

MERCADO IMOBILIÁRIO NA CHÁCARA DAS JABOTICABEIRAS

ROBERTO SANCHES PADULA

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO (PUCSP)

VALÉRIA KABZAS CECCHINI

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO - PUC-SP

MERCADO IMOBILIÁRIO NA CHÁCARA DAS JABOTICABEIRAS

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO ADMINISTRATIVA

Contextualização: incorporação imobiliária

O lançamento e construção de empreendimentos imobiliários é uma das áreas da economia que mais crescem, notadamente em grandes metrópoles como São Paulo, a mais importante, economicamente, cidade do Brasil.

Segundo o Secovi-SP (2023), em 2022, o VGV – Valor Global de Vendas na capital de São Paulo foi de R\$ 33,7 bilhões e foram lançadas 75.692 unidades. O PIB – Produto Interno Bruto da Construção Civil, setor que incorpora a incorporação imobiliária, teve alta de 6,9% em 2022, maior do que o nacional (2,9%).

Para a construção de condomínios residenciais com unidades autônomas é necessário um processo de incorporação imobiliária, que, no Brasil, é regulada pela lei Nº 4.591, de 16 de dezembro de 1964. A lei exige que a incorporação seja registrada na matrícula do imóvel antes de seu lançamento e estabelece normas para a relação entre incorporadoras e compradores, regulamentadas pelo Código de Defesa do Consumidor.

A incorporação imobiliária também deve seguir as regras estabelecidas pelo Plano Diretor e pela Lei de Zoneamento da cidade. O Plano Diretor é uma lei municipal que dá as diretrizes gerais sobre desenvolvimento urbano, priorizando o interesse geral da sociedade acima dos interesses particulares. Já a Lei de Zoneamento, mais detalhada, divide a cidade em zonas e define o quanto pode ser construído em cada bairro, quadra, rua etc.

No ramo imobiliário, incorporar é juntar terrenos, antes divididos em várias partes, em um único terreno, no qual será erguido um empreendimento fracionado, com unidades autônomas, podendo ser construídas uma ou mais edificações. As vendas podem iniciar logo no lançamento do empreendimento, mesmo antes do início da obra. Na conclusão da obra, a incorporadora deve regularizar as unidades junto ao cartório de registro de imóveis. Nesse momento, as unidades vendidas já podem ser entregues aos novos proprietários. A comercialização continua para as demais. Entre os compradores, é comum haver investidores que compram as unidades para revendê-las com maior lucro.

A empresa incorporadora imobiliária é responsável por lidar com todos os aspectos de um projeto de construção de um empreendimento que possui unidades autônomas, cujas vendas iniciam antes da conclusão da obra. Ela é responsável pela concepção do empreendimento, desde a análise de viabilidade até a comercialização das unidades. Isso inclui a compra de terrenos, obtenção de licenças e aprovações, construção, vendas, confecção de contratos etc. Essas funções podem ser internas da empresa ou contratadas de terceiros, por exemplo uma construtora para a construção, uma imobiliária para as vendas, um escritório jurídico para os contratos etc. É comum que as incorporadoras recebam verbas de investidores ou tomem crédito junto a bancos para a construção, valores que serão pagos quando as unidades forem vendidas. Os valores recebidos de compradores antes ou durante a construção também servem para custear a construção.

Problematização: expansão do mercado imobiliário

As incorporadoras imobiliárias, procurando melhorar sua performance, entendem que o custo de construir um empreendimento imobiliário é o mesmo em qualquer área da cidade, mas o valor do m² é muito maior nas áreas mais centrais, com maior infraestrutura, mais equipamentos

sanitários e culturais, mais parques, melhor transporte etc. Dessa forma, priorizam a incorporação nas áreas nobres e, para isso, desejam que as leis sejam permissivas o suficiente para não diminuir as possibilidades de vendas mais lucrativas.

