

## Vendas blindadas

Crescimento dos distratos, risco de inadimplência e ação de especuladores exigem mais rigor na análise de crédito; incorporadoras aumentam cautela nas vendas e tentam se aproximar do modelo de aprovação usado pelos bancos

Por Romário Ferreira  
Edição 145 - Agosto/2013



Na divulgação dos resultados da Gafisa do primeiro trimestre deste ano, o aumento do número de distratos foi um dos itens que mais chamou a atenção. O volume de cancelamentos de contratos saltou de R\$ 101 milhões no último trimestre de 2012 para R\$ 191 milhões nos três primeiros meses de 2013. A justificativa para o aumento expressivo, segundo o diretor presidente da Gafisa, Duilio Calciolari, está no "alto volume de entregas de unidades no segundo semestre de 2012". Mas esse não é um problema só da Gafisa. A incorporadora Viver, por exemplo, viu os distratos somarem R\$ 56,8 milhões no primeiro trimestre e contribuírem para a piora da receita líquida da empresa, que caiu 72% em relação ao primeiro trimestre de 2012.

A notícia ruim é que os cancelamentos de contratos ainda devem aumentar entre as empresas do setor, e não apenas na Gafisa e na Viver. É o que apontam os especialistas ouvidos pela reportagem. Há muitos imóveis em fase final de construção e o distrato ocorre justamente no momento em que o cliente é repassado ao banco. O analista Marcelo Motta, do banco J.P. Morgan, lembra que nem todas as incorporadoras reportam ao mercado a quantidade de distratos feitos, o que dificulta a obtenção de dados mais precisos. "É difícil saber ao certo quanto os distratos aumentaram, mas quase todas as empresas reportaram esse problema. Os distratos subiram em comparação a 2012 e vão continuar em alta no segundo e terceiro trimestres", analisa Motta.

As causas para os distratos são variadas, mas a principal - e a mais relatada no setor - é a baixa qualidade das vendas feitas no estande, principalmente durante o boom imobiliário, até 2010. O superintendente de crédito imobiliário do HSBC, Jaime Pessoa Chiganças, afirma que o banco "ainda sente os problemas da qualidade da venda que aconteceu no início da obra. Tem acontecido muito de compradores enfrentarem dificuldade para tomar crédito no banco na hora do repasse".

Quando o cliente não é aprovado e o distrato acontece, a construtora se vê obrigada a revender a unidade, mas isso nem sempre é um problema. Se a venda for feita em pouco tempo, a empresa pode até ter auferido ganhos, devido à valorização do imóvel. A Gafisa, por exemplo, afirma que do total de distratos no primeiro trimestre, 40% das unidades foram revendidas no mesmo período.

## SISTEMAS DE ANÁLISE

Algumas incorporadoras utilizam plataformas terceirizadas para análise de crédito dos clientes em lançamentos imobiliários, tanto presencialmente nos estandes quanto remotamente. Veja, a seguir, como funciona uma delas:



1º O primeiro passo é o cadastro do empreendimento no sistema. Nesta etapa, são registrados alvarás, tipos de unidades, tabelas de venda com preços e condições, parâmetros para descontos, minutos dos contratos e anexos, modelos de recibos e todo o restante da documentação necessária para comprovar a regularidade do empreendimento.

2º Em seguida devem ser criadas regras para a operação da secretaria de vendas, como alçadas para aprovações, prazos de reservas de unidades, alocação de unidades para diferentes imobiliárias, parâmetros para análise de propostas etc.

3º No próximo passo, para cada cliente interessado em uma unidade, é feito um cadastro individual, com informações pessoais, familiares, patrimoniais e financeiras.

4º A proposta do cliente é então cadastrada no sistema, com sinal, parcelas mensais e intermediárias, saldo a financiar após as chaves etc. O programa gera um relatório analítico e comparativo com as tabelas em vigor, para facilitar a análise pela área comercial.

5º Na sequência, com a proposta comercial aprovada, o analista de crédito aciona o módulo de análise de crédito, no qual se verificam os documentos pessoais do cliente, as simulações feitas para ele, sua capacidade financeira, renda formal e informal, situação patrimonial, movimentação financeira etc.

6º O produto final da análise, mostrado pelo sistema, é resultado do trabalho do analista de crédito, que poderá estar fisicamente no estande ou remotamente em qualquer lugar. O parecer de crédito pode gerar três resultados: aprovado, aprovado com pendências ou reprovado.

