



Texto para Coluna do NRE-POLI
na Revista Construção e Mercado – Pini – Janeiro 2011

A CONTRATAÇÃO DE EQUIPE DE VENDAS *IN HOUSE*

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

No mercado de real estate atual, observa-se o crescente número de empresas do setor formando equipes de vendas para comercialização de seus produtos. Conhecidas como vendas *in house* (dentro de casa, que passarei a chamar “*i.h.*”), neste artigo discuto o tema buscando responder as seguintes questões: Por que? Como? Quem?

I - Por que: i) informação, e ii) receita.

Início com “informação”, pois a meu ver de é um dos pontos de grande importância a ser explorado com as equipes “*i.h.*”. Apesar de nem todas as empresas objetivarem a busca de informação em suas equipes, logo irão perceber a rica fonte de troca de informações e sua utilidade para formatação adequada de seus produtos.

i) informação: O principal elo entre as empresas incorporadoras e seus clientes é a equipe de vendas, importante fonte de informações, tanto do cliente à incorporadora como da incorporadora ao cliente.

Quando representados pela equipe de vendas terceirizada, este elo pode não atender de forma adequada as necessidades de informação às incorporadoras, pois a empresa terceirizada tem outros objetivos e foco. Empresas que atuam apenas no segmento de comercialização e não de produção, assim buscam informações relativas os seus



negócios.

Isto não é uma crítica, as imobiliárias são contratadas exatamente para executar este serviço e o fazem de forma adequada, visto que mesmo as empresas com um grande corpo de venda, continuam contratando empresas terceirizadas para dividirem seus plantões de venda, mas a relação incorporadora e imobiliária não será abordada neste artigo, tema que abordei nesta coluna em maio de 2008, “relação das empresas incorporadoras e imobiliárias”, relação a qual esta nova tendência não vem alterar. As equipes de venda “*i.b.*” vem atender uma lacuna na indústria, a presença do incorporador no plantão de venda.

a) informação sobre o cliente ao incorporador:

Para entender a importância das informações discorrerei sobre as interfaces de mercado entre o incorporador (produtor) e o cliente final (consumidor), relação esta que mostrará sua importância e tratamento adequado na obtenção das informações.

As interfaces de mercado entre incorporadores e seus clientes apresentam uma relação de desequilíbrio entre o produto que pode ser oferecido e o que é pretendido. Este desequilíbrio resulta do poder de compra do consumidor versus preço ofertado, preço que é reflexo do custo de produção dos empreendimentos.

Esta relação de demanda e oferta norteia as estratégias de inserção e de planejamento dos produtos. Ou seja, o produto que atende o cliente de forma mais adequada, com preço competitivo poderá se destacar e obter inserção de mercado.

De acordo com as teorias de segmentação, a estratégia adequada para se destacar na concorrência e obter inserção de seus produtos no mercado é formatar o produto orientado ao público alvo dentro do mercado.



O reconhecimento dos anseios do público alvo é importante para que os atributos embarcados nos empreendimentos estejam adequados, alcançando destaque e sua consequente inserção de mercado.

A partir do reconhecimento dos anseios e como o mercado os percebe, o incorporador e ou a equipe de planejamento de produto, poderá formatar o produto adequado ao segmento que pretende atender.

A equipe de vendas “*i.b.*”, orientada pela empresa, deve buscar estas e outras informações importantes para formatação dos produtos.

b) Informação do incorporador ao cliente.

Outro ponto importante, a comunicação do incorporador com seu cliente. Um dos grandes desafios é apresentar de forma adequada os diferenciais de qualidade que o produto oferece ao cliente final.

Os empreendimentos são comercializados durante o ciclo de produção, principalmente na fase de lançamento. Dessa forma os incorporadores buscam ressaltar os principais atributos do empreendimento usando estratégias de marketing através da apresentação de catálogos, estande de venda com apartamentos decorados, campanhas em jornal e revista, etc., ressaltando os diferenciais do produto e buscando se comunicar de maneira adequada com o público que pretende atingir.

Mas uma peça importante neste ciclo é o atendimento, este deve ser feito de forma adequada e pode ser decisivo na conclusão do negócio.

A equipe “*i.b.*” que está familiarizada com os produtos da casa, alinhada à ideologia da incorporadora e com participação na formatação do produto, está mais preparada para passar de forma adequada os atributos do empreendimento ao cliente. Além de



um maior comprometimento na hora de venda, pois fazem parte da equipe do incorporador.

ii) receita: não se pode deixar de lado o resultado operacional das vendas “*i.b.*”. A remuneração é um percentual do valor da venda pago na data da sua efetivação, que gira em torno de 2% a 4%. Em um mercado com alto grau de alavancagem, como o de real estate, esta receita é significativa.

As equipes de venda “*i.b.*”, em sua grande maioria, atuam no mesmo formato das empresas imobiliárias, em uma operação autônoma que deve apresentar resultado, que determinará sua existência.

