



ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE CONSTRUÇÃO CIVIL
GRUPO DE ENSINO E PESQUISA EM REAL ESTATE

NÚCLEO DE REAL ESTATE
REAL ESTATE RESEARCH GROUP

Texto para Coluna do NRE-POLI
na Revista Construção e Mercado – Pini – Junho 2008

DO MARKETING DO PRODUTO À ENGENHARIA DO PRODUTO - A MUDANÇA DE FOCO NECESSÁRIA PARA ATUAÇÃO NOS SEGMENTOS ECONÔMICOS DO MERCADO RESIDENCIAL

Prof. Dr. Claudio Tavares de Alencar.

O advento da expansão da capacidade de investimento de importantes empresas de real estate residencial no Brasil verificado nos últimos 2 anos tem suscitado debates entre especialistas do setor percorrendo variadas temáticas, que envolvem desde os níveis mais estratégicos das organizações e de comportamento de mercados até aos problemas mais operacionais vivenciados nos canteiros de produção.

Um dos temas de maior interesse é o dos *drivers* a serem observados e seguidos para atuação competitiva de destaque na interface do denominado mercado residencial econômico, que se refere às faixas de renda baixa e média baixa. O tema emergiu rapidamente com a necessidade de as empresas muito capitalizadas adotarem estratégias de diversificação de mercados e de produtos, pois em seus mercados de origem não se encontra capacidade de absorção da produção de novos empreendimentos na mesma proporção da intensa expansão das respectivas capacidades de investimento.

Além disso, os próprios investidores que adquiriram participação nas empresas do



setor e seguindo as estratégias de seus *asset managers*, que recomendam lógicas para mitigação de riscos ao setor de real estate réplica dos critérios adotados na gestão de carteiras de investimento no mercado de títulos, tem pressionado os executivos das empresas a desconcentrar os investimentos, recomendando a pulverização dos lançamentos por variados estratos de renda e o espalhamento dos novos empreendimentos pelas principais capitais brasileiras e cidades de porte médio do interior dos estados mais desenvolvidos. O mercado tem punido com razoável severidade as empresas que não aderiram às estratégias de diversificação ou de desconcentração dos investimentos, precificando para baixo o valor de suas ações.

