LÍDERES DO MERCADO IMOBILIÁRIO

GESTÃO COMERCIAL



EDITORA
CHAVE MESTRA®

EDITORA
CHAVE MESTRA®

Av. Marcos Penteado de Ulhoa Rodrigues,
1119 – Tamboré, Alphaville – SP,
Ed. Office Shopping Tamboré –
Andar 21 – Sala Chave Mestra
CEP: 06460-040
@editorachavemestra
editora@editorachavemestra.com.br
www.editorachavemestra.com.br

Título original em português:

Gestão comercial:
líderes do mercado imobiliário

Copyright © 2025 by Editora Chave Mestra

Todos os direitos reservados: proibida a reprodução total ou parcial, por qualquer meio ou processo eletrônico, especialmente por sistemas gráficos. A violação dos direitos do autor é crime, mediante a Lei dos Direitos Autorais n. 9610/1998.

O conteúdo desta obra é de total responsabilidade dos autores e não reflete necessariamente a opinião da editora.

DIREÇÃO EDITORIAL
Raquel Medeiros

COORDENAÇÃO EDITORIAL
Bartira Costa Neves

EDITORIA JR.
Larissa Robbi Ribeiro

ASSISTÊNCIA EDITORIAL
Amanda Karine Grossel
Eloiza Andrade
Flávio Alfonso Jr.

REVISÃO
Híllona Anjos
Roseli Gonçalves

DIAGRAMAÇÃO E PROJETO GRÁFICO
Weslei Eugênio

***BRANDING* DE CAPA**
Gunar Nilson Pacheco

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Vale, Rogério (Organizador)

V149 Gestão comercial: líderes do mercado imobiliário / Rogério Vale (org.). — 1. ed. — Barueri, SP. Chave Mestra, 2025. 256 p.; 16 x 23 cm.

ISBN 978-65-5496-119-6

1. Gestão comercial. 2. Mercado imobiliário. 3. Liderança empresarial.
4. Estratégias de vendas. 5. Administração de empresas.
6. Marketing imobiliário. I. Título.

CDD-333.33

GESTÃO
COMERCIAL

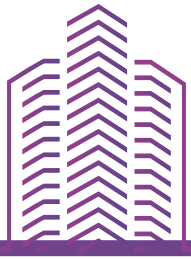


APRESENTAÇÃO

O mercado imobiliário brasileiro atravessa um momento de transformações. Novas tecnologias, mudanças no comportamento do consumidor, alta competitividade e pressão por resultados colocam a gestão comercial no centro das decisões estratégicas. Hoje, não basta apenas vender; é preciso liderar com inteligência, adaptar-se rapidamente e construir relações duradouras com o mercado.

Este livro nasce da contribuição de profissionais que estão, diariamente, enfrentando os desafios do setor com visão prática, compromisso ético e senso de inovação. Cada capítulo, assinado por um autor diferente, com vivência real no mercado, aborda temas cruciais que moldam a *performance* comercial nos dias atuais: da construção de um funil de vendas eficiente à criação de equipes de alta *performance*, da gestão de conflitos à liderança estratégica, da comunicação orientada a resultados ao uso de dados e tecnologia como alavancas para decisões mais acertadas.

Não se trata de repetir fórmulas prontas. O objetivo aqui é provocar reflexão e entregar conteúdo relevante, baseado em conhecimentos já experienciados e que funcionam na prática. Ao longo destas páginas,



o(a) leitor(a) encontrará diferentes abordagens sobre como transformar crises em oportunidades, fidelizar clientes exigentes, alinhar as áreas de Marketing e Comercial, adaptar-se sem perder o foco e liderar com propósito em um ambiente que cobra, cada vez mais, clareza, preparo e resiliência.

A força de *Gestão comercial: líderes do mercado imobiliário* está na diversidade de olhares. São vozes que representam uma geração de líderes que entendem que o verdadeiro diferencial competitivo está na forma como as pessoas se comunicam, se posicionam, se relacionam e tomam decisões, e que reconhecem que o sucesso comercial sustentável não nasce do improviso, mas da gestão bem-feita.

