



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 – Maio 2008

**INCORPORADORAS E IMOBILIÁRIAS: CONSIDERAÇÕES SOBRE COMO DEVE SER
DESEMPENHADA A PARCERIA ENTRE AS DUAS**

Economista, MBA Real Estate – Poli/USP, Alfredo Eduardo Abibi Filho

Em mercados competitivos e sem barreiras de entrada, como os segmentos de real estate, ao se posicionar no mercado, uma empresa incorporadora deve traçar estratégias de atuação a fim de se destacar, i) estratégias internas: missão, objetivos, metas, conhecimento de produção e fontes de recurso, estratégias voltadas para a empresa, e ii) estratégias externas de atuação no mercado: análise do ambiente externo, identificação do mercado de atuação, estratégias de relacionamento da empresa e seus produtos com o cliente final. E é neste *item ii* que a parceria entre as incorporadoras e imobiliárias se mostra mais contundente já que estas são responsáveis pela intermediação seus produtos e passam a ser o principal elo entre a empresa e o mercado.

A parceria na comercialização é evidente e onde se realiza a principal relação comercial entre as empresas, mas esta relação é muito mais que uma relação de venda, o contato com o público fornece informações importantes de comportamento e tendências de mercado vitais para o planejamento estratégico das empresas incorporadoras. É importante ressaltar que a maioria das imobiliárias trabalha com diversas incorporadoras e atuam em diversos segmentos do mercado imobiliário,



possibilitando assim um acúmulo de conhecimento suficiente para tornar suas informações com qualidade.

Estas informações são continuamente absorvidas pelas incorporadoras e orientam a formulação das estratégias da empresa, desde a decisão de investir no mercado imobiliário, na escolha do segmento a ser explorado, definindo o público alvo e a formatação do produto para inserção do mercado pretendido.

Cabe ressaltar que esta fonte de informações obtida nesta parceria é uma ferramenta importante para o planejamento estratégico, mas não a única utilizada pelas empresas incorporadoras, estas contam com outras fontes de conhecimento como: conhecimento interno adquirido com empreendimentos anteriores e profissionais qualificados com conhecimento na área e atuação; relacionamento com outras empresas do ramo; empresas de arquitetura; consultores especializados; pesquisa de mercado (ocupacionais e pós-ocupacionais), entre outros.

Este artigo propõe discutir e apontar uma visão crítica dos principais aspectos das parcerias entre imobiliárias e incorporadoras, levantando os principais tópicos da estratégia das empresas, buscando destacar como e em que nível esta parceria entre as Incorporadoras x Imobiliárias pode se dar, com ênfase no planejamento do produto. Para tal relaciono os passos básicos de uma empresa desde a decisão de investir no mercado imobiliário até a formatação do produto e oferta ao mercado, e ficará claro a necessidade de fontes de informação externas e no caso a importante parceria entre as empresas foco deste artigo.

- Decisão de investir no mercado imobiliário - pautadas nas informações da conjuntura econômica e do mercado setorial;
-



- Identificação do segmento de mercado e região de atuação - pautadas em parâmetros encontrados na relação entre a oferta e a demanda de mercado.
- Escolha do local para um possível empreendimento – pautados em informações do mercado concorrencial como: i) o perfil de ocupação do bairro e tendências, ii) fatores influenciadores da demanda, iii) principais empreendimentos lançados e em lançamento e sua performance, iv) preços praticados frente aos atributos oferecidos nos produtos.
- Definição do mercado alvo e formatação do produto – a partir das informações coletadas a incorporadora simula um empreendimento protótipo, em um cenário referenciado nas informações de mercado e através de análises laboratoriais de estresses deste cenário analisa a qualidade do investimento e decide por investir ou não.

Fica clara a necessidade de fontes de informações de mercado necessárias para a decisão de investir em um empreendimento e o volume destas informações que as incorporadoras podem obter das imobiliárias. Cada tópico citado acima tem seus desdobramentos e deve ser desenvolvido de forma específica, neste artigo iremos desenvolver o tema “formatação do produto”, onde esta parceria é mais intensa, e mais uma vez ficará clara a necessidade de fontes de informações confiáveis e com qualidade do mercado, onde as imobiliárias representam um importante papel.

Formatação do produto:

Base teórica - As incorporadoras devem traçar estratégias de atuação a fim de se destacar da oferta que compete por inserção junto ao mesmo segmento. De acordo com as teorias de segmentação, atender as necessidades e anseios do público alvo para



a formatação do produto pode oferecer vantagens competitivas e aumentar as chances de inserção no mercado. E principalmente, desenvolver projetos focados na demanda de um determinado segmento, a um preço que este pode pagar, facilita a inserção do produto no mercado, gerando maior estabilidade no projeto, melhorando o perfil de investimento/retorno e prazo de exposição do capital investido no projeto.

Neste caso a troca de informações com as imobiliárias concentram-se na identificação no perfil do público local, no desempenho dos empreendimentos em andamento, nas tendências da região (que pode estar ou não alterando o seu perfil atual), nichos de mercado desatendidos ou em saturação, valores praticados frente aos atributos oferecidos.