Apesar da importância econômica dos empreendimentos imobiliários, há vozes divergentes, que protestam contra a especulação imobiliária, dizendo que esta só favorece as incorporadoras e não o bem coletivo. As áreas valorizadas ficam mais valorizadas e, portanto, cada vez mais inacessíveis para a população com menor renda, que fica restrita a morar na periferia, tendo que se deslocar por horas para trabalhar ou chegar nos equipamentos públicos. Entre outros argumentos contra a especulação imobiliária, estão: a descaracterização de bairros, o aumento de trânsito, gentrificação, impactos ambientais, desvalorização de imóveis não incorporados, destruição de patrimônio histórico-cultural, sobrecarregamento da infraestrutura.

Por outro lado, as incorporadoras dizem que o adensamento da cidade é importante, para que os equipamentos públicos sejam mais bem utilizados e a população que vive na periferia possa morar mais perto dessas regiões centrais, o que será possível pois haverá mais imóveis à disposição. Argumentam que somente 26% da população vive em áreas centrais, onde se encontra 80% da infraestrutura qualificada. Além disso, lembram que a construção civil é um dos ramos que mais empregam trabalhadores.

Um dos bairros da cidade de São Paulo, SP, que mais tem sido alvo constante das incorporadoras, com vários lançamentos nos últimos anos é a Vila Mariana. É bairro próximo ao centro, e um dos que mais têm equipamentos públicos na cidade, seja de transporte, saúde, educação, cultura etc. Por esse motivo, esse bairro tem sido alvo constante das incorporadoras, com vários lançamentos nos últimos anos. A área do bairro conhecida como Chácara das Jaboticabeiras não é exceção, mesmo sendo razoavelmente preservada socioambientalmente, suscitando debates na comunidade.



Fonte: Google Maps <https://goo.gl/maps/LTVfHgxGRJs1qQ9R9>

A decisão de fazer uma incorporação imobiliária deve ser um olhar para dentro e fora da organização. Os empresários, ao criar empresas, devem ter claro seus objetivos, pensando em si, nos acionistas, na empresa como um todo, nos clientes e também no contexto socioambiental onde se pensa em construir. Algumas empresas só pensam no resultado financeiro, lucro, priorizando lançamentos com maior valor agregado ou ainda abrindo capital, com ações no

mercado da bolsa. Outras, sem deixar de almejar lucro, querem ser conhecidas por lançar ótimos produtos, ou por ter uma excelência em governança, ou ainda por serem respeitadas ao ambiente socioambiental.

Nesse sentido, vê-se o desenvolvimento da agenda ESG – (Ambiental, Social e Governança, ou no original em inglês Environmental, Social and Governance), que acompanha a mudança de um modelo tradicional de desenvolvimento, marcado por uma busca incessante de crescimento econômico para o modelo de desenvolvimento sustentável, considerado como aquele que é capaz de suprir as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade de atender as necessidades das futuras gerações.

Fechamento do caso: como administrar as controvérsias

Considerando o contexto colocado, nota-se visões discordantes, que podem, ou devem, moldar o trabalho de administradores, tanto na criação da empresa quanto no lançamento de produtos. Nesse sentido, algumas questões se colocam:

Quanto às incorporadoras imobiliárias:

- Como estruturar a empresa de acordo com seus principais objetivos (incluindo missão, visão, organograma, fluxos de processos)?
- Como moldar a estrutura e produtos da empresa para estarem de acordo com a temática ESG, respeitando seus objetivos?

Quanto à Chácara das Jaboticabeiras:

- A área deve ser preservada como patrimônio?
- Quais os prós e contras o adensamento populacional dessa área?
- Como mitigar os possíveis riscos socioambientais e urbanísticos em empreendimentos nessa área?

NOTAS DE ENSINO

Objetivo geral

Promover a reflexão ampla dos alunos quanto a questões administrativas e respeito socioambiental que envolvem o lançamento de novos produtos imobiliários.

Objetivos específicos

- Proporcionar conhecimento (hard skills) para elaboração de ferramentas como Canvas, organogramas e fluxos de processos, de acordo com objetivos, missão, visão e valores das empresas
- Capacitar os alunos na busca e seleção de informações extras do ecossistema no qual o produto se encaixa
- Treinar habilidades (soft skills) dos alunos no debate de questões amplas, levando em conta pontos como ética, sociedade, meio ambiente, tudo dentro de um mercado competitivo.