7º Se aprovado, o sistema pode ser acionado para a última etapa do processo, que é a emissão do contrato/escritura. Esse serviço, embora também integrado e operado on-line, é realizado por um advogado, que qualifica as partes e assegura que a formalização da operação está em ordem.

8º Ao final do processo, além de todos os passos ficarem registrados com prazos de realização, todos os documentos analisados estarão disponíveis para consulta.

9º As partes fixas do contrato, também necessárias para a assinatura (memorial descritivo, registro da incorporação, alvarás etc.) podem ser impressas junto com o contrato, conforme a preferência do cliente.

Fonte: MSFI.

### Análise de crédito

## Vendas blindadas

Crescimento dos distratos, risco de inadimplência e ação de especuladores exigem mais rigor na análise de crédito; incorporadoras aumentam cautela nas vendas e tentam se aproximar do modelo de aprovação usado pelos bancos

O problema aparece quando a revenda não é tão ágil e o imóvel começa a gerar custos com condomínio, impostos, energia, água e manutenção. "Nos últimos três anos, os preços subiram e resolveram a maior parte dos problemas. Mas agora vamos entrar numa fase mais morna, os problemas vão aparecer de forma mais gritante, e um dos problemas que mais afetaram os resultados das empresas listadas foi o aumento dos distratos, que não devem diminuir", avalia Pedro Klumb, presidente da empresa de finanças imobiliárias MSFI.

Chiganças calcula que, em média, 20% dos compradores não passam pela análise de crédito do banco no repasse. Esse percentual foi confirmado por outros bancos e é considerado a média de mercado. Por isso, já é consenso no setor, inclusive entre os bancos, que o momento exige vendas com mais qualidade, ou seja, com análise mais rigorosa de crédito e de documentos - uma análise semelhante à que os próprios bancos fazem no momento do repasse. E já é possível ver grandes incorporadoras apertando o cinto na hora de fechar os contratos.



Incorporadoras estão aproveitando a menor velocidade de vendas para selecionar melhor seus clientes. Algumas adotam sistemas de credit scoring, ferramenta que faz uma análise estatística da capacidade de pagamento dos clientes e os classifica por notas

### Nova mentalidade

De acordo com Marcelo Motta, as maiores empresas do setor vêm se preocupando em aumentar o rigor da análise de crédito no plantão de vendas, pois já perceberam que se a venda não for bem-feita, pode resultar num distrato. "As companhias estão tirando proveito da menor velocidade de vendas do mercado e estão escolhendo clientes com melhor perfil de crédito", diz o analista. "Quando o mercado estava muito aquecido, algumas empresas não queriam perder tempo com a venda. Havia uma demanda tão grande que os incorporadores achavam que era mais fácil fazer uma avaliação pouco detalhada para comercializar mais rápido."

Pedro Klumb relata que as incorporadoras que antes faziam uma análise frágil ou simplesmente deixavam de analisar o cliente chegaram a ter ineficiência de até 40% no momento do repasse. Hoje esse cenário está se invertendo. De acordo com Chiganças, do HSBC, nos atuais lançamentos as construtoras de forma geral já estão se especializando mais, contratando profissionais com conhecimento do mercado financeiro e utilizando ferramentas que antes não eram usadas.

**'É difícil saber ao certo quanto os distratos aumentaram, mas quase todas as empresas reportaram esse problema. Os distratos subiram em comparação a 2012 e vão continuar em alta nos segundo e terceiro trimestres'**

Marcelo Motta, analista do banco J.P. Morgan



**'Nos últimos três anos, os preços subiram e resolveram a maior parte dos problemas. Mas agora os problemas vão aparecer de forma mais gritante e uma das coisas que mais afetaram os resultados das empresas foi o aumento dos distratos, que não devem diminuir'**

Pedro Klumb, presidente da MSFI



Tudo indica que a mentalidade da maioria das empresas vem mudando, como corrobora Marcelo Motta: "A PDG está bastante preocupada com uma venda de mais qualidade, assim como a Rossi, a Gafisa, a Tenda, a MRV e muitas outras. Basicamente, elas têm optado por ferramentas de credit scoring". Esse instrumento faz uma análise estatística da capacidade de pagamento dos clientes, que são então classificados por meio de notas. "As ferramentas são fechadas, por isso não se sabe ao certo como elas funcionam. Em geral, elas analisam todo o movimento financeiro do cliente - se usa cartão de crédito, se paga em dia, se tem cheque sem fundo etc. - e a partir desse comportamento geram uma nota, que será usada para aprová-lo ou não", resume Chiganças.

