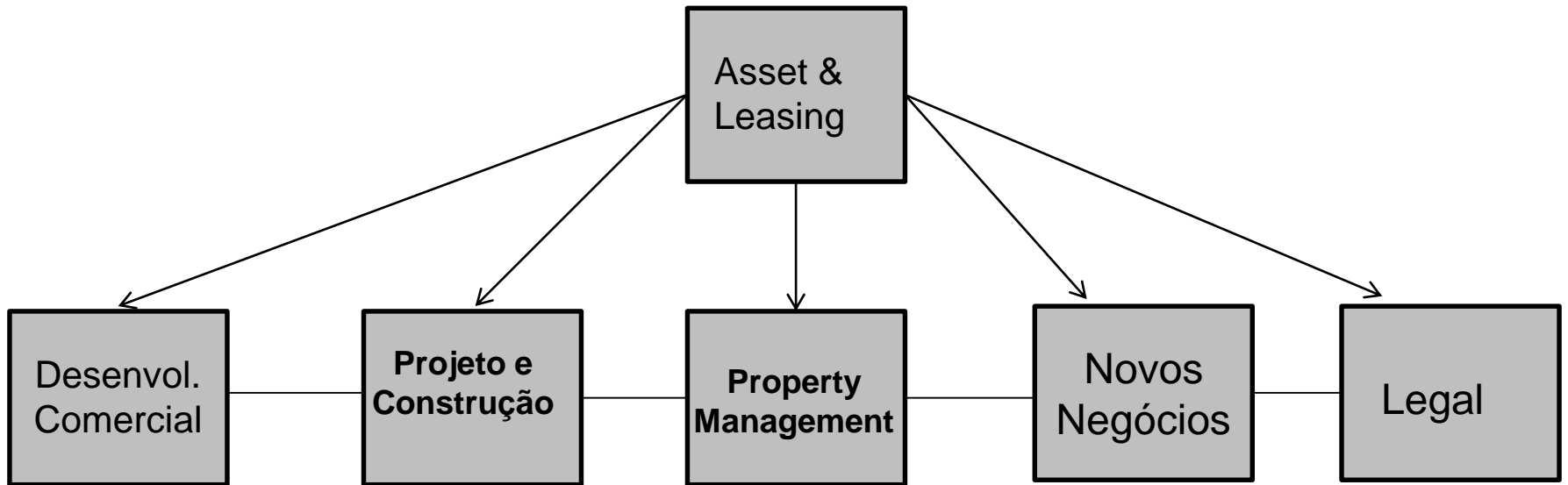
APOIO:



# ENTENDENDO O NEGÓCIO IMOBILIÁRIO



# Correlação das áreas de uma Incorporadora



## PROCESSO DE AQUISIÇÕES

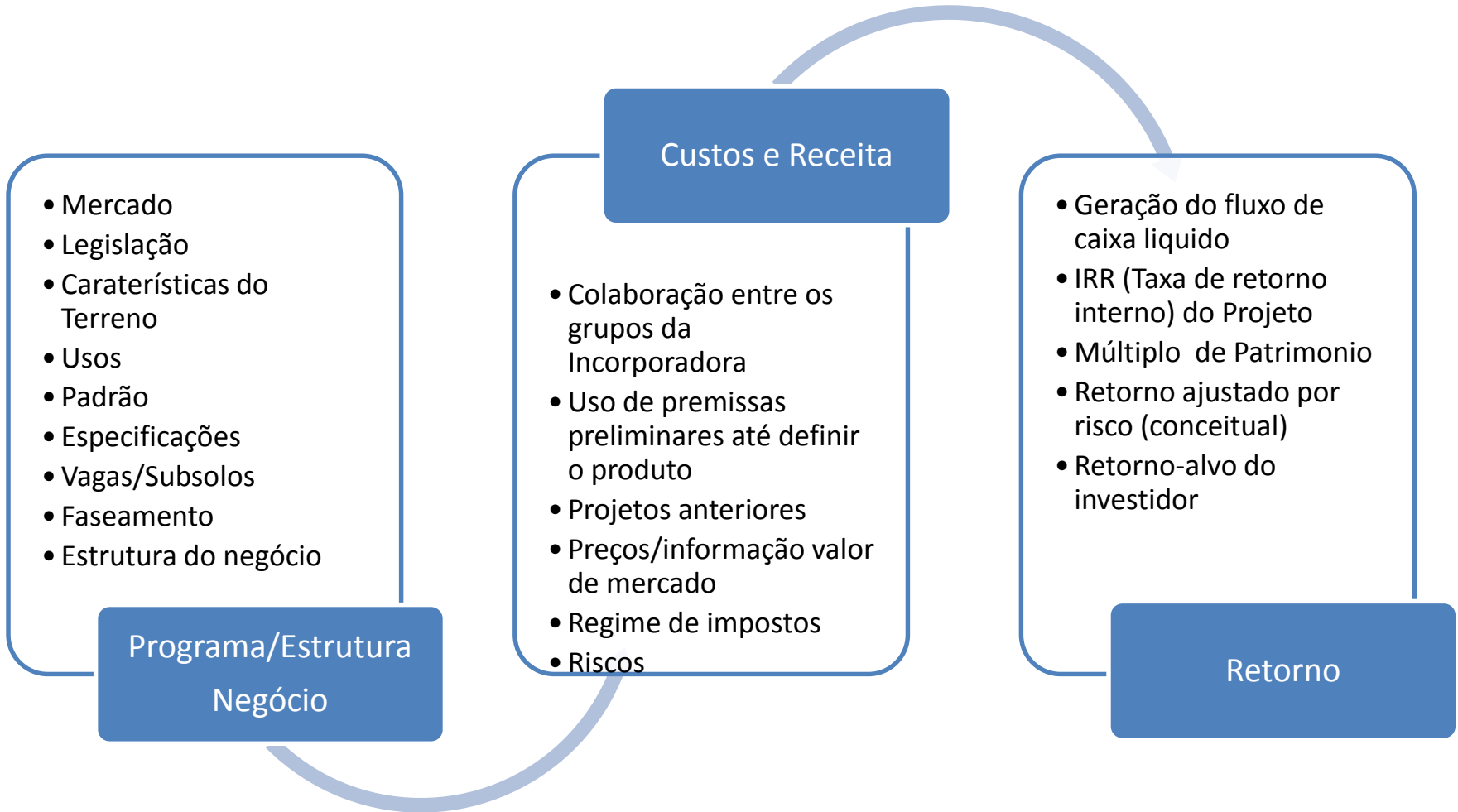
A procura de oportunidades de investimento começa com um bom entendimento do mercado e a definição de estratégia da fonte de capital



Com fontes de capital além de Fundos, o processo de procurar boas oportunidades de investimento jamais termina

# ENTENDENDO O NEGÓCIO IMOBILIÁRIO

O processo de análise de viabilidade estabelece as premissas do negócio



## Custos

- **Terreno** (aquisição, impostos, corretagem, etc)
- Desenvolvimento dos projetos (arquitetura)
- Licenças e permissões
- Construção
- Marketing e vendas
- Jurídico e contabilidade
- Estrutura / overhead (G&A)
- Fees (sobre vendas e custos)
- Custos de financiamento
- Contingencias