Disciplinas

Para a graduação do administrador, algumas disciplinas são essenciais, entre elas as de Estrutura/Arquitetura Organizacional e de Fluxos e Processos Organizacionais, que constam com esses nomes ou com variações na maioria dos currículos de cursos de administração.

A primeira explora os principais condicionantes para projetar estruturas organizacionais, na distribuição vertical e horizontal das áreas funcionais, nos níveis estratégico, gerencial e operacional, notadamente na elaboração de organogramas. A segunda mostra o funcionamento organizacional por intermédio de uma rede de fluxos processuais integrados e sistêmica, com interrelação das áreas funcionais e gerenciais da organização, demonstrados graficamente por fluxogramas.

Embora não trate da definição do produto e planejamento financeiro, essenciais para o administrador, essas disciplinas podem ser incluídas no caso de ensino.

Sugestão de aplicação e análise em sala de aula

Para o desenvolvimento da atividade nessa disciplina, os alunos são divididos em grupos, cada um representando uma incorporadora com um determinado objetivo, como os exemplos listados abaixo:

- Empresa de capital aberto ou que quer crescer no mercado para lançar ações (IPO)
Estas empresas têm que ter uma previsibilidade de lançamentos, com demonstração de resultados para os acionistas; a entrega do que promete é primordial. Tem que ter uma boa comunicação com os investidores. Participar de índices de sustentabilidade e governança da bolsa de valores é um diferencial positivo
- Empresa que quer priorizar o lucro acima de tudo
Estas empresas vão priorizar o corte de custos e maximização das receitas, focando em produtos de massa (para ganhar com escala) ou em produtos de luxo (para ganhar na margem de lucro). Se o produto não mostrar viabilidade de alto lucro pode decidir não fazer o lançamento, investindo no mercado financeiro até uma proposta melhor
- Empresa que quer ser reconhecida pela qualidade de seus produtos
Estas empresas focam em ter uma imagem no mercado de entregar ótimos imóveis, o que normalmente as direciona para o mercado de alta renda. Mão de obra qualificada e utilização de materiais de alta qualidade são primordiais
- Empresa que quer ser reconhecida pelas boas práticas ambientais
Estas empresas querem ser reconhecidas no mercado por serem 'verdes', entregando imóveis que consomem menos energia e água e que no processo de construção utilize equipamentos e materiais mais ecológicos, gaste menos água e energia e recicle ou reutilize o máximo possível de materiais
- Empresa que quer ser reconhecida pelas boas práticas sociais
Estas empresas pretendem ter uma atuação social, tanto no seu funcionamento (priorizar processos de inclusão e diversidade na gestão de pessoas, menor diferença salarial entre níveis, capacitação dos colaboradores, contratação de pessoas das comunidades locais, ações afirmativas etc.) quanto nos locais onde constrói empreendimentos (respeito à vizinhança, menos interferência local etc.)
- Empresa que prima pela excelência na governança
Estas empresas têm que ter processos bem desenhados, regulamentos internos, certificações de qualidade (seja na construção, nas vendas etc.), visando minimizar qualquer risco nos processos, entregando imóveis sem problemas de execução ou de acabamento. Processos de controle de qualidade e de compliance são obrigatórios.

Na **primeira fase**, é solicitado aos grupos o desenho do Canvas, que, apesar de ser uma ferramenta para startups, ajuda a elaborar o modelo de negócio e a entender o contexto em que a empresa se encontra.

O Canvas, criado por Osterwalder e Pigneur (2010), é um quadro usado como um mapa visual que mostra o modelo de negócios, dividido em nove blocos: Proposição de valor; Segmento de clientes; Relacionamento; Canais; Atividades-chave; Recursos-chave; Parcerias-chave; Estrutura de custos; e Fontes de Receita.

A função do professor, nesta fase, é orientar os alunos na compreensão de como podem ser estruturados os modelos de negócio de uma incorporação imobiliária. O objetivo da empresa deve estar claramente colocado na proposição de valor.

A **segunda fase** contempla a determinação da visão (idealização de futuro) e da missão (definição de propósitos), que fornecem subsídios ao gestor a fim de classificá-los dentro de sua cadeia de valor como primários e de apoio (ARAÚJO, 2017).