A Brookfield é uma das empresas que adotou a solução. "Usamos o modelo de credit scoring da Serasa Experian, mas, ao mesmo tempo, buscamos desenvolver nosso sistema interno", diz Alessandro Vedrossi, diretor-executivo de incorporação e negócios da Brookfield. Ele explica que a ferramenta é usada para fazer uma primeira triagem dos clientes e para definir o que será exigido na análise. "A pessoa que tiver uma nota muito alta pode ficar isenta de uma análise mais profunda e a que tiver a nota muito baixa pode ser barrada logo no início", exemplifica Vedrossi.

Além de analisar o cliente no plantão, a construtora costuma reavaliar o desempenho dessa análise depois de seis meses. "Quando o cliente tem, por exemplo, nota superior a 600, nós exigimos pouca coisa dele na venda. Passados seis meses, analisamos a situação dele de novo. Se houver inadimplência semelhante à de um cliente nota 400, posso ter que rever meus parâmetros", completa. Com a reavaliação, a empresa vai fazendo correções de rumo na análise inicial, tornando o sistema cada vez mais apurado.

### Conflito de interesses

Vale ressaltar que, embora a preocupação em fazer uma venda bem-feita seja positiva, esse cuidado pode acabar entrando em conflito com a pressão por vendas, que compete o incorporador a ser menos rigoroso. Pedro Klumb, da MSFI, conta o caso de um empreendimento do programa Minha Casa, Minha Vida (MCMV) que tinha 400 unidades, das quais 380 foram vendidas, mas 80% dos clientes não foram aprovados no repasse bancário. "Fomos ver as condições de venda que a empresa praticou: renda muito próxima do limite exigido para se enquadrar no programa e zero de entrada. Nesse caso, qualquer problema faz com que o cliente se desenquadre. É um caso típico de venda inadequada", relata.

#### Visão dos bancos

As construtoras têm buscado implantar uma análise de crédito no plantão de vendas mais parecida com a que os bancos farão no momento do repasse. Porém, os bancos não abrem nem fornecem suas ferramentas de análise às empresas. As soluções disponíveis no mercado são, em geral, as oferecidas pela Serasa Experian e por empresas que trabalham com financiamento imobiliário. Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal fazem uma análise prévia dos clientes por meio de seus correspondentes bancários, mas trata-se apenas de uma consulta sobre a situação financeira da pessoa no banco. A grande novidade é que os bancos públicos e alguns privados desenvolveram uma operação que pode reduzir em boa parte os distratos. Trata-se do repasse antecipado, tema abordado na edição de fevereiro de 2013 da revista *Construção Mercado* (foto).

Nesta modalidade, o repasse é feito ainda durante a obra, e não ao final dela. Isso aproxima a análise do banco do momento da venda e dá à incorporadora a possibilidade de realizar o lucro do empreendimento ainda no decorrer da construção. É possível chegar ao final da obra com o financiamento à produção já quitado, com todos os adquirentes financiados pelo banco e com todo o resultado do empreendimento em caixa.

O Banco do Brasil (BB) tem se empenhado em difundir esse produto, informa o gerente geral de crédito imobiliário do BB, Hamilton Rodrigues da Silva. "No momento da comercialização, já é possível fazer a aprovação do crédito, e depois o cliente tem um período de 120 dias para reunir toda a documentação do financiamento. As construtoras vêm analisando esse modelo para usar já nos próximos lançamentos, para reduzir o risco de distrato", conta o dirigente.





A preocupação em fazer vendas mais criteriosas costuma ser ofuscada pela necessidade de vender rápido. Para manter o rigor, o indicado é separar o departamento de vendas da área de análise de crédito

Klumb lembra ainda de uma incorporadora que havia contratado uma imobiliária que vendia, coletava as assinaturas, mas demorava dois meses para enviar os cadastros para a análise de crédito. À medida que os cadastros foram chegando, foi constatado que os clientes não tinham a menor condição financeira de bancar a compra. "O crédito foi negado para quase todos. Aí a imobiliária dizia ao incorporador que estávamos negando crédito para uma pessoa que já havia comprado e assinado. No lançamento seguinte, a incorporadora decidiu que só venderia após o crédito aprovado", recorda.