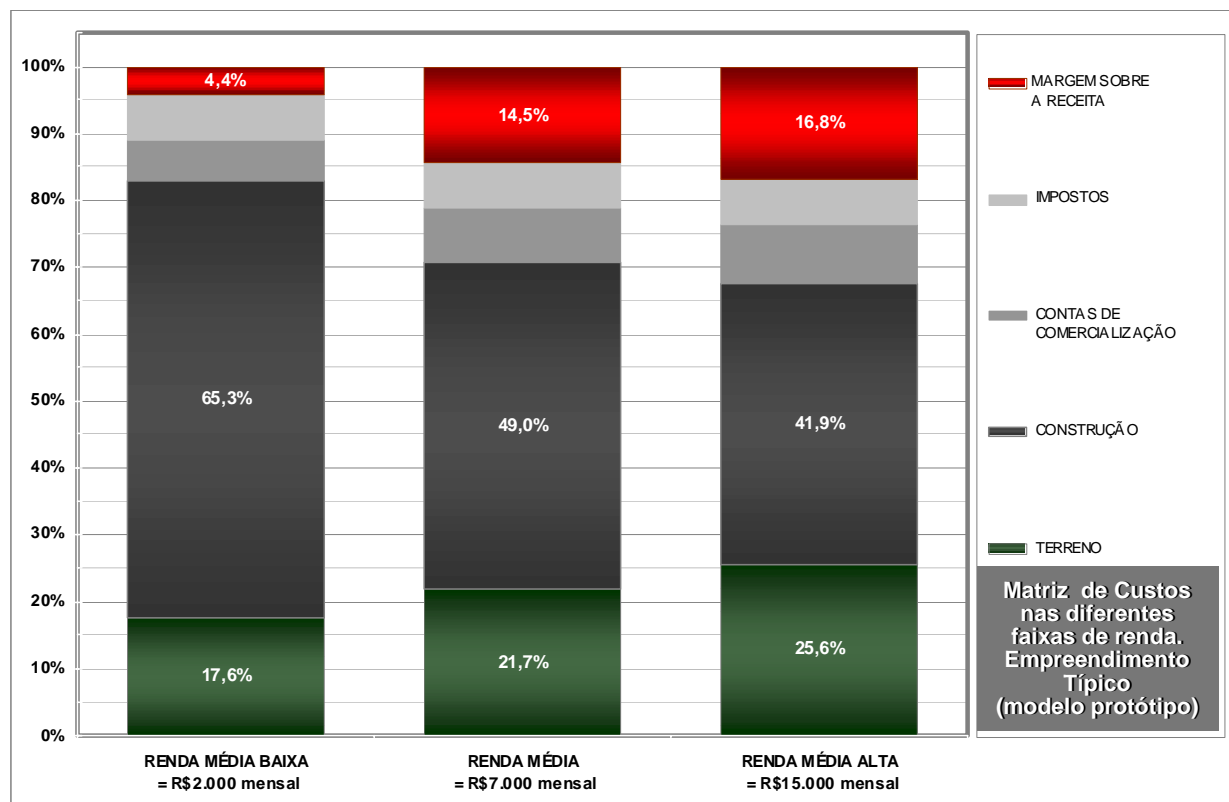
Então, quais seriam esses *drivers*? Antes de elencá-los é importante destacar que a maioria das empresas, que aliás foram muito bem sucedidas nas suas aberturas de capital, vinha há tempos privilegiando seus investimentos nos segmentos de alta renda, nos quais o marketing do produto é crucial para a boa inserção de mercado – a atuação nesses segmentos pressupõe munir os empreendimentos com atributos que possam ser percebidos pelo público alvo como capazes de diferenciá-los da oferta competitiva, à revelia de uma competição baseada no menor preço possível de ser praticado, pois para tais públicos há margem na formação de preços para cobertura de custos adicionais decorrentes do embarque de supostos diferenciais, mormente aqueles conceituados como “itens de lazer”.

No chamado segmento econômico entendemos que a questão da competitividade está em focar os custos da construção (terreno e obras), na medida em que seja possível superar a configuração presente, que comprime fortemente a margem de resultado dos empreendimentos, pois a capacidade de pagar das faixas de renda desses segmentos de mercado é baixa diante das suas necessidades e anseios, o que faz a



equação do preço se distorcer.

De fato, estudos do Prof. Rocha-Lima, apontam claramente essa configuração, conforme pode ser observado no gráfico abaixo, quando compara os itens de desagregação do preço para três empreendimentos protótipo, destinados a diferentes segmentos de mercado, mantidos os parâmetros de custos da região metropolitana de São Paulo.



Fonte: Rocha-Lima, em “Desafios e Oportunidades no Mercado de Baixa Renda” – Seminário promovido pela Editora Pini. São Paulo, fevereiro de 2008.

No gráfico evidencia-se a expressiva participação dos custos de construção e de aquisição do terreno na receita global de vendas dos empreendimentos voltados para



renda média baixa, cerca de 83%; nas faixas de renda média e média alta estas participações alcançam respectivamente 70,7% e 67,5% da receita global de vendas, ou VGV, lembrando que a receita de venda por unidade residencial é variável conforme a faixa de renda e limitados pela capacidade de pagar do público alvo, dada pela poupança acumulada e pela capacidade de acesso às linhas de financiamento existentes no mercado.

Com relação aos custos de construção e de terrenos considerados de acordo com as faixas de renda, estes espelham produtos típicos para cada estrato na região metropolitana de São Paulo e, naturalmente, acompanham o crescimento da renda, de modo que quanto maior a capacidade de pagar do público a que se destina o produto típico, maiores serão os custos de produção e de aquisição do terreno por metro quadrado. Ainda assim, verifica-se no gráfico que as margens de resultado sobre a receita são de 4,4%, 14,5% e 16,8% para as faixas de renda média baixa, média e média alta respectivamente, evidenciando o conforto para o empreendedor ao atuar nos segmentos de maior poder aquisitivo.