## Receitas

- Vendas
- Aluguéis (para comerciais)

## Recursos

### Residencial

- **Equity** (Dinheiro do Fundo e/ou Investidores)
- **Vendas** (cliente paga % do valor da unidade até entrega)
- **Financiamento** à construção

### Comercial

- **Equity** (Dinheiro do Fundo e/ou Investidores)

## As premissas de custos e receita são gerados por vários departamentos da Incorporadora

Item do Orçamento do Negócio	Grupo Responsável Pela Verba
Custos de Aquisição	Desenvolvimento
Impostos (IPTU/ITBI)	Desenvolvimento / Financeiro
Traffic Allowance (SMT)	Desenvolvimento
Custo de Construção	Projeto e Construção
Arquitetura e Engenharia	Projeto e Construção
Licenças e Permits (Aprovação)	Desenvolvimento
Marketing e Promoção	Desenvolvimento / Vendas
Corretores	Leasing
Legal, Contabilidade e Impostos	Jurídico / Financeiro
Start-Up e Custos Operacionais	Administração Predial
Reembolsáveis	Desenvolvimento/Financeiro/Gerenciamento do Head Count
Fees (Leasing e Desenvolvimento)	Gerenciamento Portfolio (negociado com Investidores)
Impostos de Renda/Custos Financeiros	Financeiro

## A prioridade da Incorporadora é sempre tentar maximizar os retornos

- Normalmente se usa pelo menos duas métricas para medir o retorno de um projeto:
  - **IRR** – Taxa de retorno anual, que mede o investimento de recursos, o retorno de capital investido e o lucro da comercialização *no tempo*
  - **Múltiplo** – o valor da receita dividido pelo investimento (valor presente)

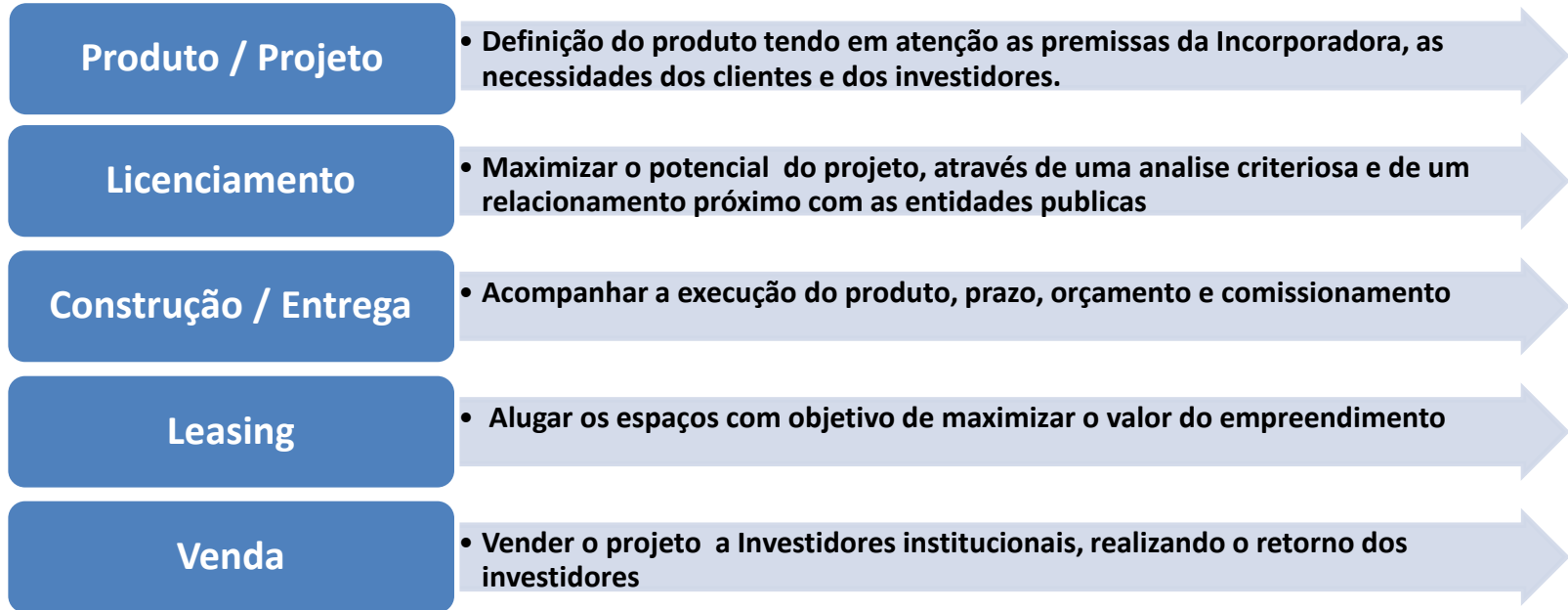


O último passo no processo de aquisição é a aprovação da compra pelos Investidores - Memorando

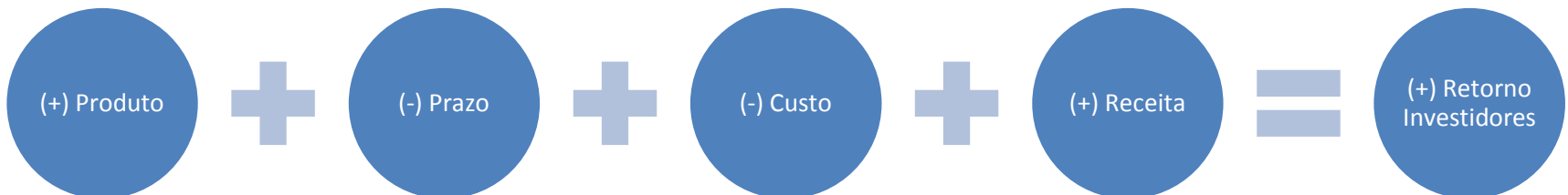
Resumo da Oportunidade	Análise de Risco	Estudo de Viabilidade (Underwriting)	Informação de Mercado (aluguel, preço de venda, cap rate, etc.)	Fonte de Capital
<ul style="list-style-type: none"><li>• Localização</li><li>• Programa</li><li>• Vantagens Competitivos</li><li>• Projeção de Retornos</li><li>• Pedido de Recursos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Legal/ titularidade</li><li>• Ambiental (Remediação)</li><li>• Legislação/ Tombamento</li><li>• Competição/ Mercado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Premissas</li><li>• Orçamento</li><li>• Cronograma</li><li>• Aluguel/Venda</li><li>• Saída do investimento</li><li>• Detalhe dos retornos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Características do mercado</li><li>• Estoque novo</li><li>• Transações relevantes – aluguel/venda</li><li>• Estratégia de saída</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fundo a ser alocado</li><li>• Financiamento bancário</li><li>• Co-investidor (se precisar)</li><li>• Estratégia de captar fundos</li></ul>
Recomendação				

**Após a aprovação do projeto pelos investidores, a área de Desenvolvimento está responsável pela coordenação das áreas envolvidas no projeto**

