



# TRANSFORMAÇÕES IMOBILIÁRIAS NA REGIÃO METROPOLITANA DE SÃO PAULO: ANÁLISE GERAL E DA EMPRESA PLANO & PLANO (SESSÃO I)

**Carlos Alberto Penha Filho**

Universidade Federal do ABC | carlos.penhafh@gmail.com

**Beatriz Tamaso Mioto**

Universidade Federal do ABC | bea.mioto@gmail.com

**Victor Mendes Del Prete**

Universidade Federal do ABC | victor.delprete@gmail.com

---

## Sessão Temática I: Produção do espaço urbano e regional

---

**Resumo:** O objetivo deste artigo é contribuir para a compreensão das dinâmicas imobiliárias na região metropolitana de São Paulo nos períodos entre 2015 e 2020. Através da análise de dados de lançamentos imobiliários, buscou-se identificar transformações relevantes nas características tipológicas e territoriais da produção na região. Buscou-se também analisar a trajetória da incorporadora Plano & Plano, empresa que lançou mais unidades na região metropolitana de São Paulo no período, pois entende-se que auxilia na compreensão das dinâmicas gerais do mercado no período. Os dados apontam algumas mudanças nos períodos, como o surgimento de unidades compactas que se concentram no município de São Paulo, e a reconcentração da produção na capital após um processo de desconcentração nos períodos anteriores. Mas destaque nas dinâmicas imobiliárias no período é o crescimento na produção das unidades voltadas ao segmento econômico, sendo enquadradas nas categorias do programa Minha Casa, Minha Vida. O levantamento das estratégias da Plano & Plano indica que, ao contrário do que ocorreu na primeira onda de IPOs, procura-se expandir a produção, mas permanecendo nos segmentos e territórios de atuação com experiência consolidada.

**Palavras-chave:** Dinâmicas Imobiliárias; Região Metropolitana de São Paulo, Plano&Plano , Minha Casa, Minha Vida

# REAL ESTATE TRANSFORMATIONS IN THE SÃO PAULO METROPOLITAN REGION: GENERAL ANALYSIS AND THE PLANO & PLANO COMPANY

**Abstract:** *The aim of this paper is to contribute to the understanding of real estate dynamics in the metropolitan region of São Paulo during the period between 2015 and 2020. Through the analysis of real estate data, the study sought to identify significant changes in the typological and territorial characteristics of production in the region. It also aimed to analyze the trajectory of Plano & Plano, the developer that launched the most units in the São Paulo metropolitan region during this period, as it is understood to provide insight into the general market dynamics of the time. The data indicate some changes during the period, such as the emergence of compact units concentrated in the city of São Paulo and the re-concentration of production in the capital following a previous period of decentralization. However, the highlight of the real estate dynamics during this period is the growth in the production of units targeting the economic segment, classified under the 'Minha Casa, Minha Vida' program categories. An analysis of Plano & Plano's strategies suggests that, unlike what occurred during the first wave of IPOs, the company seeks to expand production while remaining focused on segments and territories where it has established expertise.*

**Keywords:** *Real Estate Dynamics; São Paulo Metropolitan Region; Plano & Plano; Minha Casa, Minha Vida*

# TRANSFORMACIONES INMOBILIARIAS EN LA REGIÓN METROPOLITANA DE SÃO PAULO: ANÁLISIS GENERAL Y DE LA EMPRESA PLANO & PLANO

**Resumen:** *El objetivo de este artículo es contribuir a la comprensión de las dinámicas inmobiliarias en la región metropolitana de São Paulo durante el período entre 2015 y 2020. A través del análisis de datos de lanzamientos inmobiliarios, se buscó identificar transformaciones relevantes en las características tipológicas y territoriales de la producción en la región. También se buscó analizar la trayectoria de la empresa constructora Plano & Plano, que fue la que lanzó más unidades en la región metropolitana de São Paulo durante ese período, ya que se considera que ayuda a comprender las dinámicas generales del mercado en ese tiempo. Los datos apuntan a algunos cambios durante el período, como el surgimiento de unidades compactas concentradas en el municipio de São Paulo y la reconcentración de la producción en la capital, tras un proceso de desconcentración en períodos anteriores. Sin embargo, el punto destacado de las dinámicas inmobiliarias en el período es el crecimiento en la producción de unidades dirigidas al segmento económico, que se enmarcan en las categorías del programa 'Minha Casa, Minha Vida'. El análisis de las estrategias de Plano & Plano indica que, a diferencia de lo que ocurrió en la primera ola de OPI, se busca expandir la producción, pero permaneciendo en los segmentos y territorios de actuación con experiencia consolidada.*

**Palabras clave:** *Dinámicas Inmobiliarias; Región Metropolitana de São Paulo; Plano & Plano; Minha Casa, Minha Vida*

## INTRODUÇÃO

O presente artigo propõe-se explorar a trajetória da incorporadora e construtora Plano & Plano em um cenário de avanço do programa Minha Casa, Minha Vida na cidade de São Paulo. A escolha da empresa se deu pelo desempenho excepcional no período 2015-2016, quando a maior parte do mercado enfrentou grande queda nas vendas, e manteve um bom resultado no período seguinte entre 2017 e 2020. Entende-se que analisar as estratégias da empresa e as características de sua produção pode colaborar para o entendimento das transformações pelas quais o mercado imobiliário passou na Região Metropolitana de São Paulo. Nessa abordagem pretendemos contribuir de um lado para compreensão das trajetórias de uma grande incorporadora listada na B3 em diferentes conjunturas e por outro debater suas estratégias espaço-temporais, mapeando a atuação urbano-regional dessa empresa. Essa pesquisa, insere-se em um grupo maior de pesquisas circunscritas ao Observatório das Dinâmicas Imobiliárias Nacionais (ONDI) e também no Instituto Nacional de Ciência e Tecnologia (INCT) do Laboratório de Planejamento Urbano e Regional (Labplan).

Para tanto, nos baseamos na periodização de Miotto (2021) onde a autora discute as principais características e determinantes do setor imobiliário nas duas últimas décadas em quatro subperíodos. O primeiro entre 2003 e 2008, denominado aceleração, onde a produção nacional cresceu devido à uma série de mudanças institucionais e regulatórias; um que se estende de 2009-2011 resultante das medidas aplicadas no período anterior e também pelo lançamento do programa Minha Casa, Minha Vida; um terceiro período entre 2012 e 2014 denominado de desaceleração devido a redução do ritmo de produção imobiliário assistida nos períodos anteriores; um terceiro momento denominado de crise que ocorreu entre 2015 e 2019, devido a forte retração da produção nacional, muito influenciada pela dinâmica macroeconômica brasileira.

Dado que a proposta de Miotto (2021) considera o cenário nacional, e não o específico da Região Metropolitana, viu-se a necessidade de um ajuste na proposta para que melhor representasse o comportamento do mercado na região uma vez que ele apresenta especificidades comparando a dinâmica geral e setorial. Levando em conta o crescimento excepcional no número de lançamentos na capital, optou-se por dividir o último período em dois, delimitando o período de crise entre os anos de 2015 e 2017 e adicionando um quinto período, entre 2018 e 2019, chamado aqui de retomada. Essa periodização é importante como meio de entender a produção espacial na RMSP e principalmente a atuação da companhia em análise.

Diante desse quatro o artigo está dividido em 2 partes além desta introdução e conclusão: a primeira aborda a produção imobiliária na Região Metropolitana de São Paulo entre 2003 e 2019, mostrando suas principais características e mostrando como cresceu no período pós 2017 a oferta de unidades vinculadas ao programa Minha Casa, Minha Vida e sua produção na Região Metropolitana de São Paulo. Como será abordado mais à frente, toda a produção

da Plano & Plano foi concentrada no segmento econômico, ou seja, unidades que se enquadram no MCMV. Dessa forma, a existência do programa foi essencial para o bom desempenho da empresa. A parte seguinte explora a trajetória da Plano & Plano anterior à abertura de capital, identificando as estratégias utilizadas e as principais características tipológicas e territoriais de sua produção. Além disso nesta seção tratamos da abertura de capital da Plano & Plano na bolsa de valores discutindo que esse movimento foi muito influenciado pelo aumento da produção da empresa na capital e aos crescimento da produção vinculada ao MCMV. Com isso mostraremos os aspectos territoriais da companhia nesses diferentes momentos contribuindo para a discussão urbana e regional.

## **DINÂMICA IMOBILIÁRIA NA REGIÃO METROPOLITANA DE SÃO PAULO :**

A Região Metropolitana de São Paulo abriga o maior e mais diversificado mercado imobiliário do país. Em 2019, concentrou 50% das 130.137 unidades habitacionais lançadas no Brasil, sendo 42% apenas no município de São Paulo (SECOVI, 2020). Nesta seção foram levantados os principais determinantes na produção imobiliária entre 2003 e 2019. Para o mapeamento desses fatores foi essencial a análise presente em Mioto, Castro e Sígolo (2019), que trata justamente das transformações nas dinâmicas do mercado imobiliário na RMSP a partir dos anos 2000. Para o aprofundamento da análise, foram utilizados autores como Royer (2009), Shimbo (2010), Fix (2011), Rufino (2012), Sígolo (2014) e Penha Filho (2020), que são bases importantes para todo o desenvolvimento desta pesquisa.

Entre 2003 e 2019 foram lançadas 856.226 unidades habitacionais na Região Metropolitana de São Paulo, com um Valor Global Lançado (VGL) de 428 bilhões de reais, numa média de 50.366 unidades e 25,1 milhões de reais lançados por ano. A figura 1, que apresenta dados anuais, aponta para um movimento cíclico do mercado, com momentos de pico em 2010 e 2019, e de baixa em 2004 e 2016.

Figura 2- Unidades lançadas por ano na RMSP (2003-2019)



Fonte: Embraesp, 2020.

Esse período apresenta uma diversidade relevante em termos de tipologias de produtos (metragens, preços, número de dormitórios e localização).