Se você atua ou pretende atuar na linha de frente das decisões comerciais do mercado imobiliário, esta leitura vai ampliar sua visão. Para apontar atalhos? NÃO! Para mostrar, com objetividade, quais fundamentos realmente sustentam o desempenho de alto nível.

Aproveite!

EDITORA
CHAVE MESTRA®

IDEC
INSTITUTO
DE DESENVOLVIMENTO
COMPORTAMENTAL

PREFÁCIO

Toda transformação começa com uma decisão. E este livro nasceu justamente assim, com a consciência de reunir, em um só espaço, as mentes mais atuantes e influentes da gestão comercial e liderança no mercado imobiliário brasileiro.

É com entusiasmo genuíno e senso profundo de realização que apresento esta obra: *Gestão comercial: líderes do mercado imobiliário*. Mais do que escrever um capítulo e o prefácio, tenho a honra de ser o idealizador e convidar pessoalmente os 30 coautores que dão vida a este maravilhoso projeto. São profissionais com autoridade, experiências de destaque e resultados surpreendentes.

Este livro nasceu com o propósito de revelar o que realmente move o mercado imobiliário. Aqui você encontrará o que funciona de verdade: conhecimento aplicado, experiências vividas, estratégias testadas e reflexões que provocam transformação. São *insights* práticos de decisões que moldaram negócios e de ideias que hoje estão levando empresas a um novo nível de *performance*.

Cada capítulo é uma peça essencial de um mosaico que retrata o que há de mais atual, relevante e indispensável na gestão comercial. Temas explorados com profundidade, verdade e experiência de quem vive desafios todos os dias. São líderes que tenho imensa gratidão de reunir nesta obra inovadora e impulsionadora de equipes rumo à alta *performance*.

Falar de liderança comercial é, para mim, falar da minha própria trajetória. Há mais de duas décadas vivo o mercado de lançamentos imobiliários com intensidade e compromisso. São mais de R$ 15 bilhões em vendas, mais de 150 lançamentos realizados em todo o Brasil e experiências internacionais que ampliaram minha visão em mercados como Estados Unidos, Portugal e Espanha.

Sigo minha jornada com visão estratégica na direção C-level de empresas de lançamentos imobiliários. Acredito que o conhecimento transforma e, por isso, também concentro minha energia no treinamento, na formação de líderes e na certificação de incorporadores por meio de meus cursos e da minha Mentoria — Fórmula de Lançamentos Imobiliários. A plataforma

www.ricardorochaleal.com.br vem transformando a alta *performance* de empresas e profissionais do mercado imobiliário.

Este é meu terceiro livro. O primeiro, *Experts*, escrevi junto a grandes líderes empreendedores. No segundo, *Hábitos atômicos da alta performance*, revelei os 48 *cases* práticos e transformadores do mercado imobiliário. Agora, nesta terceira obra, foco o poder das metas e a amplificação da alta *performance*.

Este livro é sobre transformar conhecimento em ação, e ação em legado.

Que esta leitura o(a) provoque, inspire-o(a) e, acima de tudo, impulsione-o(a). Que cada página seja uma ferramenta para suas decisões e um ponto de partida para seus próximos avanços. E que, ao final, você se sinta parte deste movimento que está redesenhando a forma de pensar e liderar no mercado imobiliário.