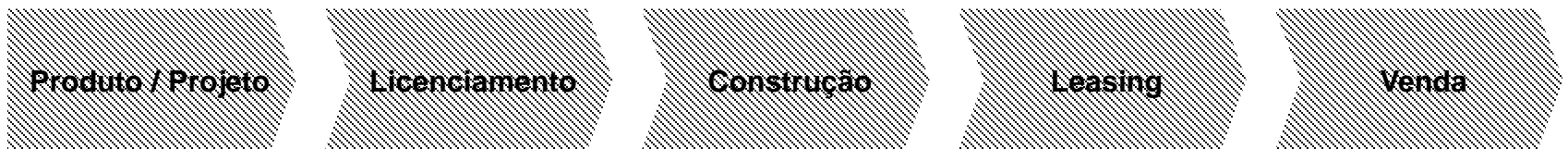
Após a aquisição do projeto a área de Desenvolvimento vai atuar em 5 grandes itens:



O objetivo é maximizar o retorno dos investidores



# Fluxo do Negócio Imobiliário (após a aquisição)



# PRODUTO / PROJETO

## Estratégia

- Definição de standard de qualidade/desempenho
- Definição de valores de aluguel e ou preço de venda objetivo
- Definição de custo objetivo

## Programa

- Dimensionamento do projeto (potenciais do terreno, legislação, normalização, massa, etc)
- Mix (Comercial, Residencial, Retail, outros)

## Produto

- Escolha de Arquiteto Principal e dos demais projetistas
- Validação de itens específicos do projeto (Arquitetura, Lobby, Fachada, Paisagismo, acabamentos, etc)
- Projetos para a construção

Produto / Projeto

Licenciamento

Construção

Leasing

Venda

# LICENCIAMENTO

COMAR

SVP - Desapropriação

SEHAB - Aprovação

SEMPLA – Aprov. e cálculo CEPAC

SMT - Diretrizes

DEPAVE - Laudo

PATRIMÔNIO – Condephaat

Conpresp

SEHAB - Alvará de Aprovação

DEPAVE – Ambiental

SEHAB – Execução & Movimentação

Produto / Projeto

Licenciamento

Construção

Leasing

Venda

# LICENCIAMENTO

E FINALMENTE.....

**O ALVARÁ DE CONSTRUÇÃO!!!**

Produto / Projeto

Licenciamento

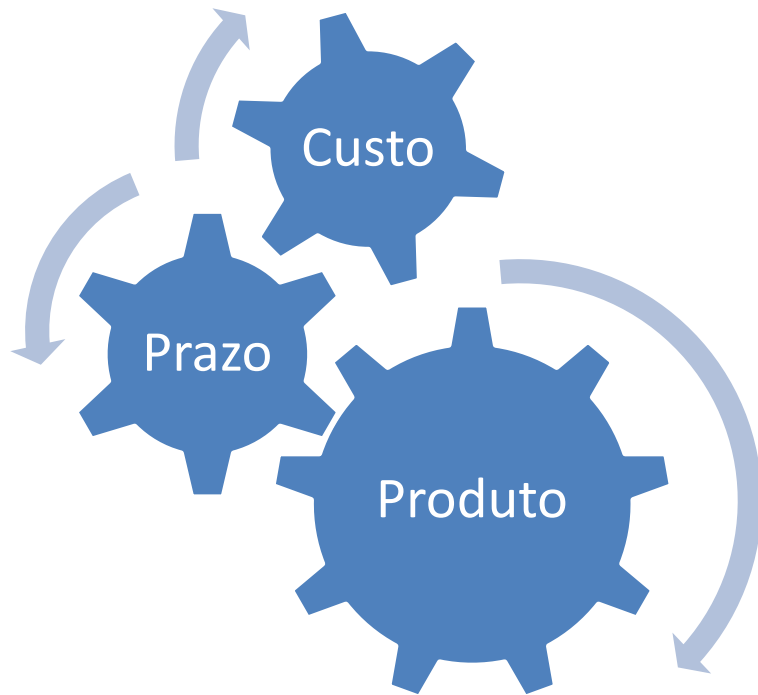
Construção

Leasing

Venda

# CONSTRUÇÃO

Durante a fase de construção, Desenvolvimento acompanha o projeto em conjunto com todas as áreas da empresa.



Através de reuniões regulares e da elaboração de relatórios mensais o objetivo é:

- Acompanhar a execução do produto
- Acompanhar orçamento
- Controlar prazos e custos definidos
- Acompanhar entrega a Administração predial