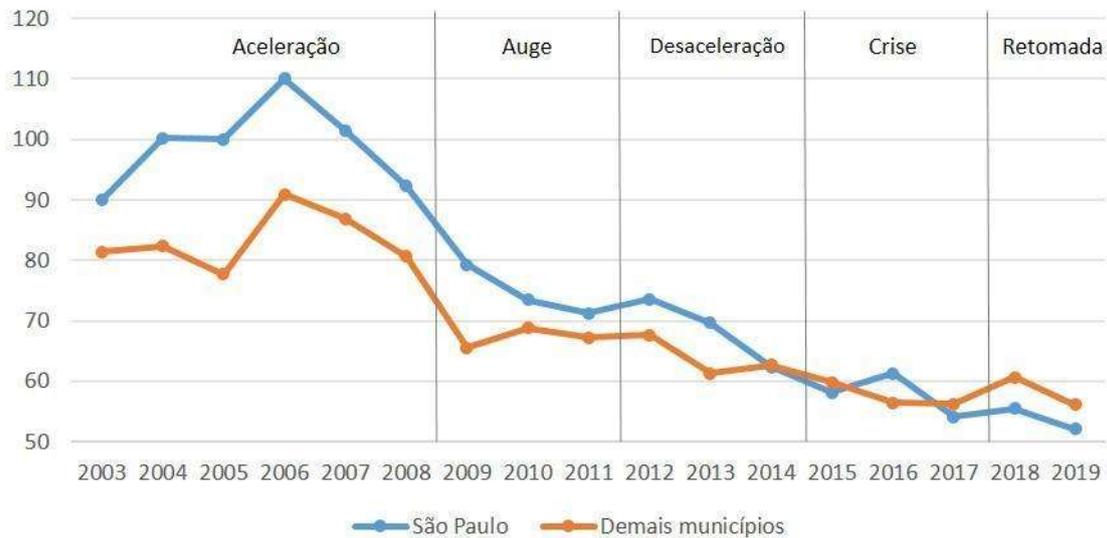
A análise por número de dormitórios mostra uma redução na diversidade de tipologias, com crescente participação das unidades de dois dormitórios. Esse tipo de unidade tem grande salto principalmente no período de auge, com a criação do programa Minha Casa, Minha Vida em 2009. Nesse momento há uma mudança importante no perfil da produção imobiliária formal na RMSP, que era predominantemente de médio-alto e alto padrão (unidades com três ou mais dormitórios chegaram a representar 65% do total em 2006), passando a incluir unidades voltadas a classes que até então eram incapazes de adentrar em um financiamento.

Desde então, as unidades com dois dormitórios tornam-se predominantes, atingindo a participação máxima no período de retomada, em 2018, quando representaram 70% das unidades lançadas, sendo ainda mais representativas no conjunto dos demais municípios da RMSP, chegando a 86%. Viu-se o quase desaparecimento das unidades de 4 ou mais quartos, que chegaram a representar 32,8% em 2006 e reduziram para 3,4% em 2019.

Outra tendência observada ao longo do intervalo analisado foi a diminuição no tamanho médio das unidades habitacionais lançadas, tanto na capital quanto nos demais municípios (figura 2). A maior queda no tamanho médio foi entre os anos de 2008 e 2009, na transição entre o período de aceleração e auge, quando passou de 87m<sup>2</sup> para 74m<sup>2</sup>, tendo ligação com o lançamento do Minha Casa, Minha Vida e o consequente aumento no lançamento de unidades menores, que se enquadram nas faixas de preço do programa. Na figura 2 podemos observar também que o tamanho médio das unidades na capital, que sempre foi maior que no resto da região, passa a ser menor a partir de 2017, no período de crise. Isso está ligado a dois fatores: o aumento o aumento de unidades de 1 dormitório e *studios* na capital a partir

desse período, como tratado acima, e a maior concentração de unidades do MCMV no município de São Paulo a partir da crise.

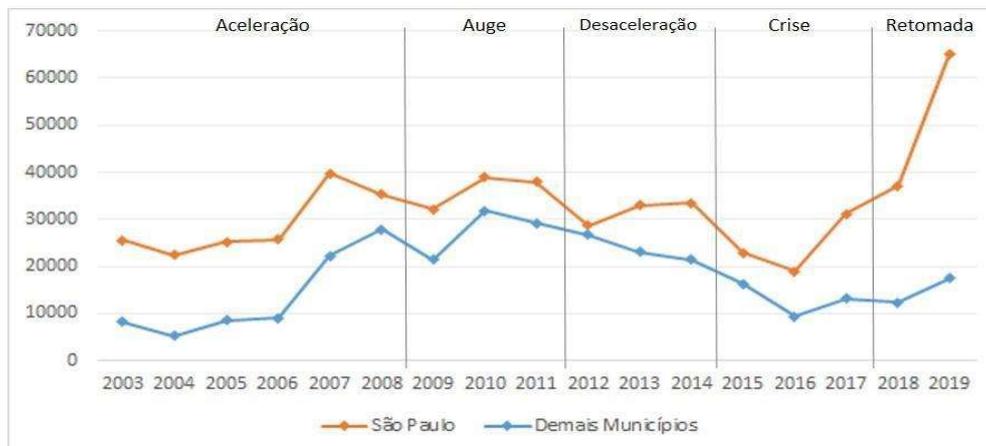
**Figura 2 - Área útil média das unidades lançadas (em m², 2003-2019)**



Fonte: Embraesp, 2020

A produção imobiliária na região metropolitana de São Paulo passou por diversas transformações em relação à sua territorialidade. Ao longo do período analisado foi observado o surgimento de novos mercados e o fortalecimento de outros mercados já tradicionais. Apesar das dinâmicas imobiliárias não serem homogêneas, ao menos no aspecto do volume de lançamentos parecia haver certa sincronia entre a capital e os demais municípios da RMSP, mas isso mudou nos últimos anos, como mostra a figura 3.

**Figura 3 - Unidades residenciais lançadas em São Paulo e demais municípios da RMSP (2003 - 2019)**



Fonte: Embraesp, 2020.

Com comportamento similar ao da capital nos momentos de aceleração e auge, os números dos demais municípios da RMSP tem queda constante de 2010 até 2016, ficando estagnados desde então, enquanto que a queda mais acentuada nos lançamentos em SP ocorreu a partir de 2014. A principal diferença entre os recortes territoriais analisados se dá no período de crise, principalmente após 2016: São Paulo apresenta grande alta no número de lançamentos, chegando a seu recorde em 2019, com mais de 55 mil UHs lançadas, enquanto que no conjunto dos demais municípios o número se manteve estagnado, na faixa das 10 mil UHs.

Como discutido em Sígolo (2014), entre 2004 e 2012 viu-se um avanço das fronteiras do mercado em direção aos demais municípios da RMSP, quando São Paulo reduz sua participação de 80% para 50%. Mas, a partir de 2012, há uma inversão nesse processo, com o retorno do foco do mercado para a capital, que apresenta grande crescimento em sua participação, alcançando a marca de 79% dos lançamentos imobiliários em 2019. Os responsáveis por esse grande incremento observado a partir do período de crise e que prosseguiu na retomada são os dois tipos de produto destacados anteriormente: os studios, ou compactos, e os econômicos, por meio do MCMV.

Há então um direcionamento das empresas para os mercados identificados como mais dinâmicos. O desaquecimento do mercado na crise e a redução nos gastos das empresas diminuiu a demanda e conseqüentemente o preço dos terrenos na capital, reduzindo a necessidade das empresas de buscarem terrenos nos outros municípios da RMSP, como aponta o presidente da MRV, Rafael Menin, em teleconferência para investidores em 2016: “Em 2009, 2010, 2011 e 2012 foram anos de muita competição em compra de terreno [...]. A partir de 2014 a competição caiu muito” (Mrv, 2015). Outro fator que levou à concentração da produção na capital foi a “lei de HIS” instituída em 2016 em São Paulo, que trouxe isenções e incentivos para a produção do segmento econômico no município, como será tratado na seção seguinte.

## **O PROGRAMA MINHA CASA, MINHA VIDA E SUA PRODUÇÃO NA RMSP**

O programa Minha Casa, Minha Vida (MCMV) foi criado em 2009, durante o segundo governo Lula (Partido dos Trabalhadores, 2007-2010), em um contexto de crise econômica nacional e mundial, sendo elaborado não apenas para enfrentar o grave problema de déficit habitacional no país, mas também como política anticíclica, articulada ao Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) (Mioto, 2015). Segundo a lei federal nº 11.977 que criou o programa, este tinha como finalidade criar mecanismos de incentivo à produção e aquisição de novas unidades habitacionais ou requalificação de imóveis urbanos. Entre os mecanismos e medidas implantados estão as taxas de juros de financiamento muito abaixo daquelas encontradas no mercado, subsídio de até 96% para a faixa de renda mais baixa, criação do

Fundo Garantidor da Habitação Popular, para trazer maior segurança às empresas, e redução de tributos para as construtoras.

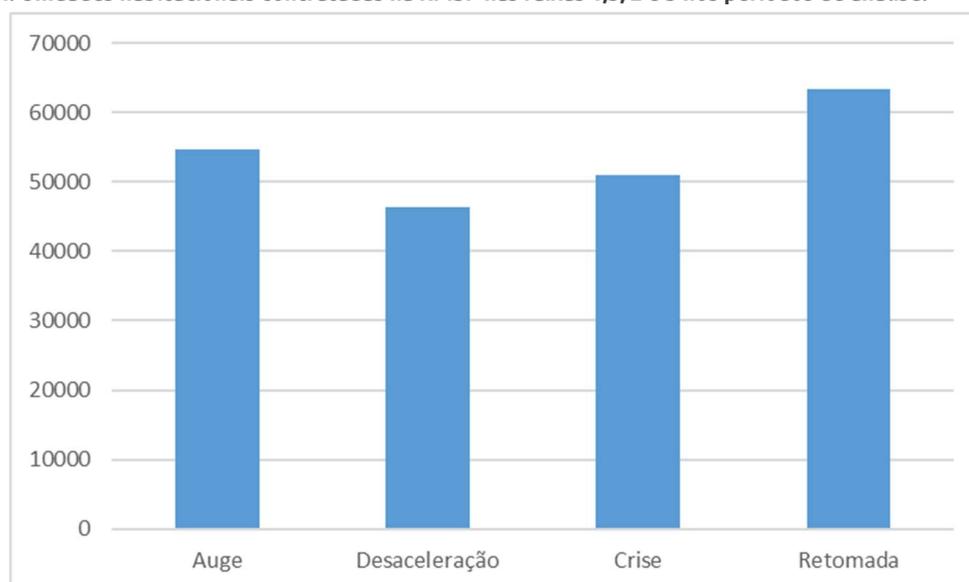
O programa existiu entre 2009 e 2020, quando foi substituído pelo programa Casa Verde e Amarela, entregando mais de 6 milhões de unidades habitacionais e fornecendo R\$ 129,8 bilhões em subsídios financeiros e tributários e R\$ 98 bilhões em subsídios do FGTS (BRASIL, 2020). Compreendeu três fases: a primeira, iniciada em 2009, com meta de construção de 1 milhão de unidades residenciais; a segunda, iniciada em 2011, com meta de 2 milhões de unidades; e a terceira, iniciada em 2016, com meta de 2 milhões de unidades construídas.

Apesar de ter sido um programa habitacional com dimensões jamais vistas no país em relação ao volume de recursos, muitas críticas foram feitas ao desenho, execução e consequências territoriais do programa, como explorado em Cardoso (2013). Entre elas estão a falta de articulação do programa com a política urbana, baixa qualidade arquitetônica e construtiva dos empreendimentos, o baixo atendimento às camadas com maior déficit habitacional e maior dificuldade de acesso a moradia (aquelas com renda 0 a 3 salários mínimos), a elevação dos preços das habitações em alguns locais (o programa acabou criando um piso nos preços), e os problemas de localização dos empreendimentos, que em muitos casos foram construídos em áreas afastadas dos grandes centros e dos empregos, com infraestrutura de transporte, saúde e educação insuficientes.