O professor verifica se o modelo de negócio está coerente com a visão e a missão de cada empresa.

A **terceira fase** é o desenho do organograma da empresa. A finalização do Canvas e a determinação da visão e da missão são insumos para a estruturação dos processos organizacionais. Essa estruturação leva à departamentalização, que agrupa atividades por tipos de finalidade e recursos, e é representada em um organograma, o qual revela a atividade ou decisão correlacionada com uma posição ou cargo organizacional (OLIVEIRA, 2014). O organograma deve incluir órgãos de controle, como comitês.

O professor deve instigar os alunos a pensar em como o objetivo da empresa influencia na montagem do organograma. Alguns exemplos:

- A empresa de capital aberto deve ter uma posição de destaque para o relacionamento com acionistas
- A empresa que prioriza lucro deve ter a área financeira como a principal em decisões, embora não necessariamente superior hierarquicamente a outras
- A empresa dos melhores produtos deve ter como destaque a área de seleção de mão de obra e a de compras, para garantir bons produtos, além de um bom controle de qualidade
- A empresa que preza práticas ambientais pode criar uma diretoria ou comitê especificamente para esse assunto
- A empresa que tem preocupações sociais deve ter uma boa área de gestão de pessoas e outra de relações comunitárias
- A empresa que prima por uma boa governança deve ter uma posição de destaque para o compliance e um comitê de qualidade.

A **quarta fase** contempla a elaboração de fluxos de processos, representados graficamente por meio de fluxogramas, identificando em cada etapa os agentes, os quais estão devidamente colocados no organograma (ARAÚJO, 2017).

Os alunos devem elaborar o fluxo da decisão de iniciar um novo empreendimento imobiliário, que contempla pontos como: escolha de terreno, proposição da edificação/produto, determinação de público-alvo, planejamento financeiro, licenças etc. E, principalmente a decisão de lançar ou não o empreendimento.

Todas as empresas têm que ter um processo para avaliar a viabilidade financeira e jurídica, que embasa decisões de iniciar uma nova incorporação. O professor orienta em como o fluxo varia conforme os objetivos da empresa. Entre outros pontos de decisão, listamos alguns exemplos:

- A empresa de capital aberto deve verificar se o retorno para o acionista está dentro do esperado pelo mercado
- A empresa que prioriza lucro deve comparar vários projetos com indicadores do mercado financeiro para decidir qual será executado
- A empresa dos melhores produtos verifica se as projeções de valor de venda estão adequadas ao público-alvo (isso porque os custos desses imóveis são maiores)
- A empresa que preza práticas ambientais verificará se não há qualquer impedimento ambiental no local, como nascentes de água, grande área a desmatar etc.
- A empresa que tem preocupações sociais verificará os impactos no local do empreendimento
- A empresa que prima por uma boa governança deve verificar com cuidado todas as leis urbanas e de zoneamento.

Outros fluxos podem ser incluídos no caso, como o da comercialização, que seria interessante para disciplinas de marketing, por exemplo.

A cada fase, os desenhos anteriores devem ser revistos para verificar se ainda estão adequados.

A **quinta fase** é a proposição de produtos (empreendimentos imobiliários) e o debate sobre os impactos dessas construções.

Embora o fluxo da decisão de incorporar tenha pontos como proposição da edificação (definição do produto) e planejamento financeiro, nesta dinâmica eles não serão estudados, pois são conteúdo de outras disciplinas.

O que foi até aqui colocado é o modo de pensar na imagem da organização como uma máquina, racional, planejada e estruturada – e burocrática – para atingir determinados fins, como é feito desde a revolução industrial. Esse pensar trouxe muitos benefícios e maior capacidade de produção. Mas essa abordagem praticamente ignora o papel do ambiente, tratando as organizações como sistemas relativamente fechados, que poderiam ser planejados como estruturas claramente definidas em partes separadas, e pode resultar em uma atuação insensível e desprovida de bom-senso. Sugere-se pensar a empresa como um ‘organismo vivo’, tratada como um sistema aberto, com atenção ao ambiente externo e não apenas para os assuntos de configuração interna. (MORGAN, 2006).