A pressão comercial também pode acobertar algumas informações que precisam ser de conhecimento do cliente, segundo o presidente da Associação Brasileira dos Mutuários da Habitação (ABMH), Leandro Pacífico. Para ele, uma das causas do aumento do número de distratos é a má qualidade da informação passada ao cliente no momento da negociação.

"Às vezes, o corretor está despreparado e não informa tudo que deveria. Para bater metas de vendas, construtoras e corretoras acabam fazendo a negociação de forma apressada, para induzir o cliente a fechar o negócio", afirma Pacífico. "Um exemplo: o corretor não avisa o cliente de que existe correção no valor do contrato. Obviamente que essa correção é devida, mas nem sempre ela é exposta. Os clientes precisam saber que a parcela de financiamento bancário será maior quando o imóvel ficar pronto." Segundo ele, muitos compradores não têm conseguido aprovação no banco devido ao rejunte na parcela de financiamento.

Para Pedro Klumb, esse tipo de conflito sempre existirá. "Enquanto as imobiliárias fizerem a análise, a avaliação será ruim. O segredo para fazer uma venda disciplinada e que não torne o incorporador refém da imobiliária é ter um sistema eficiente e rápido, que dê retorno dentro de 15 minutos a uma hora", opina o consultor, que atualmente trabalha na análise de crédito em cerca de 20 estandes pelo Brasil.

Alessandro Vedrossi, da Brookfield, garante que o sistema adotado pela incorporadora fornece uma resposta sobre a qualidade de crédito das pessoas em no máximo uma hora, de acordo com a documentação apresentada pelo cliente. "Hoje, usamos uma central interna de crédito com empresas terceirizadas, mas nosso objetivo é ter um departamento próprio de crédito, até para dar respostas ainda mais rápidas aos nossos clientes", comenta o executivo.



**'Hoje, usamos uma central interna de crédito com empresas terceiras. Nosso objetivo é ter um departamento próprio de crédito, até para dar respostas ainda mais rápidas aos clientes'**  
Alessandro Vedrossi, diretor-executivo de incorporação e negócios da Brookfield



Algumas incorporadoras têm procurado os bancos em busca de informações sobre o processo de avaliação e também sobre o histórico dos clientes. O Banco do Brasil é uma das instituições que fornece avaliação prévia

Outra solução para os conflitos de interesse é a separação entre o departamento de vendas e o de crédito. "Quando esses dois departamentos atuam juntos, obviamente o pessoal do comercial quer agilizar a venda para bater a meta. Mas hoje essas duas áreas são separadas na maioria das empresas. Uma aprova o crédito e a outra, a venda", conta Marcelo Motta, do J.P. Morgan. Para Vedrossi, ter um departamento de vendas misturado com o de crédito é o caminho para repetir erros do passado. "Eu tenho meu departamento comercial bem próximo do de crédito, mas eles são separados. Há empresas semelhantes a nós, mas muitas ainda não pensam assim", diz.

### Como vender bem

O primeiro passo para melhorar a qualidade das vendas é procurar fazer uma análise de crédito em conformidade com as exigências do banco escolhido pela construtora. Uma avaliação mais criteriosa não é garantia de aprovação no momento do repasse, mas pode reduzir o risco de desaprovação. Teotônio Rezende, diretor de habitação da Caixa Econômica Federal, afirma que "as incorporadoras são orientadas a fazer uma análise mais rigorosa logo no começo, porque elas conhecem nosso modelo de analisar renda e cadastro. Elas sabem que não adianta fazer uma venda malfeita".

Algumas empresas têm procurado os bancos em busca de informações tanto sobre o processo de avaliação que será feito no momento do repasse quanto sobre o histórico do próprio cliente. Isso já acontece no Banco do Brasil (BB), por exemplo. "Previamente, podemos avaliar a planilha de comercialização do empreendimento e fazer uma avaliação da situação daqueles clientes. Damos alguns indicativos e apontamos os que têm alguma restrição no BB", explica o gerente geral de crédito imobiliário do BB, Hamilton Rodrigues da Silva. "É apenas uma análise prévia que temos feito em poucos plantões, por enquanto."