Apesar disso, o programa se figura como importante motor de crescimento da produção imobiliária nacional e fonte de demanda perene para as diversas incorporadoras brasileiras. Penha Filho (2020) por exemplo, mostrou que na fase de declínio da produção nacional e de grandes dificuldades econômico-financeiras para as empresas, aquelas ancoradas na produção MCMV foram as que obtiveram melhores resultados operacionais e financeiros. Entende-se que o programa é instrumento relevante para produção privada quando as condições gerais da produção imobiliária sofrem com carência de crédito e aumento dos juros.

Na região metropolitana de São Paulo, visualiza-se pela figura 4 que no período de crise e retomada aumentou-se fortemente a produção local de MCMV. Diversos dados apontam para um crescimento do MCMV mesmo no período de crise. De acordo com dados do SISHAB considerando apenas as faixas 1,5, 2 e 3, ou seja, aquelas construídas para comercialização no mercado, vemos que o volume de UHs contratadas no período de crise é maior do que o volume observado na desaceleração e pouco menor do que o observado no auge indicando que para esse segmento do mercado não houve "crise", mas uma oportunidade de crescimento.

Figura 4: Unidades habitacionais contratadas na RMSP nas faixas 1,5, 2 e 3 nos períodos de análise.

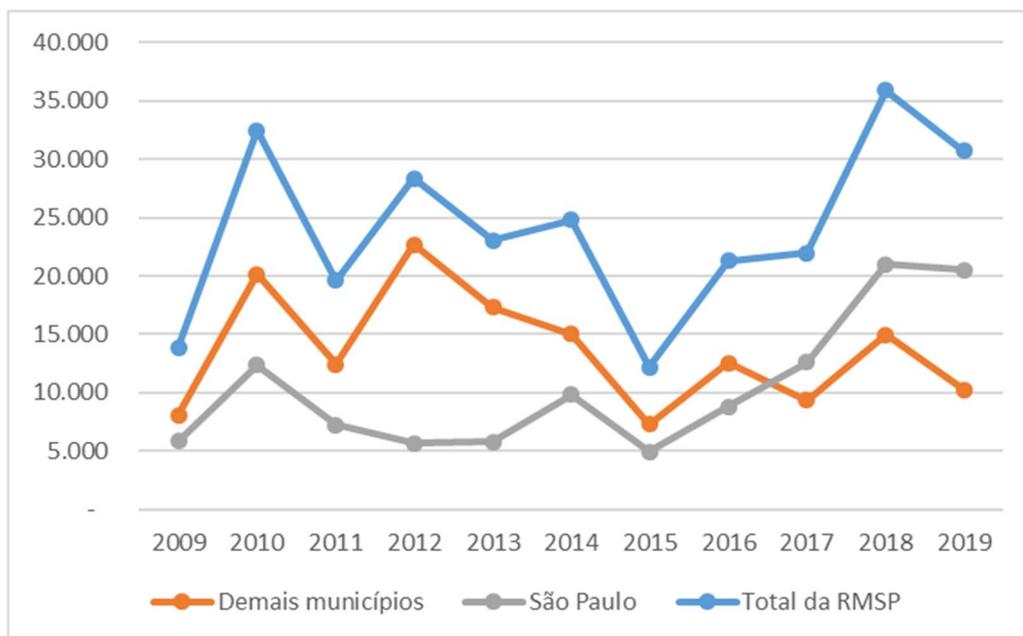


Fonte: SISHAB, 2022.

Representantes do mercado atribuem esse crescimento a dois principais fatores: devido ao grande déficit habitacional no país, há uma forte e contínua demanda por habitação popular; e o programa garante um grande volume de subsídios e taxas de financiamento mais baixas do que aquelas encontradas nos bancos privados, principalmente em momentos de crise econômica (Fernandes, 2018). Dessa forma, considerando que a habitação é um bem de alto valor monetário e requer grande investimento por parte das famílias, o segmento econômico, apoiado pelo MCMV, é muito menos afetado do que os de médio e alto padrão. É nesse contexto favorável que a incorporadora e construtora Plano & Plano, atuante exclusivamente no segmento econômico, apresentou grande crescimento em sua produção e lucratividade, tornando-se uma das principais incorporadoras da RMSP, como será explorado adiante.

Ainda segundo dados disponibilizados pelo SISHAB (Sistema de Habitação), entre 2009 e 2019 foram entregues 7.048 empreendimentos pelo programa Minha Casa, Minha Vida, totalizando 264.216 unidades habitacionais na RMSP, 5% do total produzido no país e 25% do total produzido no estado de São Paulo. Como observado na figura 5, logo no segundo ano do programa o volume de unidades produzidas foi elevado, tendo uma redução nos anos seguintes, mas mantendo-se próximo à média de 25.000 unidades por ano. Em 2015, no período de crise, há grande queda, sendo entregues apenas 12.170 unidades. Em 2018, no período de retomada, é quando foi observada a maior quantidade de unidades entregues pelo programa, mais de 35.000.

**Figura 5: Unidades habitacionais entregues contratadas por meio do programa Minha Casa Minha Vida na RMSP entre 2009 e 2019.**



Fonte: SISHAB, 2022.

A figura 5 mostra também que a participação da capital no total da produção foi menor do que nos demais municípios ao longo de quase todo período analisado, oscilando entre 30% e 40%. Em 2017 ocorre uma inversão, e São Paulo passa a concentrar mais da metade da produção na RMSP, chegando a 67% em 2019. Observa-se que, após a crise, houve leve crescimento na produção nos demais municípios, mas na capital viu-se um grande incremento, tendo quadruplicado entre 2015 e 2018. Parte do aumento da concentração na capital se deve a mudanças na legislação urbana na cidade que vieram na forma do Decreto Municipal nº 57.377 (São Paulo, 2016), chamada de “Lei de HIS”, que regulamenta dispositivos do plano diretor municipal e da lei de parcelamento, uso e ocupação do solo relativos a HIS (habitação de interesse social) e HMP (habitação de mercado popular)<sup>1</sup>(Silva, 2020). O decreto trouxe diversos incentivos à produção desses tipos de unidade, como aumento do coeficiente de aproveitamento para HIS, isenção de outorga onerosa em determinados casos, permissão e incentivos para implantação de HIS fora das ZEIS e flexibilização em relação à adoção de fruição pública e das regras sobre áreas não computáveis.

A tabela 1 mostra os 10 municípios com maior quantidade de unidades entregues pelo programa:

Tabela 1: Unidades entregues por período nos 10 municípios com maior produção pelo programa Minha Casa, Minha Vida.

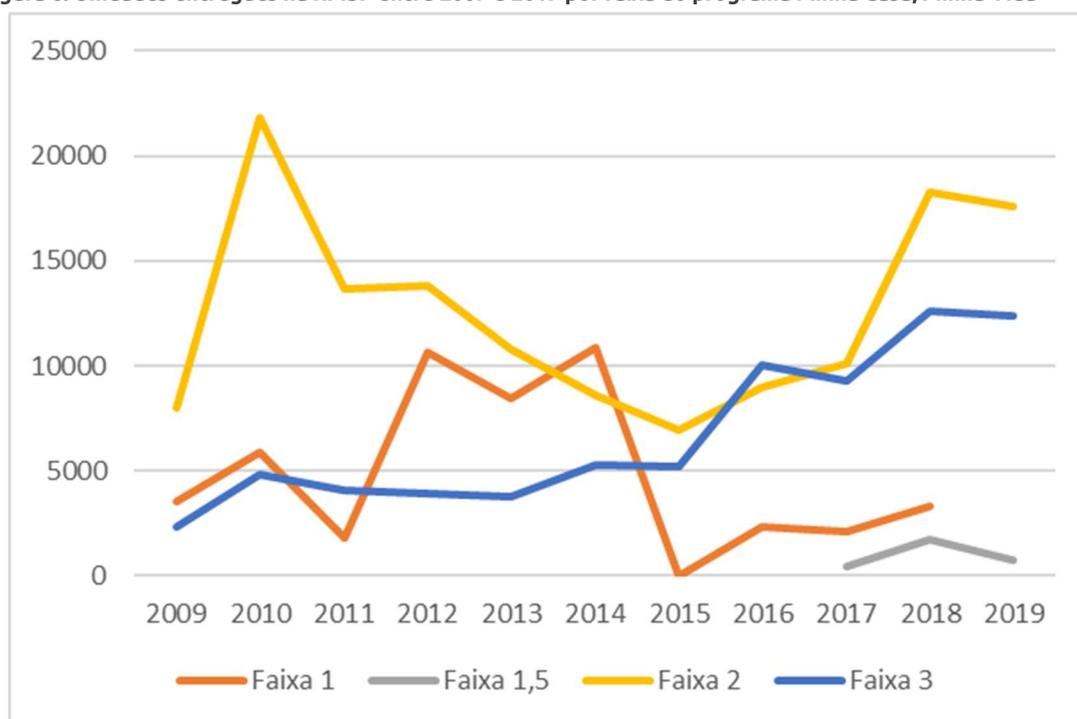
<b>Município</b>	<b>Auge</b>	<b>Desaceleração</b>	<b>Crise</b>	<b>Retomada</b>	<b>Total</b>
São Paulo	25.364	21.201	26.290	41.490	114.345
Guarulhos	10.521	12.605	6.112	3.907	33.145
Mogi das Cruzes	6.022	5.656	1.646	886	14.210
Suzano	1.963	6.484	1.505	2.925	12.877
Osasco	3.008	2.708	4.681	1.802	12.199
Cotia	2.359	3.104	3.898	2.750	12.111
Santo André	2.064	2.092	2.405	2.088	8.649
Mauá	1.689	1.343	975	2.014	6.021
Diadema	658	2.204	966	1.682	5.510
Cajamar	2.350	1.721	264	1.018	5.353

Fonte: Sishab, 2022.

Observa-se então o grande salto no volume produzido em São Paulo na retomada, que aumentou sua participação de 38% no período de auge para 62% na retomada, tendo ligação com mudanças na legislação municipal e a busca por mercados mais dinâmicos por parte das grandes construtoras. Considerando que, segundo os dados da Embraesp, um terço da produção na retomada foi de unidades abaixo de 240 mil reais (teto das unidades no programa a partir de 2017), é seguro afirmar que esse segmento teve impacto relevante no movimento geral de concentração da produção observado em São Paulo. Já os municípios de Guarulhos e Mogi das Cruzes apresentaram redução acentuada na produção pelo programa ao longo do período analisado, movimento que foi mais suave em Osasco e Cajamar.

A análise do volume de unidades entregues por faixas do programa mostra que a produção do MCMV passou por algumas mudanças ao longo do período analisado (figura 6).