Neste estudo, a ideia é mostrar que a decisão de incorporar não pode ser um processo meramente administrativo, tratado de forma burocrática e mecânica. Além de cumprir leis e responder checklists organizacionais, a empresa tem que ter uma preocupação com todos os stakeholders e com os preceitos do ESG, representado por práticas internas e externas das empresas e organizações que buscam uma governança mais inclusiva e responsável, com práticas sociais e ambientais que sejam mais responsáveis e gerem impacto positivo (LEINS, 2020).

Alguns pontos da agenda ESG:

- Ambiental: Impactos do negócio no meio ambiente; Produtos e serviços protegem e regeneram recursos naturais; Garantia de equilíbrio na vida no planeta para futuras gerações.
- Social: Olhar para a sociedade, para as pessoas; Relações de trabalho saudáveis, pagamento justo; Políticas de diversidade e inclusão; Diálogo com comunidade do

entorno; Capacitação de fornecedores; Liderança e soft skills; Impacto significativo para reduzir desigualdades sociais.

- Governança: Gestão responsável, transparente e ética; Boa conduta, combate a corrupção; Integração do “E” e do “S” na estratégia; Práticas sustentáveis; Visão sistêmica dos impactos.

Para a dinâmica do debate, será deslocado um membro de cada grupo para formar um hipotético ‘Conselho Municipal’.

Cada grupo ‘incorporador’, já sem esse membro, preparará e apresentará suas justificativas para lançar um empreendimento no local determinado para este exercício, abordando dados de mercado e os impactos na vizinhança, e considerando a agenda ESG.

O local para o fictício lançamento de empreendimento imobiliário é a Chácara das Jaboticabeiras – Vila Mariana, São Paulo SP. Foi escolhido para o exercício um único local para todos os grupos, de forma que os projetos possam ser comparados. A área em questão é composta de ruas estreitas, arborizadas e praticamente só com casas residenciais. Um pedaço dessa área está passando por um processo de possível tombamento para preservação do patrimônio. Além disso, um dos ramos do Córrego do Sapateiro, que alimenta o lago do Parque do Ibirapuera, o mais importante da cidade, passa pelo local. Como a área se encontra em um bairro bastante valorizado, ela é alvo das incorporadoras para novos lançamentos imobiliários. Ou seja, é uma área na qual podem ser colocados vários argumentos pró e contra a construção de novos edifícios.

O grupo do ‘Conselho Municipal’ preparará os questionamentos necessários. Após as apresentações arguirá cada grupo, promovendo debates, e decidirá qual grupo poderá lançar o empreendimento.

Os passos do debate são os seguintes:

1. Os grupos ‘incorporadores’ e o ‘conselho’ recebem a lista de fontes de dados (ver abaixo)
2. O grupo ‘conselho’ recebe outra fonte de dados exclusiva ao seu grupo (ver abaixo)
3. Cada grupo ‘incorporador’ estuda os dados disponíveis, pesquisa novos, faz as análises necessárias e apresenta seu produto, justificativas e impactos, trazendo dados para ilustrar a apresentação
4. O ‘Conselho’ também estuda os dados disponíveis, pesquisa novos, faz as análises necessárias, de forma a estar embasado
5. O ‘Conselho’ deve fazer questões aos incorporadores de como mitigar os riscos sociais, ambientais, urbanos etc., sempre confrontando seus dados com os apresentados pelos ‘incorporadores’ (ver sugestões de questionamentos abaixo)
6. Na segunda rodada, os ‘incorporadores’ fazem alterações baseadas no feedback e trazem novos argumentos em defesa de seus projetos
7. Finalmente, o ‘conselho’ decide quem poderá levantar o empreendimento.

Exemplos de questionamento que o grupo ‘conselho’ pode fazer ao grupo ‘incorporador’ que estiver apresentando:

- Como vai mitigar os impactos no córrego que passa no local?
- Como vai resolver o problema de tráfego de carros em ruas tão estreitas/
- O prédio não vai tirar luz dos sobrados que restarem na área?
- Como preservar as árvores que existem nas ruas e terrenos?
- A quantidade de pessoas que vão morar no local não levará a uma descaracterização do movimento local?