Identificado o público alvo inicia-se a formatação do produto, que para melhor entendimento faço uma breve reflexão sobre as interfaces econômicas entre seus principais agentes, incorporador e o cliente final: i) incorporador: produz e leva a mercado visando rentabilidade, ii) cliente final: busca adquirir o produto que apresente maior número de atributos que atenda suas necessidades e anseios, dentro de um determinado patamar de preço o qual esta disposto a pagar.

Desta forma os incorporadores traçam estratégias de formatação do produto buscando inserção em um determinado mercado respeitando o binômio “preço x qualidade” referenciada na oferta competitiva, ou seja, o empreendedor faz uma leitura do mercado do público alvo determinado, balizando o preço de oferta e buscando oferecer um produto com igual ou mais atributos a fim de ter um produto competitivo.

Por sua vez o cliente final faz a sua leitura da oferta competitiva, procurando o produto dentro da faixa de preço que pretende pagar, que atenda com mais qualidade



suas necessidades e anseios.

Observa-se que no mercado imobiliário a relação preço do produto ofertado x qualidade que pode ser oferecida, em sua grande maioria, não atende totalmente as expectativas do cliente final. Desta forma os produtores traçam estratégias de formatação do produto aliadas a estratégias de marketing realçando determinados atributos buscando a identificação do público alvo na intenção de se destacar na concorrência.

Neste processo a parceria incorporadora e imobiliária é saudável e natural, pois os interesses tanto da incorporadora como das imobiliárias é de formatar o produto da forma mais acertada, para que o produto escoe da melhor forma possível, trazendo bons resultados para ambas as partes.

Levanto algumas informações básicas para formatação do produto e que podem ser conseguidas através da parceria incorporadoras e imobiliárias:

- resultado de outros empreendimentos (em andamento e anteriores); a tendência da região.
- resultado de determinadas ações de propaganda e marketing.
- pesquisas efetuadas nos estandes de venda sobre o produto, i) expectativas dos clientes no produto, ii) os atributos que chamaram mais atenção (tanto positivas como negativas), iii) algum atributo desejado e não atendido.

Gostaria de ressaltar que estas informações para o desenvolvimento do projeto até esta fase, podem ser coletadas com mais de uma empresa imobiliária, o que é natural, pois os incorporadores também não lançam seus produtos com uma única imobiliária, tendo assim parcerias com diversas imobiliárias, que com naturalidade fornecem as



informações necessárias.

Isto feito, o produto formatado vai a mercado e nessa etapa a parceria entre as empresas se consagra, a imobiliária que irá intermediar as vendas é contratada. Só nesta fase a remuneração da imobiliária é determinada e referenciada por porcentagem do valor da venda efetivada, a participação das imobiliárias nas etapas anteriores não é remunerada é feita na base da parceria de risco.

A imobiliária escolhida, que provavelmente teve algum contato com a formatação do produto, vezes com mais intensidade que outra, deve ter afinidade com o produto formatado e sua região. A campanha de venda passa a ser traçada a quatro mãos, onde a imobiliário exercem um importante papel nesta etapa do projeto devido a sua experiência e conhecimento sobre o tema, lembrando que a decisão é sempre do incorporador.

Determina-se a empresa de propaganda que irá desenvolver a campanha de lançamento e são definidas as estratégias de marketing que envolve: i) volume de investimento em propaganda – estande de venda, material promocional, propaganda em mídia nos mais diversos meios de comunicação e ações de marketing promocional; ii) valor e a condição de comercialização do produto. É normal a empresa solicitar uma sugestão de preço de venda, que pode ser seguido ou não, decisão do incorporador.

Com relação à propaganda, devido a seu volume de lançamentos que participam, as imobiliárias acabam intermediando o fechando dos pacotes de mídia com os meios de comunicação obtendo assim forte poder de barganha junto às empresas de comunicação, obtendo descontos para as incorporadoras.

Quando o produto vai a mercado as imobiliárias realizam o seu principal papel no



processo a intermediação da venda do produto com o cliente final, atendendo-o adequadamente até assinatura do contrato.

É bom lembrar que as imobiliárias têm em seu *staff* um time de profissionais qualificados para transações imobiliárias, preparados para exercer tal função, com treinamento adequado para venda de cada produto, planejamento e estratégias de venda e detêm o conhecimento do tema, sendo que nessa etapa tem papel importante para o resultado do empreendimento.

Esta é a principal parceria entre as empresas, o momento da venda, a imobiliária deve representar adequadamente à empresa incorporadora, conhecendo o produto que está sendo oferecido, estar a para dos detalhes do produto e consagrar a venda de forma adequada.

Este conhecimento adquirido no relacionamento com o cliente final e o próprio relacionamento com o cliente é tão importante para as incorporadoras que as maiores empresas já têm sua própria equipe de venda, e normalmente costumam dividir os estandes com a imobiliária escolhida para o lançamento, trazendo este importante conhecimento para dentro das empresas.