Figura 6: Unidades entregues na RMSP entre 2009 e 2019 por faixa do programa Minha Casa, Minha Vida



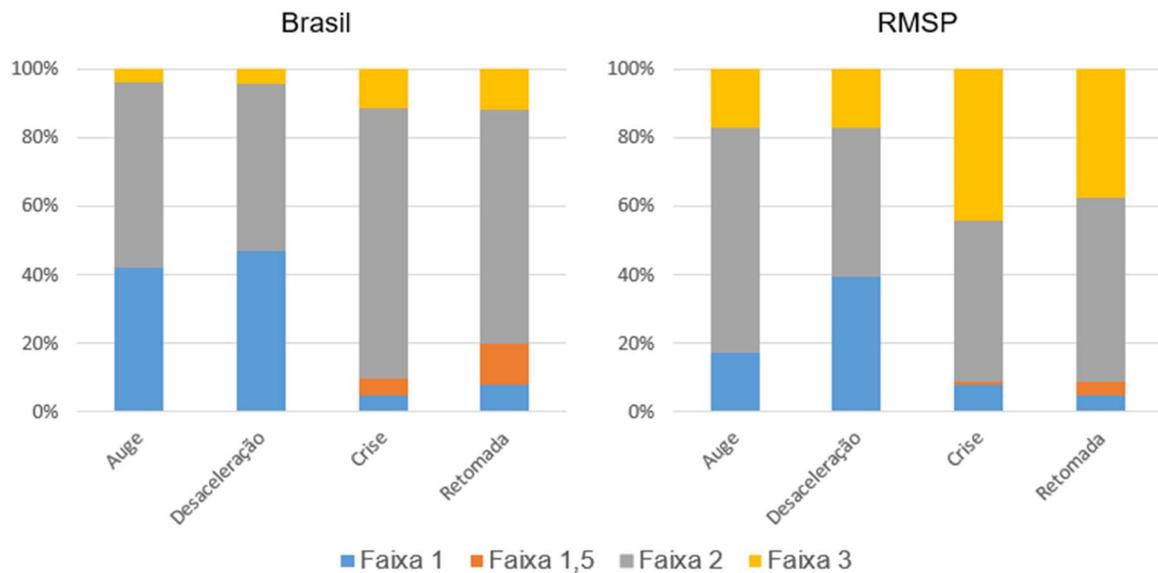
Fonte: SISHAB, 2022.

A faixa 1, que chegou a ter o maior volume de unidades entregues em 2014 (44% do total naquele ano), sofreu grande queda em 2015, no período de crise, quando não houve nenhuma unidade entregue. Essa queda está relacionada com o contexto macroeconômico pelo qual o país passava naquele momento, dado que o Brasil enfrentava forte recessão e o governo federal, responsável pelo subsídio da quase totalidade do valor das unidades, realizou diversos cortes de gastos (Dias, 2015). Nos anos seguintes a produção pelo faixa 1 volta a ocorrer, ainda em volumes baixos, mas desaparece definitivamente após 2018. A faixa 1,5, criada em 2017, teve pouca produção, chegando ao máximo de 1.748 unidades entregues em 2018, representando 5% do total, indicando menor adesão a essa modalidade na RMSP em relação ao observado no resto do país, onde chegou a 14% do total no mesmo ano.

A faixa 2, voltada às famílias que ganham entre 3 e 6 salários mínimos, foi predominante em quase todo o período, atingindo os maiores volumes de produção em 2010, com 21.784 unidades entregues (67% do total) e em 2018, com 18.299 (57%). A faixa 3, direcionada a famílias que ganham entre 6 e 10 salários mínimos, mostrou crescimento constante ao longo do período, chegando a ser a faixa com mais unidades entregues em 2016, com 10.011 unidades (47% do total), e atingindo seu maior volume em 2018, no período de retomada, com 12.589 unidades entregues (35%). A figura 7 mostra que a faixa 3 teve produção muito mais expressiva em relação ao total na região metropolitana de São Paulo do que no resto do país. Na crise, representou 44% na RMSP contra 11% no Brasil, e na retomada a participação foi de 37% contra 12% no país. A participação mais elevada da faixa 3 pode estar ligada ao fato de

que o preço da terra na RMSP é mais elevado do que no resto do país, o que reduz a viabilidade da construção para as outras faixas.

**Figura 7 - Participação das faixas do programa Minha Casa, Minha Vida no total de unidades entregues no Brasil e na RMSP nos períodos de análise (%)**



Fonte: SISHAB, 2022.

Pode-se dizer que o programa Minha Casa, Minha Vida atingiu os objetivos de incentivar a produção de moradia, dado que foram construídas centenas de milhares de unidades habitacionais apenas na RMSP, causando um importante impacto na economia e gerando transformações no setor. Por outro lado, a grande redução na produção para a faixa 1 a partir da crise indica que o programa passou a ser muito menos efetivo na redução do déficit habitacional no país, considerando que as famílias que recebem entre 0 e 3 salários mínimos tem a situação mais crítica e maior dificuldade de acesso a habitação. Os dados mostram que na RMSP a participação da faixa 1 no total da produção foi ainda menor do que no resto do país, enquanto que para a faixa 3, voltada para a população com renda um pouco mais elevada, foi muito mais relevante. Em relação às características territoriais, identifica-se uma importante migração da produção do MCMV na RMSP para a capital após mudanças legislativas em 2016, o que ajuda a explicar o grande aumento na concentração da produção geral do setor imobiliário no município de São Paulo.

## **PLANO & PLANO – TRAJETÓRIA E CARACTERÍSTICAS DA PRODUÇÃO**

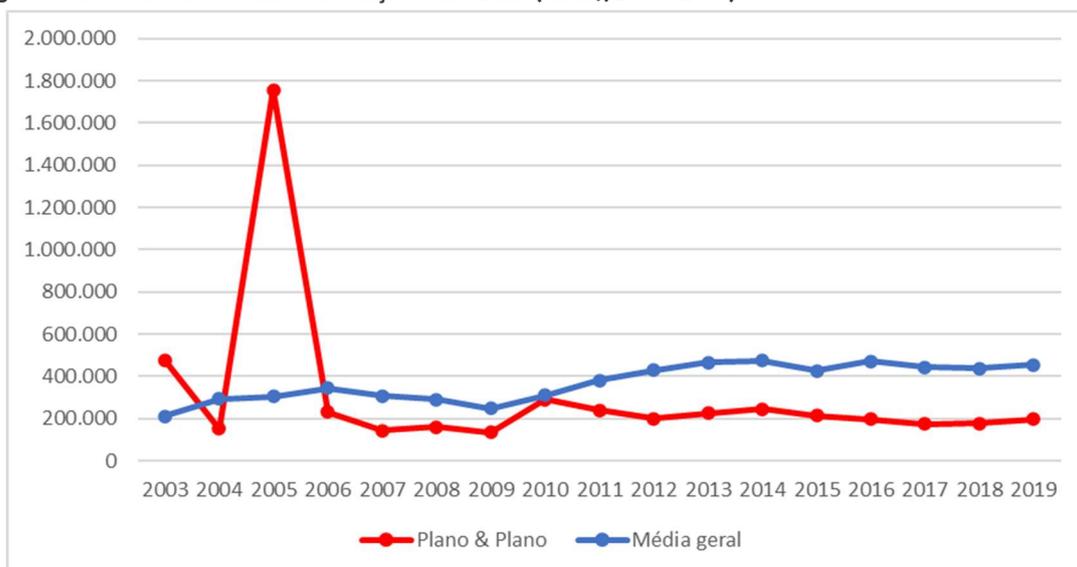
A construtora e incorporadora Plano & Plano (inicialmente chamada de Plano & Plano Construções e Empreendimentos Ltda.) foi fundada no município de São Paulo pelo

engenheiro Rodrigo Luna em 1997, mesmo ano em que o também engenheiro Rodrigo Uhlendorff entra como sócio na empresa. Inicialmente com foco na produção imobiliária residencial voltada ao médio e alto padrão, já em 2003 passa a atuar no mercado de baixa renda, posicionamento reforçado principalmente a partir de 2009, com o lançamento do programa Minha Casa, Minha Vida, e no presente atua exclusivamente nesse segmento. Segundo o fundador Rodrigo Luna, essa foi uma mudança estratégica e essencial para os bons resultados atingidos pela empresa nos anos seguintes:

Nós, já se apercebendo desse gigantesco déficit nessas faixas mais baixas, nós realmente nos especializamos nesse mercado de baixa renda porque é um mercado com demanda por muitos e muitos e muitos anos. Nós estamos falando hoje aí num déficit habitacional na ordem de 8 milhões de unidades, um pouquinho menos, 7.700, e o mercado hoje cresce em torno de 1 milhão e 200, 1 milhão e 300 mil unidades por ano, de novas demandas, e o setor como um todo no Brasil produz 800, 700, depende do ano, 600 (mil), ou seja, esse déficit só cresce ano a ano, é um vasto mercado pra ser atendido, [...] é um segmento muito resiliente, já demonstrou que mesmo nas crises nós ainda temos um mercado muito forte, uma demanda muito aquecida. (NEOFEED BRASIL, 2022).

Esse posicionamento é ilustrado na figura 8, que mostra que o valor médio das unidades lançadas pela empresa se mantém próximo aos R\$ 200.000 ao longo de quase todo o período analisado, permanecendo abaixo do teto das unidades elegíveis ao MCMV. A média também se mantém abaixo do valor médio das unidades lançadas na região metropolitana de São Paulo, com exceção do ano de 2005, quando lançou um empreendimento de alto padrão na região de Moema, na capital.

**Figura 8 - Valor médio das unidades lançadas na RMSP (em R\$, 2003 - 2019)**

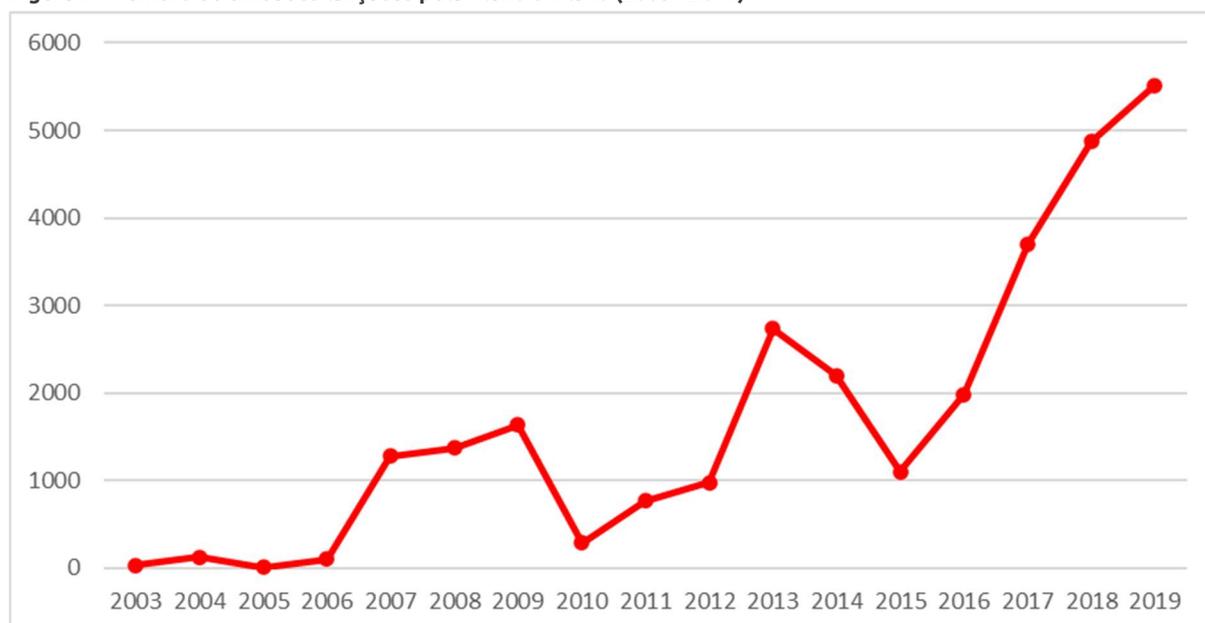


Fonte: Embraesp, 2020.

