



Texto para Coluna do NRE-POLI
na Revista Construção e Mercado – Pini – Agosto 2010

QUAL ESPAÇO DAS INCORPORADORAS DE PEQUENO PORTE NO MERCADO?

Eco, MBA Real Estate, Mestre em Engenharia Civil, Alfredo Eduardo Abibi Filho

Neste artigo, irei abordar o tema em três principais tópicos, I - introdução – descrevendo sobre o mercado de real estate, e II - atuação das incorporadoras de pequeno porte, e III - comentários finais.

Não me aprofundarei na definição do que seria empresa de pequeno porte, pois da forma em que o assunto será abordado será possível usar “empresa de pequeno porte” de forma genérica.

I- Mercado de Real Estate

O mercado de real estate se encontra em uma situação extrema com relação à competitividade.

Recentemente grande parte das incorporadoras com expressão no mercado imobiliário brasileiro, captou no mercado um grande volume de recurso, através de I.P.O., recursos destinados à produção imobiliária.

Movimento que criou um aumento no volume de oferta de imóveis, principalmente nos imóveis residenciais motivados para atender suas projeções de produção, e conseqüentemente aumento na concorrência.



Este gerou uma diferença significativa de tamanho das grandes empresas, as empresas de capital aberto, para as demais.

Junto a este movimento, o aumento do crédito imobiliário alterou o cenário imobiliário nacional de forma definitiva.

Para discutirmos o assunto, “qual espaço das incorporadoras de pequeno porte no mercado?”, inicio o artigo apresentando a estrutura em que o mercado de real estate se encontra.

Estruturas de mercado são modelos que captam aspectos inerentes de como os mercados estão organizados. Cada estrutura de mercado destaca alguns aspectos essenciais da interação da oferta e da demanda, e se baseia em algumas hipóteses e no realce de características observadas em mercados existentes, tais como: tamanho das empresas, a diferença dos produtos, a transparência do mercado, os objetivos dos empresários, o acesso de novas empresas, entre outras.

Neste irei abordar os três principais vetores de influenciam o mercado de real estate:

i) mercado, ii) produção e iii) *funding*.

i) mercado

O mercado imobiliário apresenta uma particularidade que determina sua relação mercadológica, a qual mantém um alto grau de concorrência sem barreiras à entrada, que é a produção não continuada. Cada empreendimento é um projeto diferente, com características próprias e que concorrem entre si, a concorrência é por produto e não por marca.

Assim, um empreendimento de uma incorporadora pequena, concorre em iguais



condições com um empreendimento de uma incorporadora de grande porte, aonde irá se destacar o empreendimento que atender de forma mais apropriada o consumidor, dentro do preço de mercado.

O mercado lê a oferta de empreendimentos observando a relação preço de oferta e qualidade do produto e busca adquirir o que lhe oferecer mais pelo preço que pretende pagar.

Assim com relação a mercado os produtos das pequenas empresas concorrem com as grandes sem barreiras.

ii) produção

Uma pequena observação antes de entrar em produção, empresas incorporadoras são diferentes de construtoras, muitas atuam nos dois segmentos, mas são dois negócios diferentes, as construtoras são prestadoras de serviço de construção civil as incorporadoras atuam no negócio imobiliário, adquirem as áreas, desenvolvem o projeto, vendem ou alugam, objetivando rentabilidade no negócio.

Incluindo a compra do terreno em “produção”, focarei custos de produção: i) a compra do terreno, um dos principais insumos de um empreendimento imobiliário e ii) custos de implantação. Custos que, dependendo da diferença entre o porte das empresas, podem oferecer alguma barreira à entrada no mercado.

Terreno

Por uma circunstância do mercado, os terrenos são adquiridos antecipadamente e os atributos de localização estão diretamente ligados ao sucesso do empreendimento. O preço pago na aquisição do terreno, que terá de ser diluído nas unidades a serem comercializadas, influencia de forma definitiva no preço unitário da área de venda,



independentemente do tamanho da unidade.

Como consequência, a localização direciona o público alvo a quem o empreendimento deve atender e toda sua formatação.

Este terreno será adquirido no mercado de forma indiferente a quem irá comprar, pois o proprietário do terreno, na maioria das vezes, não é proprietário de uma série de terrenos e não irá negociar no atacado, podendo privilegiar as grandes empresas, muito pelo contrário normalmente é proprietário de um único terreno e neste irá tentar apurar o maior lucro possível.

Assim neste item terreno, que é um dos insumos de maior influência na composição dos custos de produção, a sua aquisição não apresenta diferencial entre o porte das empresas, a não ser com relação ao valor total a ser pago, que este sim pode ser uma barreira, mas este tema será abordado em *funding*.

Construção

Mais uma vez irei relembrar a particularidade do mercado imobiliário, a unidade dos empreendimentos. Nas fabricas de bens móveis, produção continuada, as grandes empresas podem investir em tecnologia de produção e se destacar da concorrência com aumentando considerável de qualidade, produtividade e diminuição de preço.

Diferente na produção dos bens imóveis, os edifícios devem ser construídos no local em que serão inseridos, ou seja, deve-se montar uma “fabrica” no local de cada obra, dificultando os investimentos no processo construtivo, além de que as construtoras terceirizam todas as etapas da construção, desde a fundação a pintura final do prédio, onde estas empresas terceirizadas é que deveriam investir nestes processos.