As taxas de retorno estimadas nestes empreendimentos protótipos são de: 5,1%, equivalente anual, para o protótipo da renda média baixa; de 19,6%, equivalente anual para o de renda média e; de 21,2%, equivalente anual para o de renda média alta.

Estas simulações apontam para a não atratividade do investimento no segmento de renda média baixa, se tomarmos como referência para a taxa de atratividade setorial o patamar de 16%, equivalente anual efetiva, que já é entendida como conservadora, tendo em vista que as empresas tendem a usar como *guidance* de taxa de retorno o patamar de 20% ano.

A possibilidade de alcançar este referencial de atratividade por empreendimentos



típicos para o segmento reclama a observância estreita aos seus principais *drivers*, citados a seguir:

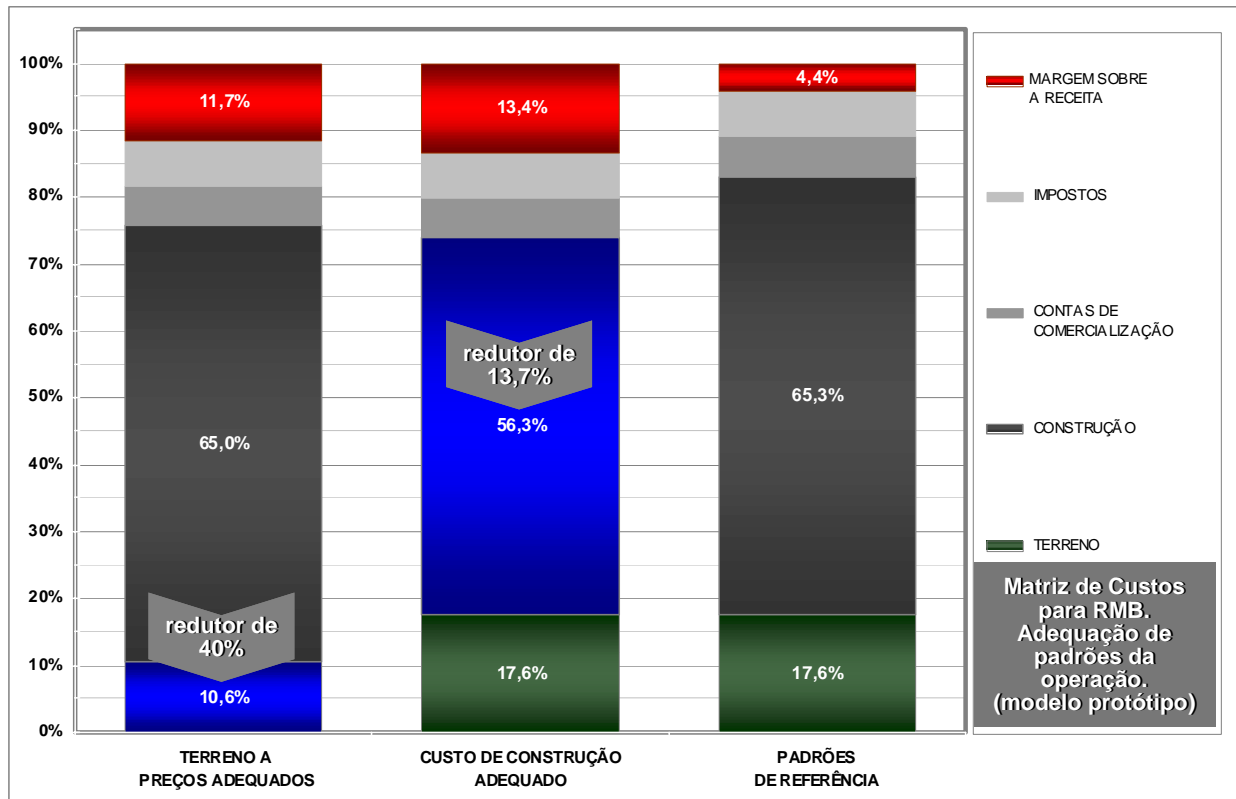
- apesar da clara tendência de preços de terrenos serem mais elevados nos bairros mais centrais, desenvolver empreendimento em terreno localizado distante do centro urbano, buscando-se a validação do investimento por meio do seu baixo custo de aquisição traz riscos de inserção de mercado, pois neste segmento a demanda tem forte vínculo com pólos geradores de emprego. Um eficiente sistema de transporte público mitiga consideravelmente este risco;
- apesar da menor oferta de grandes terrenos nas áreas centrais, os empreendimentos a serem desenvolvidos deverão ter larga escala, ou muitas unidades para diluir o custo do terreno por unidade e, na medida do possível, propiciar economia nos custos de construção, pois os ganhos de escala permitem construir a partir de uma logística operacional mais eficiente, todavia, desse modo, ocorrerá um agravamento dos riscos de concentração de oferta;
- neste segmento há pouco espaço para vetores emocionais na compra, pois o comprometimento de parcela da renda para pagamento do produto residencial é crescente conforme a faixa de renda diminui, ainda que o padrão dos atributos nele embarcados também caia à medida que se desce nos estratos de renda. Assim, a capacidade de pagar o preço é o vetor que predomina e que condiciona a decisão de compra.