O ano de 2006 marca uma importante mudança para a Plano & Plano, pois nesse ano a empresa firma uma parceria com a incorporadora e construtora Cyrela Brazil Realty por meio de uma *joint-venture*, dando origem à Plano & Plano Construções e Participações Ltda, sendo 79% do capital detido pela Cyrela e 21% pela Plano & Plano. Segundo a Cyrela, a parceria foi firmada "com o objetivo de alavancar negócios comuns, gerando sinergia de suas atividades no mercado de incorporação e construção imobiliária residencial com foco em empreendimentos econômicos" (Cyrela, 2006). De acordo com Batalha-Vasconcelos (2007), o estabelecimento de uma *joint-venture* se dá com a criação de uma nova entidade jurídica, com gestão, investimentos e lucros compartilhados. A autora coloca que os principais fatores que levam à criação desse tipo de parceria são a viabilização financeira de empreendimentos, ganhos de escala, acesso a mercados, compartilhamento de riscos e acesso a recursos. A criação *de joint-ventures* foi uma estratégia bastante utilizada pela Cyrela para diversificar seus segmentos de atuação e expandir sua área de atuação geográfica: além da parceria firmada com a Plano & Plano, formou *joint-ventures* no mesmo ano com as construtoras Agra, Mac e Goldsztein, e em 2007 com a Concima, Cury e Tecnum (Cyrela, 2009).

Se por um lado a Cyrela buscava uma parceria com experiência no segmento econômico, até então pouco explorado pela empresa, e o compartilhamento dos riscos, a Plano & Plano aponta que a *joint-venture* trouxe importante intercâmbio de conhecimento e elevado aumento na capacidade financeira e de crédito (Plano & Plano, 2020). O grande salto no número de lançamentos entre 2006 e 2007, quando passou de 99 para 1.278 unidades lançadas, indica que a parceria foi capaz de alavancar consideravelmente a produção da Plano & Plano (figura 9).

**Figura 9 - Número de unidades lançadas pela Plano & Plano (2003 - 2019)**



Fonte: Embraesp, 2020.

A empresa atua em todas as etapas do processo de produção e comercialização do produto imobiliário, sendo responsável pela prospecção e formação de bancos de terrenos, incorporação, construção e vendas. Ela defende que a estratégia de atuar em todas as etapas do processo dá mais agilidade e traz maior economia, sendo um importante diferencial.

Em 2012 foi criada a Plano & Vendas, empresa controlada pela Plano & Plano, voltada exclusivamente para a comercialização da produção da empresa. A Plano & Vendas possui 1.200 corretores diretos e 2.700 corretores parceiros, com foco em vendas por canais digitais (31% das vendas da empresa em 2019) e foi responsável por 80% das vendas das unidades produzidas pela Plano & Plano em 2020 (Plano & Plano, 2020).

Em 2015 iniciou-se um processo de reorganização societária da Plano & Plano Construções e Participações Ltda: a Cyrela, que até então possuía 79% das ações da empresa, compra as cotas restantes, passando a controlar 100% da companhia. No ano seguinte é criada a Plano & Plano Desenvolvimento Imobiliário Ltda, com a seguinte configuração acionária: 50% pertenciam à Cyrela, e os outros 50% ficaram divididos entre Rodrigo Luna e Rodrigo Uhlendorff, fundadores da Plano & Plano. A nova empresa passa a ser o veículo responsável por todas as operações da Plano & Plano.

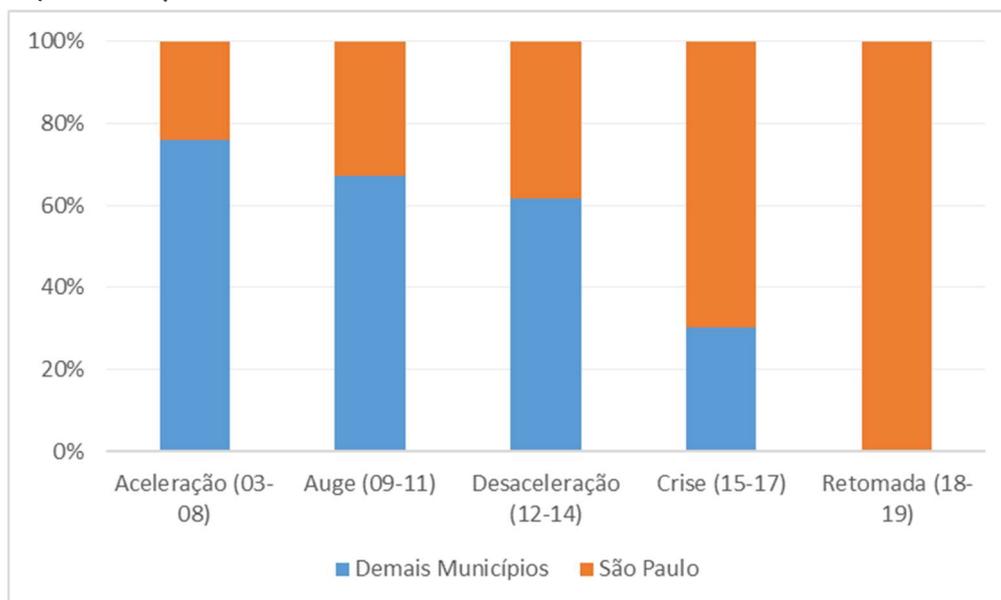
A partir da reorganização da empresa foi observado um grande salto em sua produção: o volume de unidades lançadas passa de 1.098 em 2015 (crise) para 5.513 unidades em 2019 (retomada). Foi também a partir de 2016 que a empresa passou a ganhar destaque em rankings e premiações do ramo, permanecendo entre as 3 maiores incorporadoras da RMSP segundo o Prêmio Top Imobiliário<sup>2</sup> entre 2016 e 2021, e alcançando o primeiro lugar em 2018.

A Plano & Plano teve desempenho excepcional nos períodos de crise (2015 a 2017) e retomada (2018 e 2019), sendo a incorporadora que lançou mais unidades na RMSP entre 2015 e 2019, totalizando 17.164, numa média de 3.432 unidades por ano. Seu VGV lançado foi de mais de 3,5 bilhões de reais, obtendo o quarto lugar entre as incorporadoras que atuam na região metropolitana. O bom momento da empresa culmina no pedido de abertura de capital na Comissão de Valores Mobiliários (CVM) em julho de 2020.

## PLANO & PLANO: CARACTERÍSTICAS DA PRODUÇÃO

Apesar de já ter atuado no interior de São Paulo e nos estados do Rio Grande do Norte e Maranhão, por meio de parceria com a Cyrela, a produção da Plano & Plano se concentrou prioritariamente na RMSP, e hoje atua exclusivamente na região. A base de dados da Embraesp identifica 18.975 unidades lançadas pela Plano & Plano na capital e 9.707 unidades no restante da RMSP desde 2003<sup>3</sup>, representando 66% e 34% da produção da empresa, respectivamente. A figura 10 mostra que a empresa passou a concentrar sua produção gradualmente na capital em detrimento dos demais municípios da região metropolitana, passando de 24% na aceleração para 100% da produção na retomada.

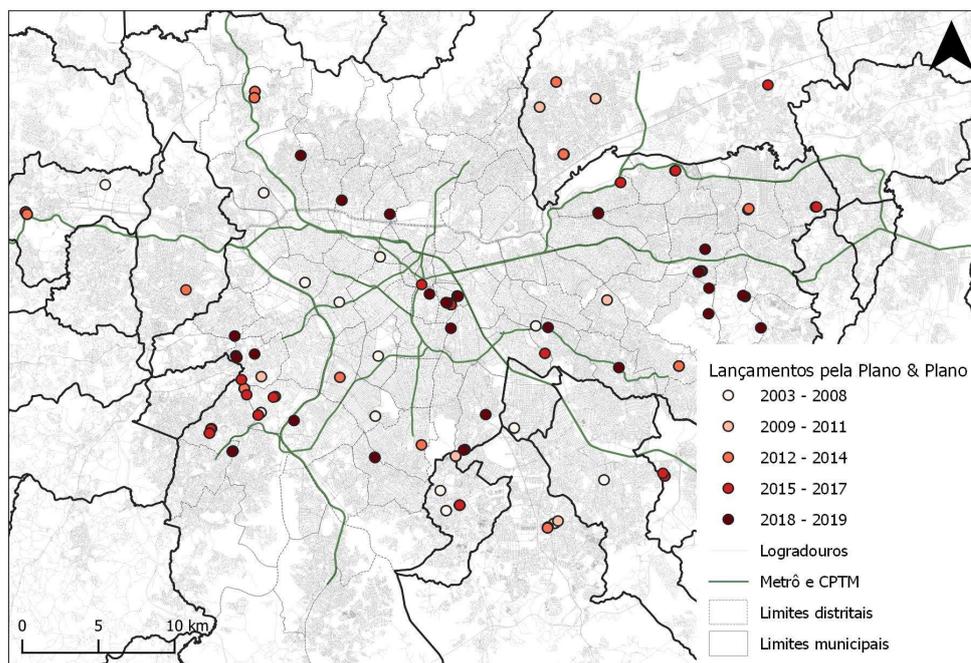
**Figura 10: Participação da capital e dos demais municípios da RMSP no total de unidades lançadas pela Plano & Plano (em %, 2003 - 2019).**



Fonte: Embraesp, 2020.

Como colocado acima, no início do intervalo de análise a empresa concentrava suas atividades fora da capital, cenário que foi se invertendo ao longo dos anos. No período de aceleração a produção se deu principalmente na região do Grande ABC, com 58%, enquanto que no período seguinte mais da metade da produção esteve localizada em Guarulhos. Na desaceleração a empresa passa a atuar nos municípios a oeste da capital, em Osasco e principalmente em Barueri (30%), e na crise, já com pouca produção fora da capital, o destaque ficou para o município de Mauá, com 14%. Entre 2018 e 2019, na retomada, a empresa não lançou unidades fora da capital.

Figura 11: Mapa dos empreendimentos lançados pela Plano & Plano na RMSP entre 2003 e 2019.