Apesar de não me alongar muito neste item é determinante para o tamanho e existência.

II - Como atuam? As imobiliárias “*i.b.*”, utilizam o mesmo formato de negócio das imobiliárias convencionais, ou seja, custos devem ser suportados pelas receitas das vendas realizadas, com uma diferença fundamental: serem exclusivas, só comercializam os produtos da casa.

Esta diferença determina a atuação e toda estrutura da empresa, sua missão e os objetivos são totalmente diferentes das imobiliárias convencionais. Enquanto as imobiliárias objetivam atender o maior número de clientes objetivando o crescimento da empresa, o objetivo das “*i.b.*” é atender com excelência a empresa mãe, com metas de liquidar estoques, levantar as informações desejadas e representar a empresa perante o consumidor.

Sua estrutura está diretamente ligada ao tamanho da incorporadora e seu crescimento esta ligado ao crescimento da empresa.



Alem de atuar com equipe de venda, as empresas “*i.b.*” gerenciam parcerias com outras imobiliárias, não as do plantão, e corretores autônomos.

A pesar de ser empresa da casa, elas são cobradas da mesma forma que as empresas terceirizadas, o diretor de uma de uma empresa que atua com “*i.b.*” comentou que se a “*i.b.*” não obtiver desempenho satisfatório em um determinado plantão pode perdê-lo.

Esta cobrança de resultado é natural e saudável, para não haver acomodação que poderia levar ao fim da “*i.b.*”. Postura alinhada ao não subsidio, atuação por mérito.

A presença da imobiliária “*i.b.*” é importante em todas as fases do empreendimento.

i) formatação: com as informações reconhecidas no mercado.

ii) pré-lançamento: colocando o produto a teste, sentindo a aceitação do produto e formando um volume de vendas que impulsionara o lançamento.

iii) lançamento: fase importante para a efetivação do projeto, a onde está concentrado o maior esforço de venda e determina a efetivação do projeto. Fase esperada para que ocorra o maior volume de venda.

iv) período da construção: período onde o investimento em propaganda é menor, em sua grande maioria sem estande de venda com apartamento decorado, grande aliado nas vendas. O empreendimento perde força e volume de venda e conseqüente interesse das imobiliárias terceirizadas, que focam seus esforços em lançamento que oferecem maior volume de venda.

Este é um dos momentos onde a diferença de foco entre as empresas se faz mais nítido, a “*i.b.*” só conclui o seu objetivo quando zera o estoque do empreendimento, assim a sua presença na operação neste período é fundamental para o êxito do projeto.

Não custa lembrar que o lucro dos empreendimentos e conseqüente resultados estão



ligados a todas as vendas do empreendimento, onde as primeiras vendas custeiam o empreendimento, seguido das vendas que retornam o capital investido e “em fim” as vendas que originam o lucro. O empreendimento só completa o ciclo com 100% das vendas efetuadas, sendo que estas últimas são determinantes para a confirmação do resultado do empreendimento.

v) pós entrega: o estoque pós-obra fere o resultado de um empreendimento, a cada mês de não venda o resultado do empreendimento sofre perda de rentabilidade, além dos custos envolvidos com sua manutenção. Dessa forma há empenho para que este estoque seja zero e a equipe “*i.b.*” encara este problema.

III – Quem? Neste capítulo me pergunto quem pode ter uma empresa imobiliária “*i.b.*”, visto o que já foi dito com relação à estruturação das empresas e como atuam por conta própria.

Lembrando que trabalham de forma convencional de mercado, ou seja, a equipe de vendas é remunerada pelas receitas obtidas com as vendas, as quais além do pessoal deve custear toda a sua infra-estrutura. Se a empresa não tiver lançamentos com certa regularidade e volume não conseguirá manter sua estrutura.

Assim só as grandes empresas que conseguem apresentar este volume de venda, têm condições de manter uma empresa “*i.b.*” em atuação.

Alinhadas a este movimento observa-se que as empresas de médio e menor porte, que buscam atuar com equipe de venda “*i.b.*”, usam o conceito de alguma forma, algumas formam equipes pequenas de corretores, e ou fomentam vendas com imobiliárias parceiras e ou corretores autônomos.

O gerente de vendas de uma empresa de médio porte e com lançamentos esporádicos,



informou manter uma pequena equipe fixa e no período de lançamento aumente o quadro de corretores, sendo que após o lançamento os libera para que possam atuar independentes em outros mercados.

Dessa forma estas empresas atuam nas etapas da comercialização em conjunto com a empresa de lançamento contratada. Principalmente quando na fase da construção e pós, que a atuação da venda “*i.h.*” é importante para o bom resultado da empresa.

Em fim as imobiliárias ou vendas “*i.h.*” são uma nova realidade no mercado, preencheram uma lacuna importante: a presença da incorporadora nos estandes de venda, auxiliando nas vendas e na busca de informações.