Outra recomendação para evitar problemas após a venda é ser flexível na tabela de valores. "Vamos imaginar, por exemplo, intermediárias dez vezes maiores que a parcela mensal. De onde o cliente vai tirar esse dinheiro?", questiona Pedro Klumb. Para ele, é importante ouvir a contraproposta do cliente, cruzá-la com a proposta do empreendedor e simular condições alternativas, de acordo com o perfil de cada comprador.

## O AUMENTO DOS DISTRATOS

Vale lembrar que uma venda bem-feita deve ir além da análise de crédito. Os seguros, por exemplo, são outra variável que pode impedir o cliente de obter o financiamento bancário ao final da obra. "Muita gente não consegue ser aprovada no banco porque não foi aprovada pela apólice do seguro que cobre morte e invalidez. Pode ser que a pessoa tenha passado da idade, ou que tenha alguma doença preexistente. Tudo isso precisa ser checado no momento da venda, e não depois", ressalta Klumb.

Os documentos também precisam ser cuidadosamente verificados. Paulo Moura, diretor-operacional da MSFI, alerta que, além dos documentos que evidenciem a capacidade de pagamento, é preciso avaliar até os documentos pessoais. "Uma coisa simples: estado civil. Às vezes, o homem se declara solteiro só porque a esposa está com problema na Serasa. Isso invalida o contrato. Quando chegar o repasse, ele não será aprovado porque o cônjuge tem restrição. Por isso, é preciso criar essa rotina de análise", orienta Moura.

Ele acrescenta que a emissão do contrato é outro ponto de atenção. "As pessoas acham que qualquer um pode emitir um contrato a partir do momento em que se tem a minuta, mas não é bem assim. Quem emite contrato é advogado. O sistema gera um contrato e o advogado o analisa", diz Paulo Moura. Ele relata que, para reduzir custos, muitas empresas não contratam o advogado e acabam cometendo uma enorme quantidade de erros. "São erros de valores, de dados, de assinatura, cláusulas repetidas e erradas, unidades vendidas duas vezes etc. Tudo isso é assinado e só se descobrem os problemas na hora do repasse", lamenta.

### Não ao especulador

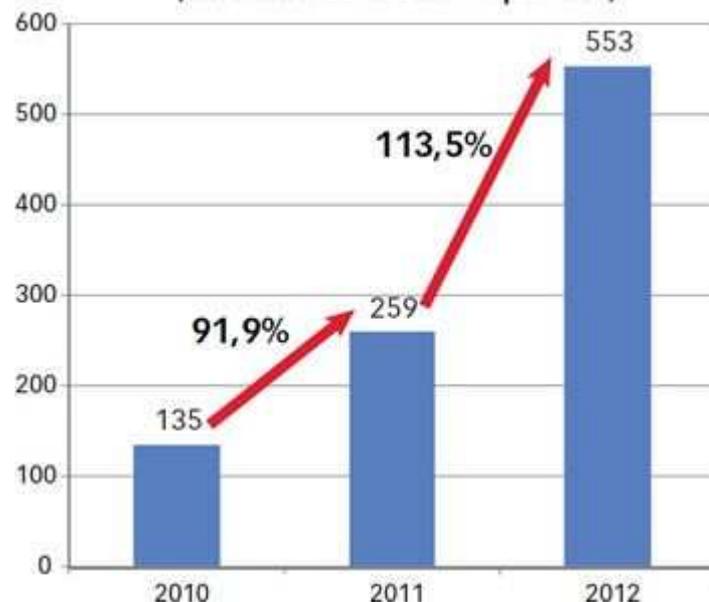
Um último fator que merece atenção nos estandes de vendas é a presença de investidores especuladores, que, no final da obra, tentam revender os imóveis adquiridos anos antes. Na construtora CMO, de Goiânia, o diretor Marcelo Moreira conta que sempre busca investidores para os lançamentos, com uma ressalva: "Não aceito investidor com proposta de financiamento bancário, pois sei que, no final da obra, caso ele não consiga revender a unidade, fará um distrato. Somos mais criteriosos quando identificamos algum caso assim e chegamos ao ponto de limitar a venda em uma unidade por cliente, principalmente nos lançamentos".