# LEASING

Marketing

Prospecção de Clientes

Relacionamento com Corretores

Negociação

Contratos / Entrega

Produto / Projeto

Licenciamento

Construção

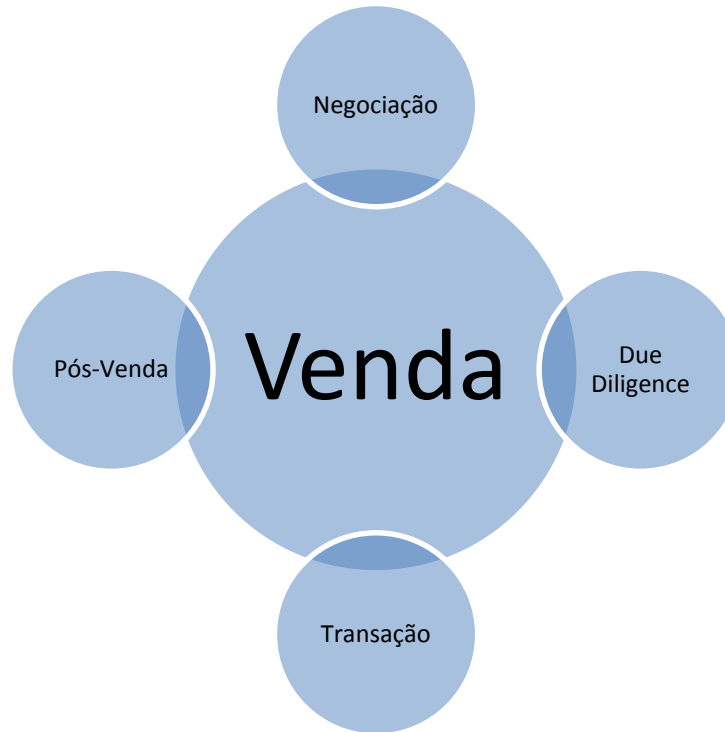
Leasing

Venda

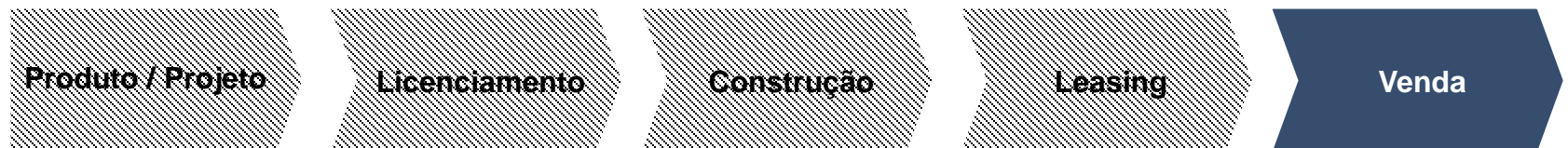


# VENDA

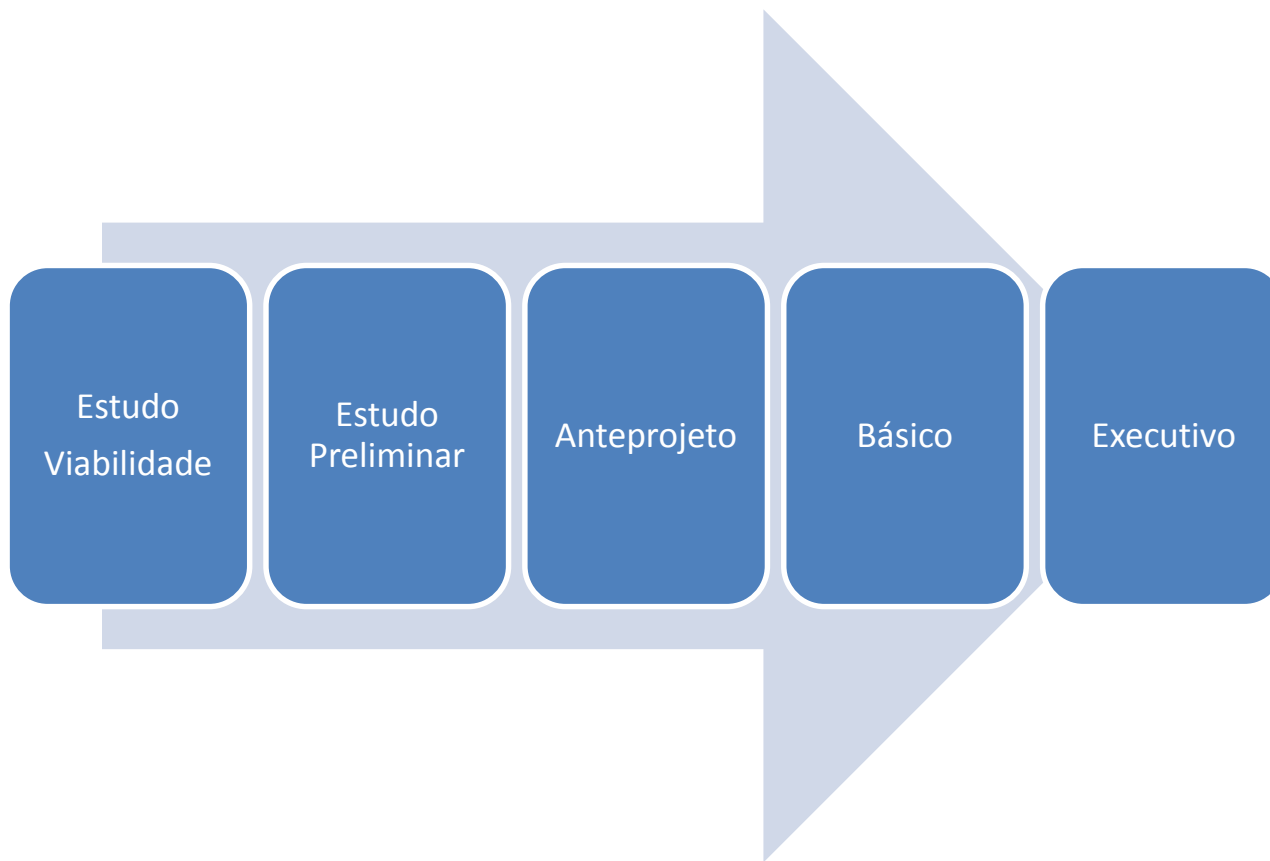
O processo de venda é uma das chaves para o bom resultado do projeto

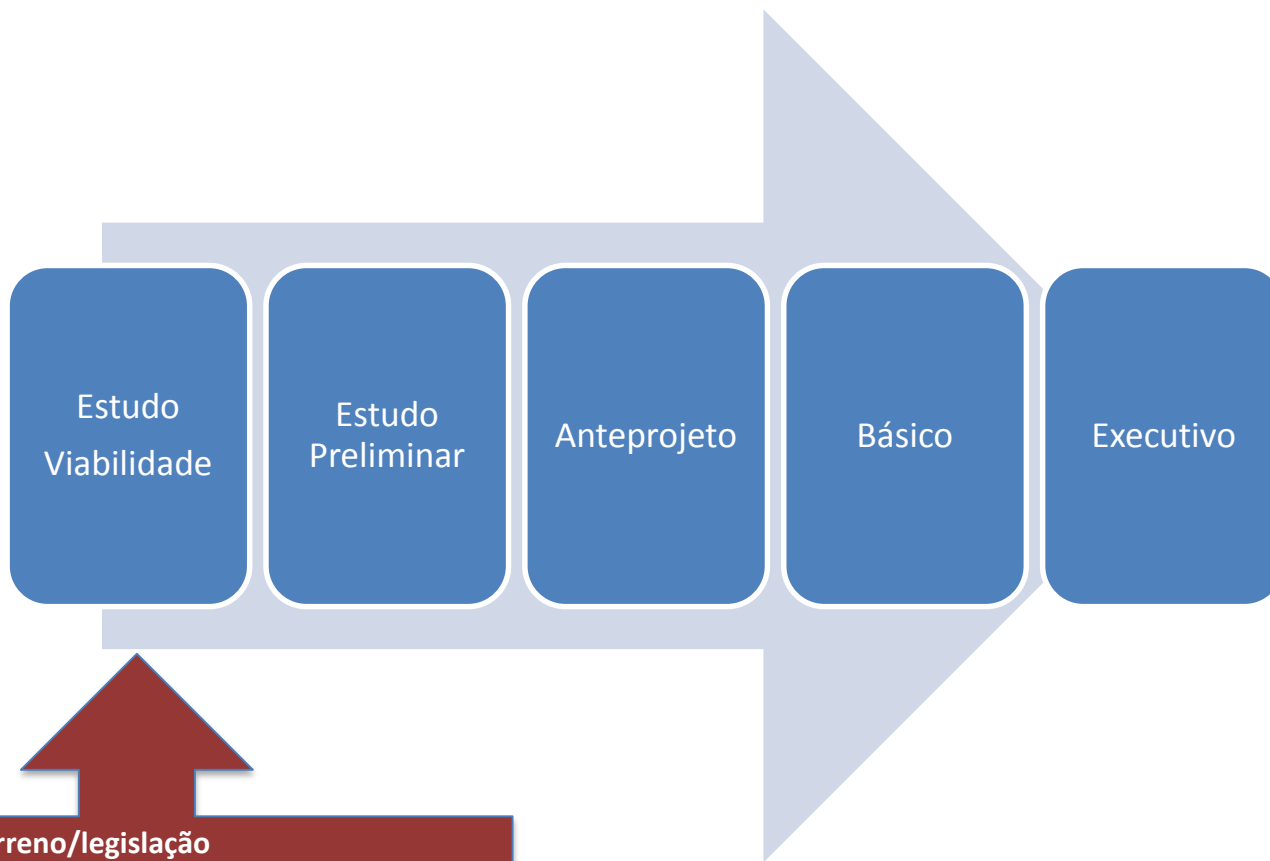


Desenvolvimento e Jurídico conduzem o processo em conjunto com todas as áreas para garantir o sucesso do negocio desde a negociação até à fase pós-venda