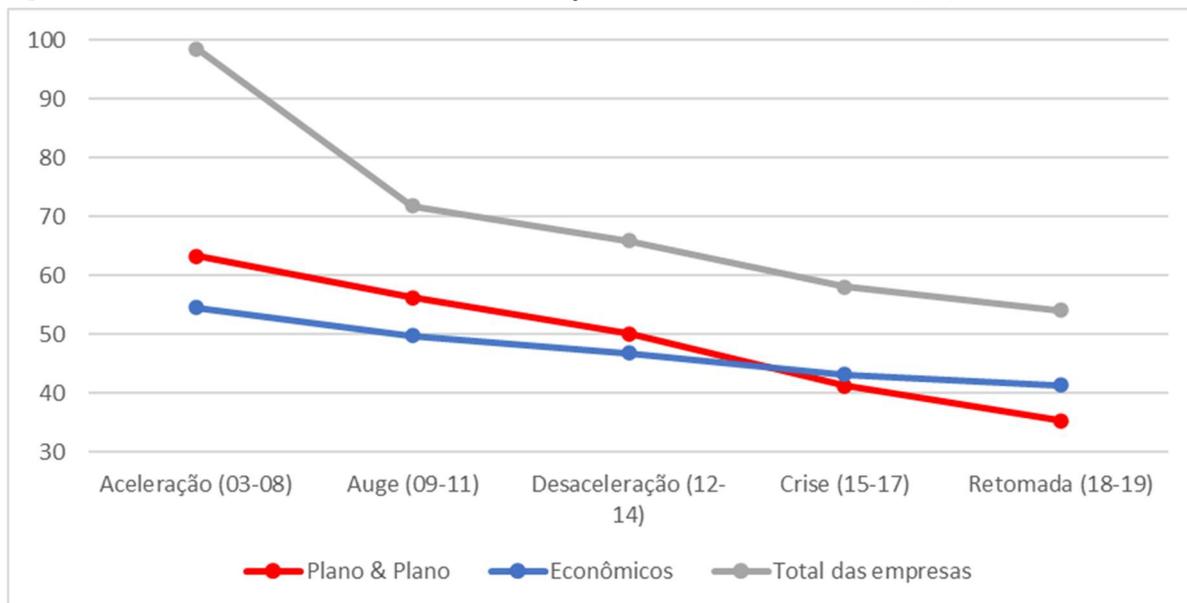
Fonte: Embraesp, 2020. Elaboração própria.

No município de São Paulo a Plano & Plano lançou empreendimentos em todas as regiões, mas a maior parte da produção se concentra na zona leste (36%) e na zona sul (32%). O mapa (figura 11) mostra que desde 2009 a produção se concentra em áreas mais periféricas do município, com exceção do distrito do Cambuci, na região central, que junto com o distrito do Sacomã, na zona sul, teve a maior participação nos lançamentos da empresa na capital, com 9,4% do total de lançamentos na capital entre 2003 e 2019. Destacam-se também os distritos da Vila Sônia (7,7%) na zona oeste, Vila Andrade (7,2%) na zona sul, e Itaquera (7%), na zona leste. Percebe-se também que, com algumas poucas exceções, os empreendimentos da Plano & Plano localizam-se relativamente afastados das linhas de trem e metrô

Em relação à tipologia e preços, a produção da Plano & Plano não destoa das demais grandes empresas que atuam no segmento econômico<sup>4</sup>. Pouco mais de 72% de sua produção foi de unidades com 2 dormitórios, o que está alinhado com o seu modelo de negócios com foco na produção de unidades para o programa MCMV. A média de dormitórios por unidade era de 2,6 na aceleração e caiu continuamente até a retomada, quando atingiu 1,7, abaixo da média geral da RMSP, que foi de 1,9.

A variação no tamanho médio das unidades, que passa de 63m<sup>2</sup> na aceleração para 41m<sup>2</sup> e 35m<sup>2</sup> nos períodos de crise e retomada, acompanha a tendência geral de redução do tamanho das unidades lançadas na RMSP (figura 12). No último período, a média da Plano & Plano passou a ser inferior à média das demais empresas do segmento, mostrando a produção de unidades cada vez mais compactas.

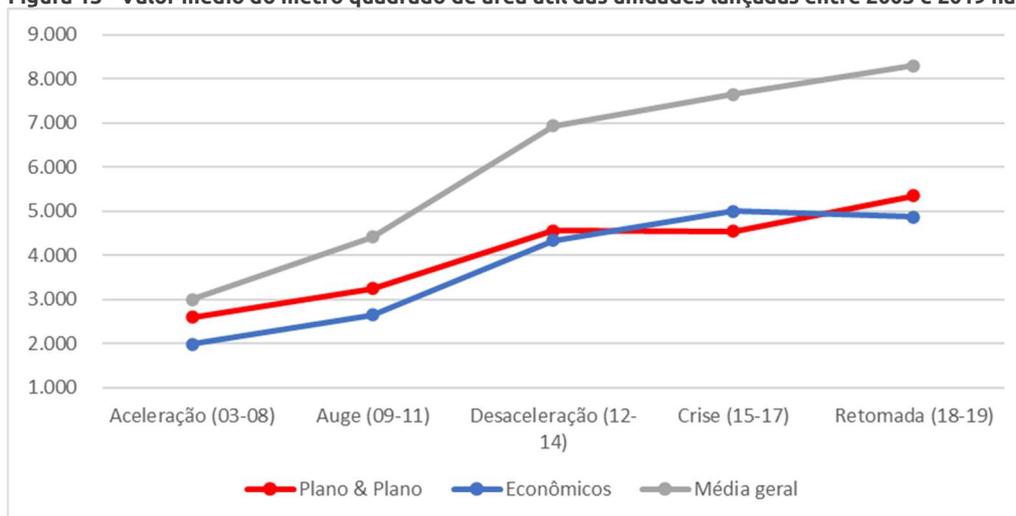
**Figura 12: Tamanho médio de área útil das unidades lançadas entre 2003 e 2019 na RMSP (m²).**



Fonte: Embraesp, 2020.

O valor do metro quadrado de área útil da produção da empresa, que foi de 4.546 e 5.345 reais nos períodos de crise e retomada, se manteve um pouco acima do valor encontrado para as demais incorporadoras voltadas ao segmento econômico (com exceção do período de crise), apresentando variação similar a essas e inferior à média geral das incorporadoras (figura 13).

**Figura 13 - Valor médio do metro quadrado de área útil das unidades lançadas entre 2003 e 2019 na RMSP.**



Fonte: Embraesp, 2020.

Por ter um teto estabelecido para o valor das unidades que se enquadram no MCMV (de 240 mil na última atualização), há pouca variação de preços nesse segmento tanto ao longo do tempo quanto entre as empresas que nele atuam. Dado que não podem elevar o valor, a saída

para aumentar seus lucros ou repassar aumento nos custos de produção é a redução no tamanho das unidades, como foi observado acima.

## PLANO & PLANO: ABERTURA DE CAPITAL E PRIMEIROS RESULTADOS

Em meio ao bom momento da Plano & Plano, no dia 23 de julho de 2020 foi protocolado na Comissão de Valores Mobiliários (CVM) o pedido de registro de oferta pública de distribuição primária e secundária de ações ordinárias da empresa. As ações seriam listadas no segmento Novo Mercado (o mesmo das demais empresas incorporadoras) sob a sigla PLPL3, sendo a 23ª empresa do setor da construção civil a ser listada na B3. A abertura de capital da Plano & Plano não foi um evento isolado, mas sim parte de uma “nova onda” de IPOs ocorrida em 2020, similar ao que ocorreu entre os anos de 2005 e 2009. Além da Plano & Plano, outras cinco empresas do setor tiveram suas distribuições iniciais: Mitre (MTR3), Melnik (MLNK3), Moura Dubeux (MDNE3), Cury (CURY3) e Lavvi (LAVV3) sendo as duas últimas controladas pela Cyrela, assim como a Plano & Plano. A lista seria ainda maior, pois diversas empresas entraram com pedido na CVM para ingressar na bolsa de valores naquele ano, como a You Inc, Nortis, One Innovation, Kallas e Yuni, mas desistiram ou postergaram seus planos (Valenti, 2020).

Entre os dias 17 e 19 de setembro de 2020 foram comercializadas 4.256.000 ações em oferta pública de distribuição primária (venda de novas ações) e 63.129.300 ações em oferta pública de distribuição secundária (venda de ações pertencentes a acionistas). Considerando o preço de R\$9,40 por ação, estabelecido segundo indicações de interesse em função da qualidade e quantidade da demanda (por volume e preço), foram captados o montante de 633.421.820 reais. Desse valor, 40 milhões de reais vieram da distribuição primária e incrementaram o capital social da empresa, que chegou a pouco mais de 100 milhões de reais ao fim de 2020. A Cyrela foi uma das grandes beneficiadas no processo, pois por ser acionista majoritária recebeu grande volume de recursos oriundos da distribuição secundária. As IPOs da Plano & Plano, Cury e Lavvi, todas ocorridas no terceiro trimestre de 2020, renderam à Cyrela 513 milhões de reais (Cyrela, 2020). Isso mostra que os planos de abertura de capital das joint-ventures da Cyrela renderam à companhia um grande volume de ganhos financeiros. Isso leva a entender que parte da estratégia de abertura de capital dessas empresas, além de possibilitar seu crescimento, tinha um forte componente financeiro de proporcionar ganhos à Cyrela.

A tabela 2 mostra a composição acionária da Plano & Plano pré e pós-IPO, além da situação ao fim de julho de 2021:

Tabela 2: Composição acionária da Plano & Plano Desenvolvimento Imobiliário antes e depois da abertura de capital (%).

Detentor das ações	Participação nas ações (%)		
	09/09/2020	9/24/2020	7/29/2021
Cyrela Brazil Realty AS	50	32	33,5
Rodrigo Uchoa Luna	28,6	18,3	20
Rodrigo Fairbanks Von Uhlendorff	21,4	13,7	14,4
Truxt Investimentos Ltda	0	12,2	0
Outros	0	23,7	32

Fonte: Economática, 2022.

Após o IPO, a Cyrela reduziu sua participação acionária de 50% para 32%, aumentando para 33,5%, ou seja, manteve um terço das ações da companhia, permanecendo como ator com grande poder de decisão. O fundador Rodrigo Luna reduziu sua participação de 21,4% para 13,7%, aumentando para 14,4% no mês seguinte. O mesmo ocorre, mas em menor grau, com o sócio Rodrigo Von Uhlendorff. Na IPO a Truxt Investimentos Ltda, gestora de fundos de investimento, adquiriu 12,2% das ações da companhia, mas as vendeu no ano seguinte. Percebe-se que dois terços das ações permaneceram com os antigos donos da companhia, não havendo grandes alterações em sua composição.

Segundo o prospecto de abertura, os recursos arrecadados por meio da oferta primária seriam destinados para constituir capital de giro (60%) e aquisição de terrenos (40%). A destinação é similar ao que citam Lavvi, Mitre e Cury em seus prospectos. Entre as estratégias apontadas para o período posterior à IPO estão o crescimento sustentável com foco no segmento de baixa renda e na Região Metropolitana de São Paulo, por ser uma região madura e de alta densidade demográfica. O prospecto cita ainda a maximização da rentabilidade dos projetos com alta exposição de caixa e risco, e a manutenção de uma estrutura de capital eficiente ao crescimento.