O que se pode depreender da conjuntura competitiva a que se sujeitam empreendedores ao atuar no mercado econômico é que a acomodação das margens de resultado dentro do preço que este público pode pagar e, necessárias para se alcançar uma relação entre preço e custos que gere indicadores de qualidade do



investimento atrativos, exigirá uma competente engenharia do produto, que pode permitir tanto a validação do investimento quanto criar um diferencial competitivo no mercado na medida em que a redução dos custos de construção e gerenciamento propiciar uma melhoria nos atributos de qualidade do produto, sem comprometer as margens de resultado.

O gráfico que segue é eloqüente quanto a este ponto; ele nos mostra que uma redução da ordem 13,7% nos custos de construção, mantendo-se a participação do terreno em relação à receita, também fixada de acordo com a capacidade de pagar reconhecida do público, possibilitaria obter uma margem de resultado sobre esta receita da ordem 13,4%, o que conduziria a uma relação adequada de preço para custo para alcançar uma taxa de retorno de aproximadamente 16%, equivalente anual efetiva, atrativa para os parâmetros atuais do mercado residencial de São Paulo. Efeito similar seria conseguido se fosse factível reduzir preços de terrenos em 40%.



Fonte: Rocha-Lima. em “Desafios e Oportunidades no Mercado de Baixa Renda” – Seminário promovido pela Editora Pini. São Paulo, fevereiro de 2008.

Acreditamos que a busca destes patamares de redução de custos reside na melhoria dos processos de planejamento e de gerenciamento das empresas, pois diante da conjuntura no setor de fornecimento de insumos para a construção que se encontra bastante pressionada pela demanda há pouco espaço para melhoria das condições de negociação com outros agentes da cadeia.

Desta feita, a melhoria do processo de planejamento e de gerenciamento terá o sentido de proteger a margem de resultado projetada, ou de mitigar as incertezas envolvidas na implantação bem sucedida dos empreendimentos, o que passa



necessariamente pela engenharia do produto, que neste contexto abraça principalmente:

- a correta conformação do produto para que não haja inclusão de atributos que gerem custos adicionais mas que não agregam valor – escapar da camisa de força mental do marketing voltado para alta renda;
- o desenho acurado dos sistemas de programação e controle da produção, desenvolvendo a análise crítica e a proposição de inovações nos sistemas de gestão da produção – reforçar a inteligência de gerenciamento e a segurança para a correta estimativa e manutenção dos parâmetros de produtividade;
- a estruturação de processos logísticos e de suprimentos capazes de “acelerar” o desenvolvimento dos empreendimentos – a redução dos prazos de implantação, a manutenção dos custos dentro dos orçamentos e o estabelecimento de parcerias com fornecedores favorecem a qualidade do investimento;

Por fim, temas que há tempos estão na agenda setorial como, racionalização da produção, modulação de projetos, educação da mão de obra e a acertada construção de sistemas de incentivos, quando adequadamente implementados promovem a excelência da engenharia do produto.