- Será que o empreendimento (por ser de luxo ou por ser muito popular) não destoa da região?
- Como será garantida a transparência das ações para com a comunidade?

Todos os grupos devem ter como bases a agenda ESG e o Estudo de impacto da vizinhança, exigido em algumas leis municipais, com itens como:

1. Caracterização do Empreendimento
2. Descrição do Projeto
3. Justificativa do Empreendimento
4. Análise do Impactos do Empreendimento
 - 4.1. Vizinhança Imediata e Mediata
 - 4.2. Adensamento Populacional
 - 4.3. Uso e Ocupação do Solo
 - 4.4. Valorização Imobiliária
 - 4.5. Histórico da Ocupação
 - 4.6. Equipamentos Urbanos
 - 4.6.1. Infraestrutura Urbana
 - 4.6.2. Equipamentos Comunitários
 - 4.6.3. Impactos Socioeconômicos da População

Fontes de dados (para os grupos ‘incorporadores’ e para o ‘conselho’)

Todos os grupos recebem esta lista de sites. Devem olhar cada um e selecionar os dados que melhor lhes convier para defender seus objetivos. Cada grupo pode fazer outras consultas conforme necessidade. Ao professor cabe ajudar no entendimento dos dados.

Google Maps: mapa digital interativo do Google; é sugerido que os alunos passem pela região, usando a ferramenta Google Street <https://goo.gl/maps/LTVfHgxGRJs1qQ9R9>

GeoSampa – Mapa Digital da Cidade de São Paulo, mantido pela Prefeitura Municipal de São Paulo que permite ao cidadão acessar o mapa interativo da cidade em 350 camadas mostrando dados como localização de equipamentos públicos, zoneamento, áreas ambientais etc. <https://geosampa.prefeitura.sp.gov.br/PaginasPublicas/SBC.aspx>

Mapa da desigualdade 2022: Feito pela Rede Nossa São Paulo, traz dados de 96 distritos da cidade de São Paulo, com diversos indicadores (população, habitação, mobilidade, infraestrutura digital, trabalho e renda, saúde, educação, cultura, esporte, direitos humanos, segurança pública e meio ambiente), identificando prioridades e necessidades sociais https://www.nossasaopaulo.org.br/wp-content/uploads/2022/11/Mapa-da-Desigualdade-2022_Tabelas.pdf

Dados demográficos dos distritos pertencentes às Subprefeituras de São Paulo: mantido pela prefeitura de São Paulo, traz dados como área, população e densidade demográfica. https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/subprefeituras/subprefeituras/dados_demograficos/index.php?p=12758

São Paulo em Dados: mantido pela Câmara Municipal de São Paulo, traz uma seleção de sites oficiais contendo informações sobre São Paulo e Brasil. <https://www.saopaulo.sp.leg.br/escoladoparlamento/noticias/sao-paulo-em-dados/>

ObservaSampa: mantido pela Prefeitura Municipal de São Paulo, com dados, painéis de indicadores e evidências sobre a cidade. Os temas são Acessibilidade, Assistência social

Cultura, Desenvolvimento urbano, Meio ambiente, Segurança e 14 outros.

<https://observasampa.prefeitura.sp.gov.br/>

CET – Companhia de Engenharia de Tráfego da Cidade de São Paulo, com dados de trânsito, classificação viária, segurança e mobilidade, entre vários outros

<http://www.cetsp.com.br/consultas/aceso-a-informacao.aspx>

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – Dados sobre a população de São Paulo <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/sao-paulo/panorama>

IDH dos bairros de São Paulo-SP, mantido pela Urbit (plataforma de inteligência para o mercado imobiliário), com os dados de IDH – Índice de Desenvolvimento Humano, usada para classificar o grau de desenvolvimento econômico e a qualidade de vida das pessoas