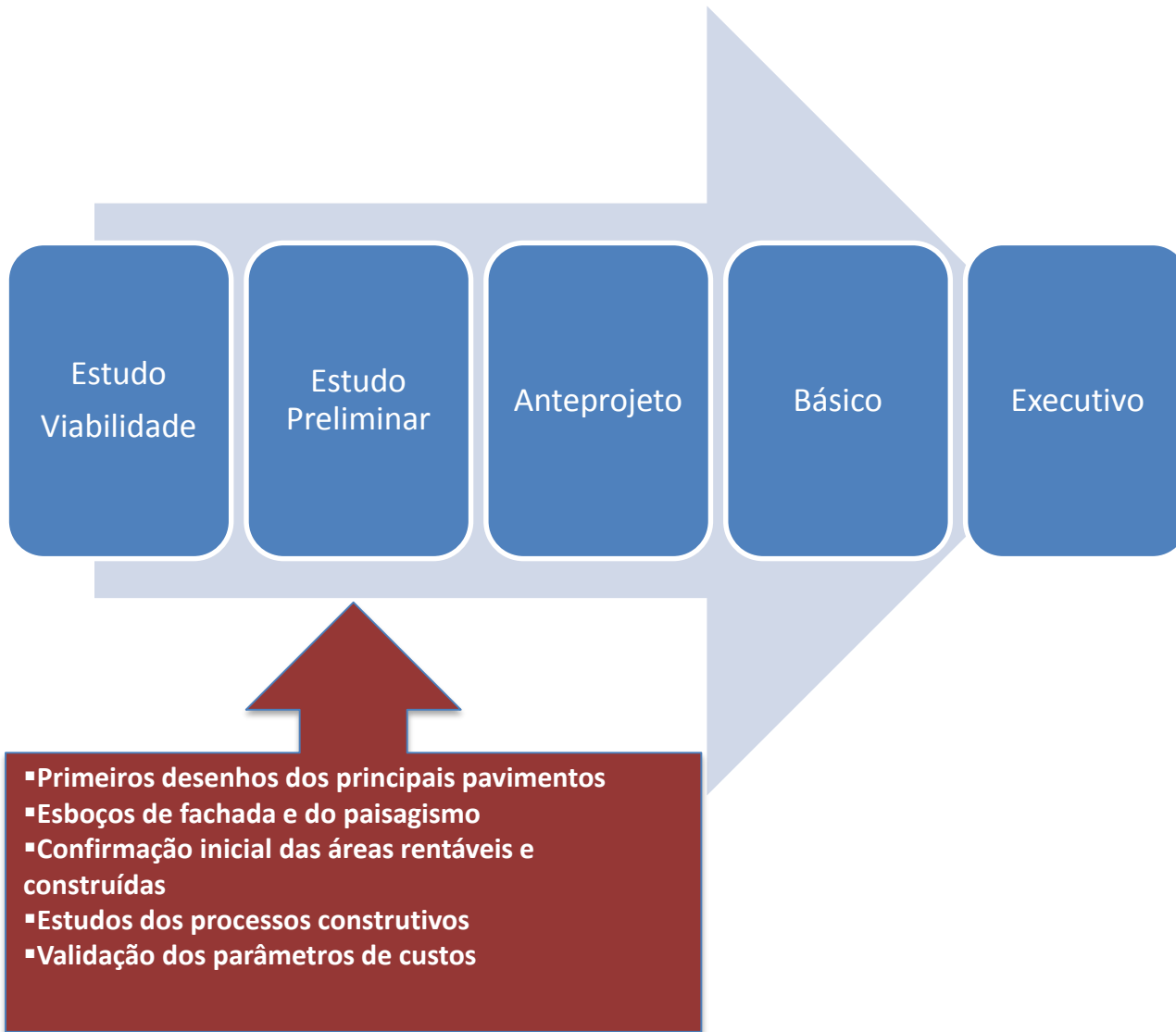


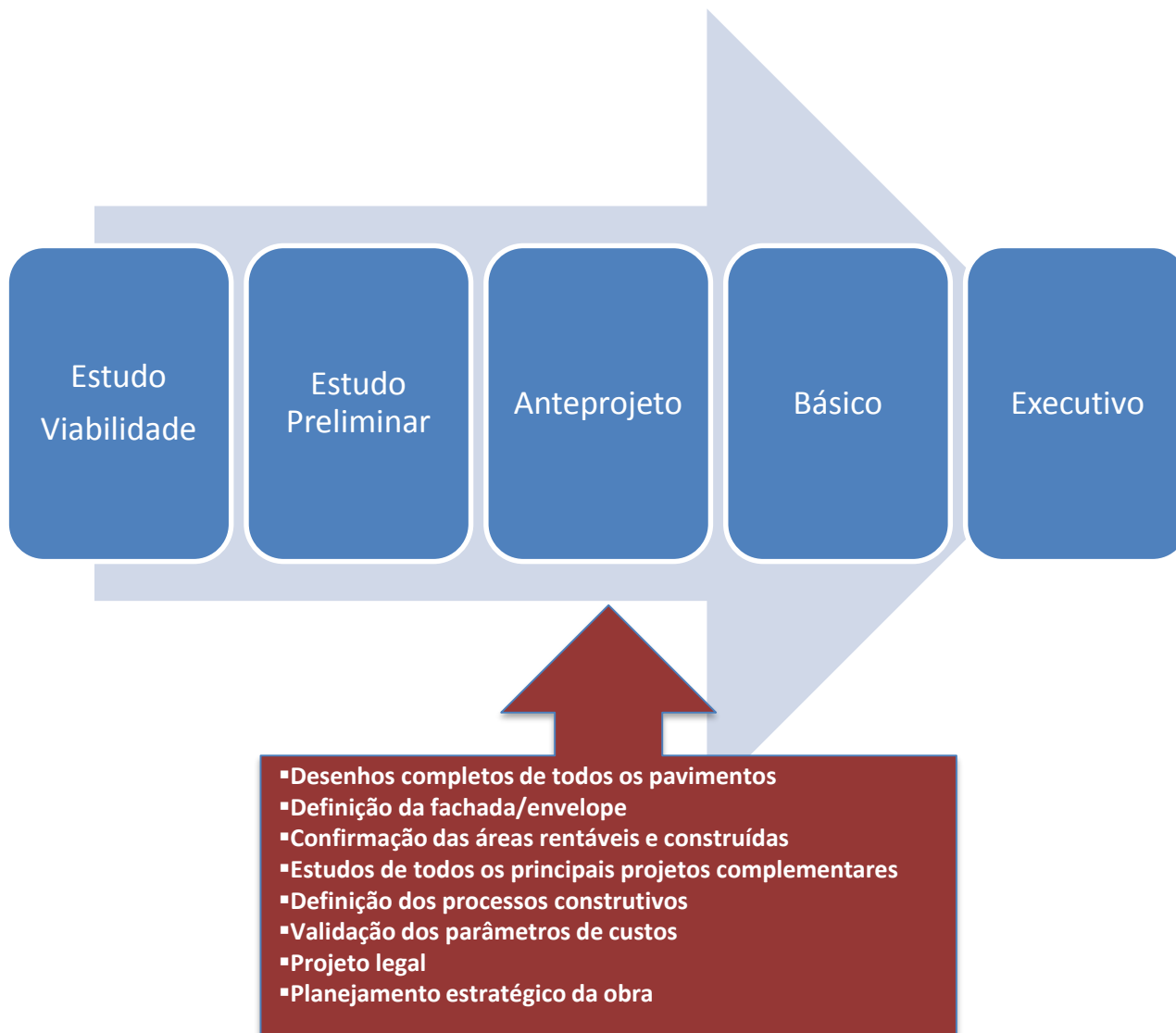
# **Fluxo do Processo de Projeto**

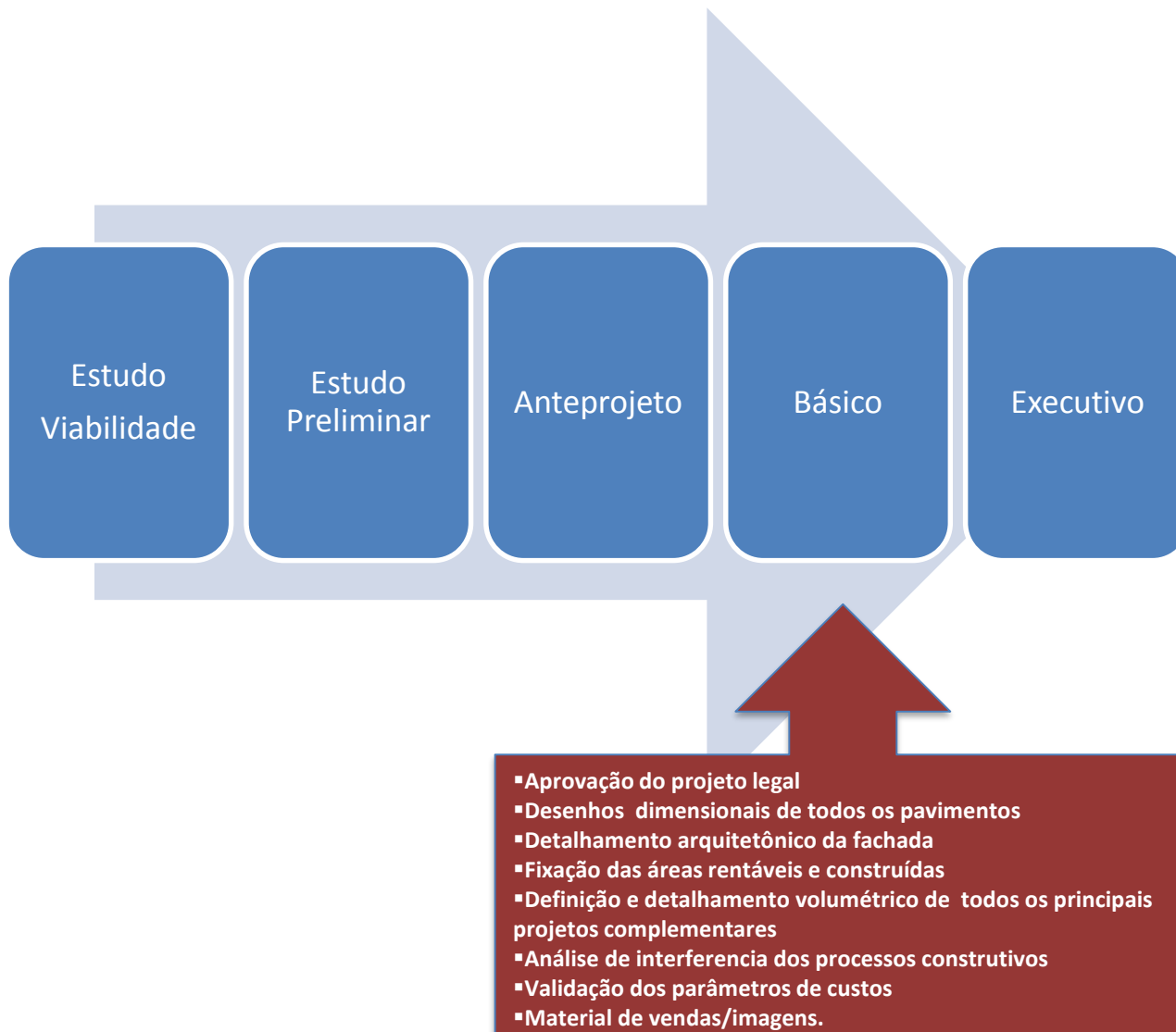


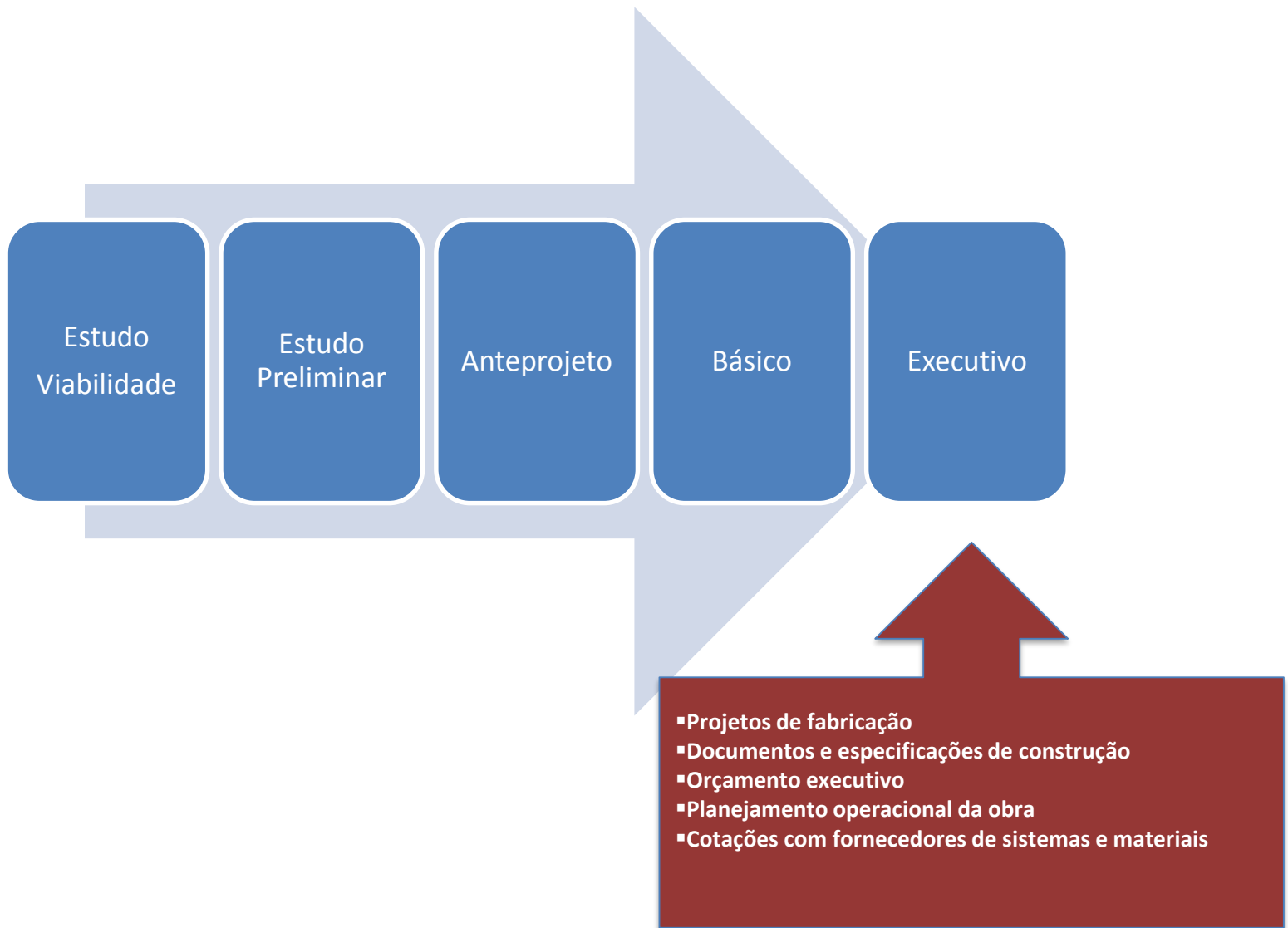


- Potencial do terreno/legislação
- Massa do projeto
- Programa do produto e área rentável
- Especificações básicas
- Definição do preço de venda, custos do empreendimento, prazos e resultados esperados
- Decisão da compra do terreno



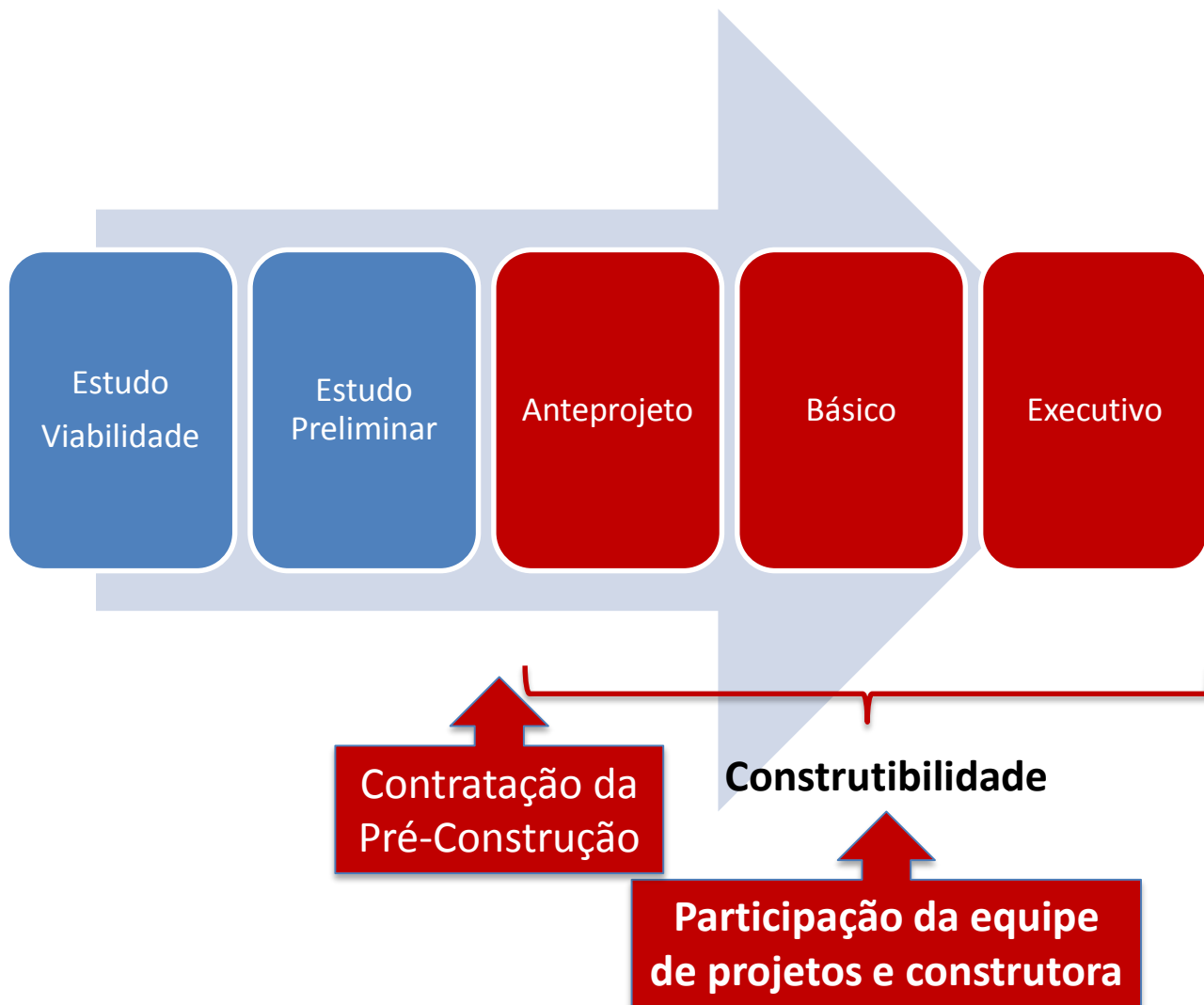












# Construtora: o que se espera na Pré-Construção?

## Foco na construtibilidade:

- *Visão Global dos objetivos e riscos.*
- *Alternativas tecnológicas para cada parte da construção.*
- *Análise de interferências entre cada parte da construção.*
- *Análise contínua de custos em cada etapa do projeto.*
- *Engenharia de valor.*
- *Planejamento da obra com “malícia” e tendo em conta as tecnologias adotadas (sequência, trajetória dos serviços, logística, etc).*
- *Planejamento de toda a cadeia de suprimentos.*
- *Trazer fornecedores com capacidade real de fornecimento.*
- *Coordenação dos projetos (drawings) e análise da normalização.*

# Incorporadora: o que se espera na Pré-Construção?

## Foco nos parâmetros de resultado:

- *Controle dos objetivos e riscos.*
- *Domínio de todo o processo de projeto.*
- *Avaliação e validação das alternativas tecnológicas para cada parte da construção.*
- *Garantia dos requisitos de desempenho e riscos requeridos.*
- *Garantia da manutenção dos custos da construção em cada etapa do projeto.*
- *Análise da factibilidade e riscos dos custos e prazos.*
- *Decisão na engenharia de valor.*
- *Supervisão dos projetos e garantia da obediência da normalização.*