Pela dificuldade do processo construtivo e pelo fato de estes investimentos terem que



ser feitos pelas empresas empreiteiras, que em sua maioria não tem o tamanho das grandes incorporadoras, este investimento passa a ser difícil.

Esta forma de construir aproxima os custos com a construção, independente do tamanho da empresa, lembrando que as empreiteiras em questão fornecem os seus serviços, com custos similares, as grandes, médias e pequenas incorporadoras.

Lógico que não podemos imaginar que as grandes não apresentam um diferencial de negociação em alguns insumos, mas estes não têm apresentado barreira de entrada às pequenas empresas.

Ressalvando os empreendimentos de grande porte, onde uma pequena empresa não tem condição de empreender, pelo volume de recursos demandados, mas este assunto será abordado agora em *funding*.

iii) *Funding*.

Neste item é onde encontramos a maior barreira para as pequenas empresas, o volume de recursos disponível.

As pequenas empresas, já pela própria classificação, são empresas que não tem o mesmo volume de recursos que as médias e grandes empresas, principalmente as grandes empresas de capital aberto. As médias e grandes detêm um volume de recursos disponível e uma maior facilidade de obtenção de crédito para alavancagem dos negócios, bases para atuação no mercado imobiliário.

Desta forma, limitando os negócios ao capital disponível da empresa, onde mesmo que um novo projeto possa oferecer um bom resultado, o nível de investimento é determinante para tomada de decisão pela participação.

Mas o que tem acontecido no mercado é que as grandes e médias empresas



aproveitam a expertise das pequenas empresas, empresas normalmente regionais, focadas em segmentos específicos, onde as médias e grandes tem visto estas empresas como fomentadoras de negócios e oferecem parcerias em empreendimentos viáveis que as pequenas podem oferecer. Assunto que será abordado a seguir.

II- Atuação das Incorporadoras de Pequeno Porte.

As empresas de pequeno porte, em sua grande maioria, são empresas regionais, com expertise na região e no seu público alvo. Esta característica pode ser descritas como empresas que atuam focadas em segmento de mercado.

“Para que se possa desenvolver empreendimentos no mercado imobiliário, com expectativas de taxas de retorno capazes de compensar o padrão de risco dos negócios no setor, há necessidade de que o planejamento do produto seja feito com muito rigor, pois a quebra de desempenho das variáveis de comportamento, no curso da ação, relativamente à condição esperada, sempre apresenta grande sensibilidade com respeito às variáveis dependentes tradicionalmente usadas como indicadores de qualidade, base para tomada de decisão.” ROCHA LIMA, J.R. (1993).

O sucesso de um empreendimento imobiliário residencial é resultante de dois principais vetores, i) custeio de implantação do empreendimento, e ii) receitas derivadas das vendas das unidades.

O primeiro vetor, custeio da produção, as empresas apresentam maior condição de monitoramento, onde a produção pode ser orçada com determinada margem de acerto. O segundo vetor depende exclusivamente de mercado e conseqüente maior dificuldade de monitoramento.

A forma mais eficaz de mitigar os riscos de inserção e reconhecer as necessidades e



anseios do público alvo e atende-los da forma mais eficiente.

Um público específico demanda um produto específico e conseqüentemente um bom planejamento resulta em um produto ajustado ao público alvo. E principalmente, desenvolver projetos focados na demanda de um determinado segmento, a um preço que este pode absorver, facilita a inserção do produto no mercado, gerando maior estabilidade para o projeto, otimizando investimentos/retornos e prazo de exposição do capital. Ou seja, um bom resultado em vendas é diretamente relacionado ao correto planejamento do produto.

Neste ponto as empresas de pequeno porte, com uma estrutura enxuta onde as decisões são tomadas diretamente por seus gestores, com conhecimento do mercado que atua, as mantêm inseridas no mercado de real e com alguns diferenciais.

São empresas que trabalham em seus segmentos, muitos destes segmentos desinteressantes as empresas de grande porte, por sua dificuldade na aquisição dos terrenos, muitas vezes por ter que montar a área comprando terreno por terreno, trabalho que pode demorar muito tempo, e ou por ser um negócio pequeno para as grandes.

Esta característica inclusive atrai as empresas de médio e grande porte a oferecer parcerias à estas empresas, pois a necessidade de geração de negócios das grandes está alinhada com a necessidade de *funding* que as empresas de pequeno porte necessitam para realizar um ou mais empreendimentos.

E comum encontrar no mercado esta parceria, algumas empresas de grande porte já tem esta parceria contratada, aonde estas pequenas empresas vão a mercado já com a missão de formatar projetos.



III- Comentários Finais.

Usei como metodologia para desenvolvimento deste artigo, referenciais teóricos sobre mercado de real estate, teorias sobre segmentação e conversei com diversos profissionais do ramo imobiliário que trabalham em empresas de pequeno, médio e grande porte.

Todos com uma mesma visão, o mercado está aberto, as empresas de pequeno porte trabalham em segmentos e de forma eficiente e podem ser uma importante parceira nos empreendimentos, formatando projetos para as médias e grandes empresas, que necessitam de bons negócios e estas empresas vem representando bem este papel.

Assim as empresas de pequeno porte, que atuam com capital próprio e expertise no segmento em que atuam, continuaram desenvolvendo projetos para si e agora em uma nova oportunidade de parceria com as grandes e médias empresas, resolver algum eventual problema de *funding*, desenvolvendo mais projetos ou projetos de grande porte que poderiam ser inviáveis financeiramente e que agora com esta oportunidade de parcerias podem atuar nesse mercado.