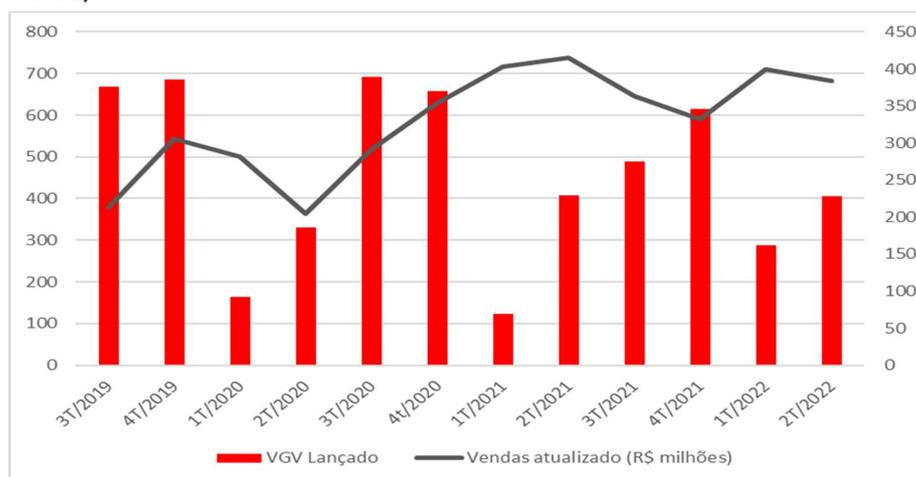
Nesse ponto o processo de abertura de capital da Plano & Plano, assim como observado nos prospectos da Cury, Lavvi e Mitre, que também tiveram suas IPOs em 2020, difere do que ocorreu com as incorporadoras que abriram capital entre os anos de 2007 e 2009. Na primeira onda de IPOs, conforme apontam Fix(2011) e Rufino (2011), observam-se três diretrizes bastante comuns e claras nos prospectos de abertura: planos de iniciar ou intensificar a expansão geográfica de suas atividades para outros estados e regiões metropolitanas do país, como nos casos da Cyrela, Even, Eztec, Gafisa, MRV e Rossi; intenção de explorar novos segmentos de mercado, como visto com a Cyrela, Even e Rossi; e intensificar processos de fusões, aquisições e parcerias, como declarado por Cyrela, Gafisa e PDG. Nos casos recentes, no qual se inclui a Plano & Plano, percebe-se uma abordagem mais cuidadosa, com aposta na intensificação das atividades nos recortes geográficos e segmentos de mercado em que já atuam e possuem experiência consolidada. A postura mais conservadora está colocada de

maneira clara quando Plano & Plano e Cury incluem “crescimento de forma sustentável” como o primeiro elemento de suas estratégias nos prospectos de abertura, além de maximização de rentabilidade com baixa exposição ao risco como segundo elemento.

## PRIMEIROS RESULTADOS PÓS-IPO

Desde a abertura de capital a Plano & Plano lançou 2,98 bilhões de reais<sup>5</sup> em unidades residenciais, não sendo possível observar grandes alterações no volume de lançamentos (figura 14). Já em relação às vendas é possível afirmar que a companhia apresenta resultados positivos e crescentes, tendo arrecadado 2,65 bilhões de reais em vendas desde a IPO. Seu melhor resultado foi no segundo trimestre de 2021, com 415 milhões de reais.

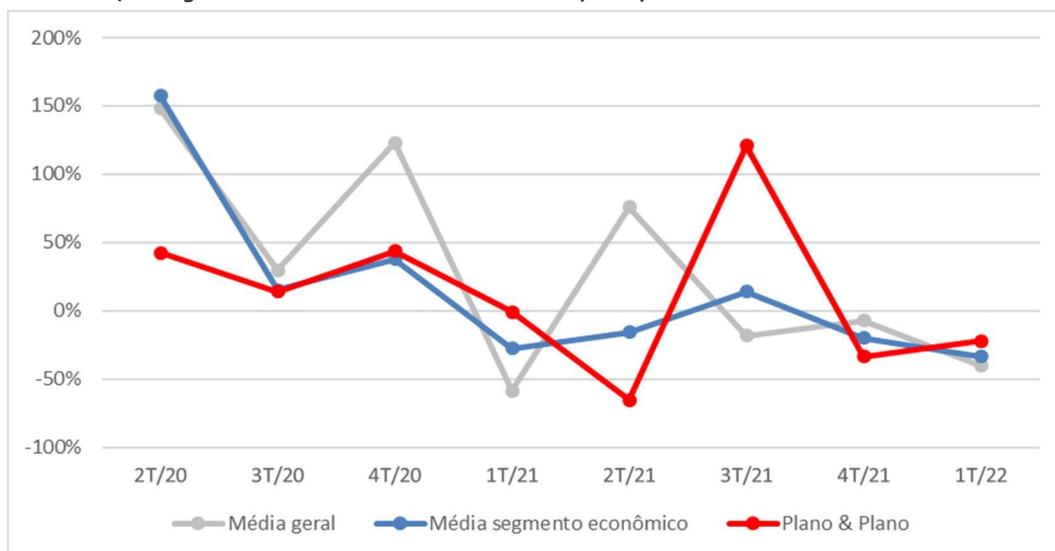
**Figura 14: Valor geral de venda (VGV) lançado e volume de vendas da Plano & Plano (Em mil R\$, a preços de setembro de 2022).**



Fonte: Plano & Plano, 2022

Apesar de declarar que 40% dos recursos arrecadados com a oferta primária seriam destinados a aquisição de terrenos, não houve mudanças significativas no landbank da empresa até o período recente. Segundo os informes trimestrais de rendimento, o landbank passou de 1,2 milhões de m<sup>2</sup> no momento da abertura (potencial de venda de 10,1 bilhões de reais) para 1,1 milhões de m<sup>2</sup> ao fim de junho de 2022 (potencial de venda de 10,2 bilhões de reais). Mesmo com o crescimento nas vendas, o lucro líquido da Plano & Plano caiu após a abertura de capital (ao fim do terceiro trimestre de 2020), reduzindo de aproximadamente 56 milhões de reais para 20 milhões no primeiro trimestre de 2022. A figura 15 mostra o que a companhia teve desempenho similar à média do conjunto das empresas que atuam no segmento econômico<sup>6</sup> e um pouco inferior à média do conjunto das empresas do setor imobiliário que tem capital aberto<sup>7</sup>.

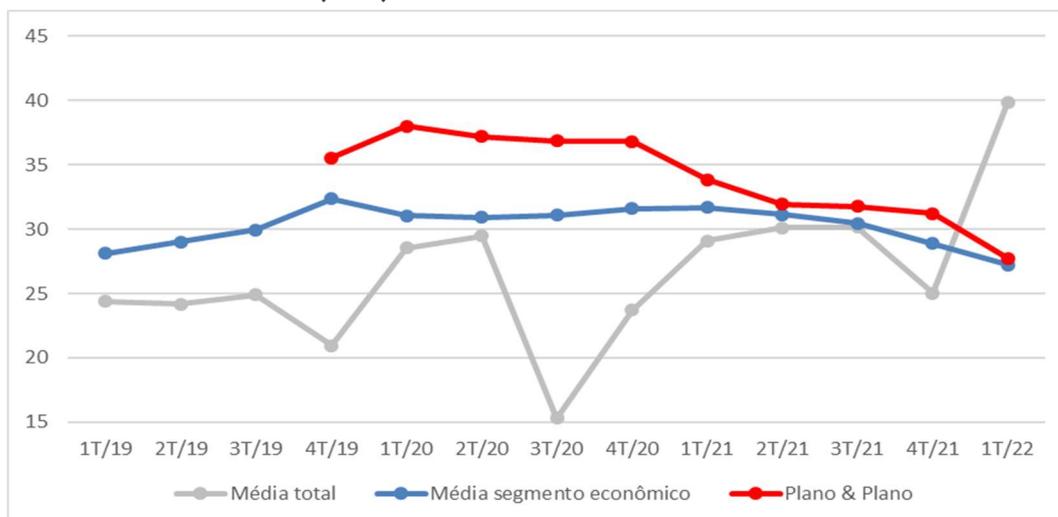
**Figura 15: Variação do lucro líquido em relação ao trimestre anterior das empresas de capital aberto do setor imobiliário, do segmento econômico e da Plano & Plano (em %)**



Fonte: Economática, 2022.

Em relação à margem bruta, que mede a rentabilidade das vendas, os resultados da Plano & Plano só pioraram desde a IPO, caindo de 36,9% na ocasião para 27,7% no primeiro trimestre de 2022 (figura 16). Segundo os informes de rendimento da empresa, a queda da margem e do lucro líquido se deve ao aumento de preço das matérias primas na construção civil, como consequência da ruptura da cadeia de suprimentos de materiais e do aquecimento desse setor no Brasil (Plano & Plano, 2022). Por trabalhar com o segmento de baixa renda, a companhia coloca que é difícil repassar o aumento de preços para o valor final dos imóveis. Porém, em comparação, as margens brutas da Plano & Plano superam tanto a média das empresas que atuam no segmento econômico (que apresentam comportamento bastante similar ao da companhia), quanto a média das empresas de capital aberto do setor imobiliário, indicando que apesar da queda, a empresa tem boas margens de lucro.

**Figura 16: Margem bruta por trimestre das empresas de capital aberto do setor imobiliário, do segmento econômico e da Plano & Plano (em %)**



Fonte: Economática, 2022.

Em geral, os resultados operacionais da empresa no período avaliado mostram que houve aumento nas vendas e no lucro da empresa, o que aumentou seu patrimônio, que ao fim de 2021 era de mais de 380 milhões de reais. Apesar das margens de lucro decrescentes, a empresa teve uma performance um pouco superior em relação às outras empresas de capital aberto do setor imobiliário.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse artigo pretendeu contribuir para a compreensão das dinâmicas imobiliárias na região metropolitana de São Paulo na crise e na retomada focando também na atuação da empresa Plano & Plano. Buscou-se identificar transformações na produção imobiliária e, quando possível, levantar razões que levaram a essas mudanças. Ao longo do processo de pesquisa foram identificadas continuidades e rupturas em relação a processos que haviam sido identificados nos anos anteriores.

A característica mais marcante da produção imobiliária na RMSP foi a predominância do chamado segmento econômico, representado pelas unidades habitacionais voltadas às faixas 2 e 3 do programa MCMV. O aumento na produção desse tipo de unidade já tinha sido observado desde o lançamento do programa, em 2009, mas seu peso no total da produção ficou ainda maior nos períodos de crise e retomada. Isso fica evidente pela análise dos dados da Embraesp que mostram o aumento na participação do lançamento de unidades com características tipológicas típicas das unidades produzidas para o programa: dois dormitórios, área útil entre 30 e 45 m<sup>2</sup> e faixa de preço entre 4.000 e 6.000 reais por metro quadrado.