Na Brookfield, a compra é limitada a duas unidades por CPF, justamente para barrar os especuladores. "Nós fazemos produtos para o investidor que compra para alugar, no longo prazo. O que nós evitamos são as pessoas que compram para vender amanhã, mais caro", pontua Alessandro Vedrossi. "Se a pessoa quiser comprar à vista, nós vendemos. Mas se for financiar, travamos: na aquisição da terceira unidade temos uma tabela diferente, com entrada mais alta e pelo menos 50% financiado durante a obra", completa.

Para José Eduardo Varandas, mestre e engenheiro civil do Núcleo de Real Estate (NRE) da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (Poli-USP), é notório que as incorporadoras estão preterindo investidores em detrimento da demanda primária, que no Brasil ainda é o maior filão. "Como é uma venda com fundamento, o risco de distrato é menor no caso da demanda primária", diz Varandas. "Mesmo que o perfil do projeto seja voltado para investidores, as empresas têm limitado a compra. A preocupação é diminuir a presença deles no mercado."

A Associação Brasileira dos Mutuários da Habitação (ABMH) faz um levantamento dos distratos do mercado imobiliário a partir das reclamações que recebe, seja por relato presencial, por meio do site ou pelas redes sociais. A associação ajuda a solucionar o problema do mutuário, indicando advogados ou resolvendo diretamente o caso, quando possível. Os dados são apenas uma pequena amostragem em relação ao mercado como um todo, mas evidenciam a dimensão do problema. Confira:

**Distratos registrados pela ABMH**  
(em números absolutos por ano)



**'Mesmo que o perfil do projeto seja voltado para investidores, as empresas têm limitado a compra. A preocupação é diminuir a presença deles no mercado'**

**José Eduardo Varandas, mestre e engenheiro civil do Núcleo de Real Estate da Poli-USP**





Incorporadoras têm limitado o número de unidades vendidas por cliente para evitar especulação e possíveis distratos



**'Previamente, podemos avaliar a planilha de comercialização do empreendimento e fazer uma avaliação da situação daqueles clientes. Damos alguns indicativos e apontamos os que têm alguma restrição no BB'**  
**Hamilton Rodrigues da Silva, gerente geral de crédito imobiliário do Banco do Brasil**

Fica claro que fazer vendas mais assertivas não é um processo simples e requer, além de ferramentas eficientes de análise, profissionais bem treinados e uma boa dose de equilíbrio na gestão de diferentes departamentos e de empresas terceirizadas. Pedro Klumb ressalta que é comum que o incorporador se sinta inseguro ao implantar uma análise mais rigorosa no estande pela primeira vez, já que a velocidade de vendas cai um pouco. No entanto, ele garante: os que já fazem isso há algum tempo percebem que vale a pena trocar velocidade de vendas por mais qualidade de vendas e mais segurança na aprovação do banco no futuro

#### **SHIELDED SALES**

*In the disclosure of the Gafisa results for this year's first quarter, the increase in the numbers of mutual rescissions was one of the items that attracted the most attention. The number of cancelled contracts jumped from R\$ 101 million in the last quarter of 2012 to R\$ 191 million in the first three months of 2013. And this problem is not exclusive to Gafisa. The Viver incorporator, for example, experienced mutual rescissions in the order of R\$ 56.8 million in the first quarter which contributed to the company's smaller net revenues, which fell 72% when compared with the first quarter of 2012.*

*The bad news is that the number of contract rescissions will still increase for the industry, not only for Gafisa and Viver. This is the opinion of the specialists interviewed by our reporters. There are many buildings in the final construction phases and the rescissions take place in the exact moment the client is transferred to the bank. The causes for rescission are varied, but the most frequent - and most reported - is the low quality of the sales made in the stands, especially during the real estate boom, until 2010. The HSBC superintendent for real estate credit, Jaime Pessoa Chiganças, claims the bank "still suffers with the problems in the quality of sales that took place in the beginning of the construction. Many buyers are having difficulties in obtaining credit in the bank when they are transferred". He calculates that, in average, 20% of the buyers will not have their credit approved. This percentage has been confirmed by other banks and is considered the market average. Therefore, there is consensus in the real estate, as well as in the banking industry, that the moment requires better quality sales, that is, with a more rigorous credit and document analysis -similar to that the banks themselves do at the moment the client is transferred. And it is already possible to see big incorporators tightening their belts when closing the contracts.*