<https://urbit.com.br/mapa/idh-sp#step-4>

Lista dos distritos de São Paulo por Índice de Desenvolvimento Humano na Wikipedia:

https://pt.wikipedia.org/wiki/Lista_dos_distritos_de_S%C3%A3o_Paulo_por_%C3%8Dndice_de_Developolvimento_Humano

Vila Mariana, mantido na Wikipedia com informações genéricas como histórico, características e pontos turísticos locais

[https://pt.wikipedia.org/wiki/Vila_Mariana_\(distrito_de_S%C3%A3o_Paulo\)_e](https://pt.wikipedia.org/wiki/Vila_Mariana_(distrito_de_S%C3%A3o_Paulo)_e)

Vila Mariana, mantido pela prefeitura com dados demográficos, atividade econômica, educação, saúde, informações urbanas (habitação, favelas, áreas de risco, transporte, infraestrutura), desenvolvimento social, cultura e esportes, meio ambiente e gestão pública.

https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/arquivos/secretarias/governo/sumario_dados/ZS_VLMARIANA_Caderno17.pdf

Pesquisa Mensal do Mercado Imobiliário – SecoviSP – Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação ou Administração de Imóveis Residenciais ou Comerciais, com informações sobre lançamentos e vendas de unidades residenciais no estado de São Paulo

<https://secovi.com.br/pesquisa-mensal-do-mercado-imobiliario/>

Guia ESG da B3: editado pela bolsa do Brasil, fala de “Sustentabilidade e Gestão ASG: Como Começar, Quem Envolver e O Que Priorizar”

https://www.b3.com.br/pt_br/noticias/guia-esg.htm

Fontes de dados (somente para o ‘conselho’)

O grupo do Conselho Municipal recebe algumas outras fontes, de forma que possam formar uma consciência sobre a área. É sugerido aos alunos do conselho, que cada membro defenda os objetivos (não dos produtos) dos seus grupos originais, de forma a ter um conselho plural, com visões divergentes. O professor deve orientar o grupo quanto às controvérsias existentes quando se trata do assunto empreendimentos imobiliários em São Paulo.

Chácara das Jaboticabeiras – Vila Mariana, São Paulo SP

- Instagram da associação de moradores:
<https://www.instagram.com/chacaradasjaboticabeiras/>
- Chácara das Jaboticabeiras é tombada em SP, mas proposta preserva lote de construtora
<https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2021/11/chacara-das-jaboticabeiras-e-tombada-em-sp-mas-proposta-preserva-lote-de-construtora.shtml>

- Visitei a Chácara das Jaboticabeiras na Vila Mariana em São Paulo | Arquitetura Esquecida <https://youtu.be/NRfLdf1Xp34>
- TJSP – Ação Civil Pública – Patrimônio histórico – Chácara das Jaboticabeiras <https://www.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/tj-sp/1195719288/inteiro-teor-1195719290>

Algumas colunas de opinião que saíram na imprensa sobre a especulação imobiliária em São Paulo:

São Paulo vive nova epidemia, mas de prédios e lojas da Oxxo

<https://www1.folha.uol.com.br/colunas/flavia-boggio/2023/05/sao-paulo-vive-nova-epidemia-mas-de-predios-e-lojas-da-oxxo.shtml>

Jornal da Unesp – Não era esse o plano <https://jornal.unesp.br/2022/06/30/nao-era-esse-o-plano/>

Por uma São Paulo mais democrática. <https://www1.folha.uol.com.br/opiniaio/2023/06/por-uma-sao-paulo-mais-democratica.shtml>

Irresponsabilidade urbana.

<https://www1.folha.uol.com.br/opiniaio/2023/06/irresponsabilidade-urbana.shtml>

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis C. G. de. Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional– São Paulo: Atlas, 2017.

LEINS, Stefan. Responsible investment: ESG and the post-crisis ethical order, Economy and Society. 2020.

MORGAN, G. Imagens da organização: edição executiva. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. Estrutura organizacional: Uma abordagem para resultados e competitividade. São Paulo: Atlas, 2014.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons, 2010.

SECOVI. PMI – Pesquisa do Mercado Imobiliário dez 2022.

<https://v6.secovi.com.br/downloads/pesquisas-e-indices/pmi/2022/arquivos/202212-pmi.pdf>