O programa Minha Casa, Minha Vida mudou a produção imobiliária residencial na Região Metropolitana de São Paulo ao longo de sua vigência. Com grande volume de subsídios, criação de garantias às empresas e redução de tributos, foi um importante estímulo à

produção no país, com mais de 260 mil unidades entregues na RMSP e mais de 6 milhões no país entre 2009 e 2020. Com exceção da faixa 1, a produção pelo programa se manteve forte mesmo no período de crise (2015 a 2017), crescendo ainda mais no período de retomada (2018 e 2019). Ocorreu uma reorganização territorial da produção, que passou a se concentrar na capital a partir de 2017, após a instituição da lei de HIS no município. Com isenções de pagamento de outorga e flexibilizações nos padrões construtivos, tornou-se mais atrativo produzir habitação para o segmento econômico em São Paulo, que chegou a concentrar 67% do total produzido pelo programa na RMSP em 2019, o que ajuda a entender a grande concentração da produção imobiliária na capital a partir do período de crise, como abordado no capítulo II.

A aposta da Plano & Plano em mudar o perfil de sua produção e focar no segmento econômico, um mercado resiliente, com demanda crescente e que se beneficiou do programa Minha Casa, Minha Vida, se mostrou muito acertada e essencial para seu destaque em um período em que grande parte do mercado sofreu com quedas na produção e no lucro. Isso reforça o que foi identificado em Penha Filho (2020), que mostrou que as grandes empresas de capital aberto que tiveram melhores resultados na crise foram aquelas que concentravam sua atuação no segmento econômico. Também foi benéfica a decisão de focar no mercado da RMSP, especialmente na capital, região com alta demanda e onde já tinham anos de experiência. Essas estratégias contrastam com as das grandes incorporadoras que fizeram parte da primeira onda de IPOs, entre 2007 e 2009, que buscaram expandir sua atuação para outros segmentos e regiões do país.

A parceria com a Cyrela foi essencial para o sucesso da empresa, que se beneficiou pelo conhecimento de mercado, contato com fornecedores de material e injeção de recursos financeiros vindos da tradicional incorporadora. O grande salto na produção da empresa em 2006, após a formação da joint venture, e aquele observado em 2016, após a reorganização e criação da Plano & Plano Desenvolvimento Imobiliário (com 50% de participação da Cyrela) mostram que a parceria foi capaz de alavancar a produção da Plano & Plano e, conseqüentemente, seu faturamento e crescimento.

Os resultados pós-IPO mostram que, apesar do volume de vendas crescente, as margens de lucro declinaram desde a abertura de capital. Todavia, destaca-se que, em relação às margens de lucro, a Plano & Plano teve desempenho um pouco superior à média das incorporadoras de capital aberto. Isso mantém, de certa forma, o destaque que a companhia teve nos períodos de crise e retomada.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATALHA-VASCONCELOS, D. **Alianças Estratégicas na Incorporação Imobiliária Paulistana**. Dissertação (Mestrado em administração de empresas) - Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 411 p. 2007.

CARDOSO, A. (org.). **O Programa Minha Casa Minha Vida e seus efeitos territoriais**. Rio de Janeiro: Letra Capital, 2013.

CYRELA BRAZIL REALTY. **Informe trimestral de rendimento - 1º trimestre de 2006**. 2006. Disponível em: <<https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/d7617e78-1c42-4341-83ae-a1faa8569ca8/e94e8807-6d3c-43a2-a7c4-ca2f10b989e0?origin=1>>. Acesso em 12 jun. 2022.

-----  
**Prospecto definitivo de abertura**. 2009. Disponível em: <[https://www.google.com/url?q=https://cop.anbima.com.br/storage/Oferta/id0000033/Prospecto\\_Preliminar\\_-\\_CYRELA\\_22.09.09.pdf&sa=D&source=docs&ust=1666051903173910&usg=AOvVaw2jEZnZPojo7Vvtf9UTt6\\_u](https://www.google.com/url?q=https://cop.anbima.com.br/storage/Oferta/id0000033/Prospecto_Preliminar_-_CYRELA_22.09.09.pdf&sa=D&source=docs&ust=1666051903173910&usg=AOvVaw2jEZnZPojo7Vvtf9UTt6_u)>. Acesso em 1 jun. 2022.

-----  
**Informe trimestral de rendimento - 3º trimestre de 2020**. 2006. Disponível em: <<https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/d7617e78-1c42-4341-83ae-a1faa8569ca8/b1363a62-f454-4df3-93d9-7e4066bf2fc6?origin=1>>. Acesso em 12 jun. 2022.

DIAS, M. Diante da crise, governo admite corte no Minha Casa, Minha Vida. **Folha de São Paulo**, 8 de setembro de 2015. Disponível em: <[www1.folha.uol.com.br/poder/2015/09/1678947-diante-da-crise-governo-admite-corte-no-minha-casa-minha-vida.shtml](http://www1.folha.uol.com.br/poder/2015/09/1678947-diante-da-crise-governo-admite-corte-no-minha-casa-minha-vida.shtml)>. Acesso em 1 out. 2022.

FERNANDES, A. Gigantes do mercado imobiliário recorrem ao Minha Casa Minha Vida. **Folha de São Paulo**. 2018. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2018/10/gigantes-do-mercado-imobiliario-recorrem-ao-minha-casa-minha-vida.shtml>>. Acesso em 10 set. 2022.

FIX, M. **Financeirização e transformações recentes no circuito imobiliário no Brasil**. (Tese de Doutorado) Campinas: IE UNICAMP, 2011.

FREITAS, A. Construtoras lançam "quitinetes de luxo" em bairros nobres de São Paulo. **UOL Economia**, 2012. Disponível em: <[economia.uol.com.br/noticias/redacao/2012/08/31/construtoras-lancam-quitinetes-de-luxo-em-bairros-nobres-de-sao-paulo.htm](http://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2012/08/31/construtoras-lancam-quitinetes-de-luxo-em-bairros-nobres-de-sao-paulo.htm)>. Acesso em 2 abr. 2022.

MIOTO, B. **As Políticas Habitacionais no Subdesenvolvimento: os casos do Brasil, Colômbia, México e Venezuela (1980/2013)**. Campinas, 2015. Tese (Doutorado em Economia) - Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2015

MIOTO, B. Dinâmica econômica e imobiliária: periodização dos macrodeterminantes dos nos 2000 e 2010. **Cadernos Metrôpole**, v. 24, p. 15-33, 2022.

MIOTO, B; CASTRO, C; SÍGOLO, L. Expansão e desaceleração do mercado privado formal de moradia a partir dos anos 2000 na Região Metropolitana de São Paulo. **Cadernos Metrôpole**, v. 21, p. 253-280, 2019

MRV. **Teleconferência para analistas e investidores da MRV - 4T 2015**, 2015. Disponível em: <https://ri.mrv.com.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>. Acesso em mar. 2022.

NEOFEED BRASIL. Conexão CEO - Rodrigo Luna, fundador e presidente do Conselho de Administração da Plano & Plano. **Youtube**, 13 de maio de 2022. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=uk-3iNYvVxg>>. Acesso em 10 set. 2022.

PENHA FILHO, C. **Estratégias e dinâmica de acumulação das incorporadoras listadas (2010/2018)**. (Tese de Doutorado). Campinas: Unicamp, 2020.

PLANO & PLANO. **Prospecto definitivo de abertura**. 2020. Disponível em: <<https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/dd0335cb-6079-40d0-95fc-fbcb3fa580ef/939d7171-886f-7f10-f722-dd7263b28ce1?origin=1>>. Acesso em 2 fev. 2022.

ROYER, L. O. **A financeirização da política habitacional: limites e potencialidades**. (Tese de Doutorado) São Paulo: FAUUSP, 2009.

RUFINO, M. **Incorporação da Metrôpole: centralização do capital no imobiliário e nova lógica de produção do espaço**. (Tese de Doutorado) São Paulo: FAUUSP, 2012.

SÃO PAULO (Cidade). **Plano Diretor Estratégico do Município de São Paulo: lei municipal nº 16.050**, de 31 de julho de 2014; texto da lei ilustrado. São Paulo: PMSP, 2015

----- **Decreto nº 57.377, de 11 de outubro de 2016**. Estabelece disciplina específica de parcelamento, uso e ocupação do solo, bem como normas edilícias para Habitação de Interesse Social, Habitação de Mercado Popular, além de EHIS. Diário Oficial da Cidade de São Paulo, São Paulo, 12 out. 2016

----- **Secretaria Municipal de Urbanismo e Licenciamento**. Informes Urbanos nº 34 - O que está sendo lançado no Centro de São Paulo? 2018. Disponível em: <[https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/Informes\\_Urbanos/IU\\_Centro2\\_2018\\_2.pdf](https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/Informes_Urbanos/IU_Centro2_2018_2.pdf)>. Acesso em 8 nov. 2020

SECOVI. **Lançamento do Anuário do mercado imobiliário 2019**. Youtube, 25 mar. 2020. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=bmnRAAQ08fk>>. Acesso em 25 abr. 2022.

SHIMBO, L. **Habitação social, habitação de mercado: a confluência entre Estado, empresas construtoras e capital financeiro.** (Tese de Doutorado) São Carlos: EESC USP, 2010.

SÍGOLO, L. **O boom imobiliário na metrópole paulistana: o avanço do mercado formal sobre a periferia e a nova cartografia da segregação socioespacial.** 2014. Tese (Doutorado em Habitat) - Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

SILVA, H. **Estado, mercado e a produção imobiliária residencial de São Paulo, 2014-2018.** Tese (Doutorado em Arquitetura e Urbanismo) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2020.

SISHAB - **Sistema de Habitação. Secretaria Nacional de Habitação.** Dados de Contratação dos programas Minha Casa Minha Vida e Casa Verde e Amarela. 2022. Disponível em: <[http://sishab.mdr.gov.br/dados\\_abertos/sistema\\_habitacao](http://sishab.mdr.gov.br/dados_abertos/sistema_habitacao)>.

---

<sup>1</sup> A lei define HIS como unidade habitacional com no máximo um sanitário e uma vaga de garagem, voltado a famílias com renda familiar mensal de até R\$ 2.640 (HIS 1) e entre R\$ 2.640 e R\$ 5.280 (HIS 2), enquanto que HMP são unidades habitacionais com no máximo dois sanitários e uma vaga de garagem, destinadas a famílias com renda mensal familiar entre R\$ 5.280 e R\$ 8.800.

<sup>2</sup> Organizado desde 2003 pelo jornal O Estado de São Paulo em parceria com a Embraesp, o prêmio leva em consideração o número de empreendimentos, blocos, unidades, área construída e VGV lançado.

<sup>3</sup> A base só traz lançamentos feitos pela Plano & Plano a partir do ano de 2003.

<sup>4</sup> Para a comparação foram consideradas as empresas Cury, Econ, Goldfarb, MRV e Tenda.

<sup>5</sup> Valores corrigidos para setembro de 2022 segundo o Índice Nacional da Construção Civil (INCC).

<sup>6</sup> Foram consideradas no cálculo da média as empresas Cury, Direcional, MRV, Plano & Plano, RNI e Tenda.

<sup>7</sup> Foram consideradas no cálculo da média as empresas Alphaville, Cury, Cyrela, Direcional, Even, Eztec, Gafisa, Helbor, Lavvi, Melnick, Mitre, Moura Dubeux, MRV, PDG, Plano & Plano, RNI, Rossi, Tecnisa, Tenda, Trisul e Viver.