# **Alternativas de contratação da Construtora**

# Alternativas de contratação da Construtora

## Administração (Cost Plus)

- *Taxa fixa sobre o CD*
- *Valor fixo DI*
- *Taxa inclui impostos e over Head*

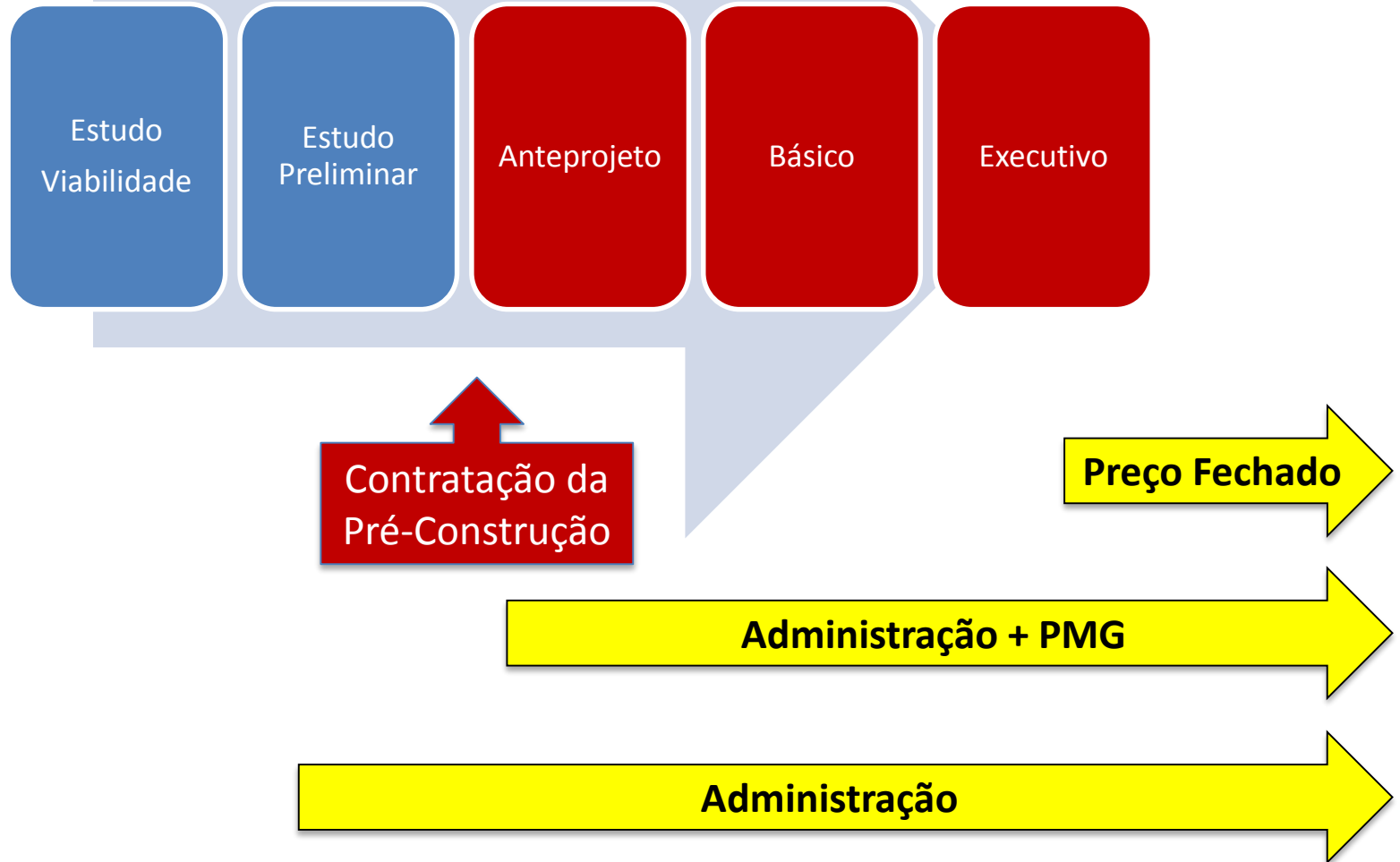
## Administração + PMG (GMP)

- *PMG após todos os projetos finalizados e 70% das contratações feitas*
- *PMG inclui contingencia e tem taxa maior que por administração*
- *Economia com % de participação de cada parte.*
- *Custos acima do PMG de responsabilidade da Construtora*

## Preço Fechado (Lump Sum)

- *Projetos executivos prontos*
- *Economias ou perdas de responsabilidade da Construtora.*

# Alternativas de contratação da Construtora



# Alternativas de contratação da Construtora

## Administração

### Vantagens

- *Contratação mais cedo*
- *Construtora acompanha todas as decisões de projeto*
- *Fixação da DI desde inicio*
- *Eventuais prêmios por economias.*
- *Penalizações por negligencia*

### Desvantagens

- *Prazo da obra com mais riscos*
- *Incerteza do custo direto*
- *Administração mais complexa e detalhada*
- *Decisões de maior responsabilidade da Incorporadora*
- *Atenção com decisões que podem impactar em prazo*



# Alternativas de contratação da Construtora

## Administração + PMG

### Vantagens

- *Contratação logo no início do Anteprojeto (Fase Administração)*
- *Construtora acompanha todas as decisões de projeto a partir do Anteprojeto*
- *Fixação do prazo da obra*
- *Fixação da DI desde o início*
- *Construtora ganha % da economia*
- *Construtora responsável pelo custo final e demais riscos a partir do projeto pronto e % acumulado das compras feitas.*

### Desvantagens

- *Certeza do custo direto a partir do PMG*
- *Administração menos complexa a partir do PMG*
- *Decisões de maior responsabilidade da Construtora após PMG*

# Alternativas de contratação da Construtora

## Preço Fechado

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Construtora responsável pelo custo final e demais riscos</i></li><li>• <i>Administração menos complexa desde início do contrato</i></li><li>• <i>Decisões de maior responsabilidade da Construtora desde início</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Construtora não acompanha todas as decisões de projeto</i></li><li>• <i>Fixação do prazo da obra</i></li><li>• <i>Contratação mais tarde</i></li><li>• <i>Se mais cedo fixar exceções (concreto, aço)</i></li><li>• <i>Incerteza do custo total desde início</i></li></ul>

# Conclusão

- *Participantes entender os fundamentos do Negócio Imobiliário*
- *A Incorporadora é a 1ª responsável LEGAL pelo sucesso e insucesso do empreendimento junto ao investidor e aos clientes.*
- *Incorporadora corre o maior risco e por isso tem que receber o maior resultado.*
- *Incorporadora tem que ter excelente nível técnico e gerencial.*
- *É importante um novo paradigma para a evolução das Incorporadoras (como adicionar valor ao negócio imobiliário?).*
- *É muito importante a contratação da pré-construção ao fim da fase de Concepção.*
- *Construtoras precisam adicionar valor ao processo de empreender e a pré-construção é uma excelente oportunidade para isso.*
- *Construtora tem que investir muito em análise de risco, gestão e tecnologia de construção.*

**Obrigado**