Com respeito e profunda admiração,

Ricardo Rocha Leal

Expert em lançamentos imobiliários

Diretor C-level

Palestrante e mentor

@ricardo.rochaleal



SUMÁRIO

	APRESENTAÇÃO	4
	RICARDO ROCHA LEAL **PREFÁCIO**	6
1	CAIO MARONI **COMO DESENVOLVER UM FUNIL DE VENDAS PODEROSO**	10
2	CIRO GARCIA **ESTRATÉGIAS PARA ALAVANCAR SUA PRESENÇA NO MERCADO**	18
3	CLEOFAS FERREIRA **ÉTICA E BOAS PRÁTICAS NO MERCADO IMOBILIÁRIO**	26
4	CYRO NAUFEL **DESAFIOS E OPORTUNIDADES NO SETOR DE VENDAS**	34
5	DU THEODORO **FATORES DE SUCESSO: NICHE E FIQUE RICO!**	42
6	EDUARDO ALVES **ALAVANCAS COMERCIAIS E COMUNICAÇÃO ASSERTIVA**	50
7	EDUARDO TELLES **PARCERIA IMOBILIÁRIA É RELACIONAMENTO**	58
8	FÁBIO GARCEZ **O PODER DE SE ADAPTAR E VENCER NO MERCADO IMOBILIÁRIO**	66
9	FABIO KERTENIS MENDES **COMO CONSTRUIR UM RELACIONAMENTO DE LONGO PRAZO**	74
10	FERNANDO COSSIGNANI **MENTALIDADE E CLAREZA DE PROPÓSITO NA GESTÃO COMERCIAL**	82
11	FERNANDO SILVA PEREIRA **INOVAÇÃO JÁ: O GRITO DE SOCORRO DO IMOBILIÁRIO**	90
12	GILSON DAHER PORTO **MERCADO IMOBILIÁRIO: O PODER DO *NETWORKING***	98
13	GLAUCO FARNEZI **CONTROLE OU CAOS: VOCÊ DECIDE**	106
14	HEITOR ZAROUR BARUA **COMUNICAÇÃO ASSERTIVA E O PERIGO DOS BAJULADORES**	114
15	HENRIQUE SOTERE JR. **COMO TORNAR O ATENDIMENTO EM UM DIFERENCIAL COMPETITIVO**	122

GESTÃO COMERCIAL

16	ISAIAS MONTENEGRO **A ARTE DE TRANSFORMAR DESAFIOS EM OPORTUNIDADES**	130
17	LEANDRO CARAMEL **TECNOLOGIA E DADOS: DECISÕES INTELIGENTES**	138
18	MANOEL BRUNO ***MARKECIAL*: O ALINHAMENTO QUE POTENCIALIZA VENDAS**	146
19	MÁRCIO FERNANDO **COMO LIDAR COM CRISES E MANTER A ALTA *PERFORMANCE***	154
20	PEDRO BEBBER **BIG DATA: A NOVA ERA DO IMOBILIÁRIO RESIDENCIAL**	162
21	RACHEL DE OLIVA PERDIGÃO **ESTRATÉGIAS PARA CONQUISTAR CLIENTES EXIGENTES**	170
22	RICARDO ROCHA LEAL **ALTA *PERFORMANCE* E O PODER DAS METAS**	178
23	ROBERIO JUNIOR **COMO MONTAR UM DEPARTAMENTO COMERCIAL DE EXCELÊNCIA**	186
24	RODRIGO LOURENÇO **LIDERANÇA INSPIRADORA IMPACTANDO RESULTADOS**	194
25	RODRIGO MENDERICO **LIDERANÇA: O EXEMPLO QUE TRANSFORMA**	202
26	RONALD TINOCO **GESTÃO DE CONFLITOS: MANTENDO A HARMONIA COMERCIAL**	210
27	SIMÃO GOMES **IMPACTO DO FUNIL DE VENDAS NA GESTÃO DAS EMOÇÕES**	218
28	TAMARA CARVALHO **NEGOCIAÇÃO AVANÇADA: HABILIDADES QUE FAZEM DIFERENÇA**	226
29	THALES DE SOUZA SILVA **EQUIPES DE ALTA *PERFORMANCE*: COMO CONSTRUÍ-LAS**	234
30	WALLACE TEIXEIRA **LIDERANÇA ESTRATÉGICA NO MERCADO IMOBILIÁRIO**	242



Caio Maroni

Sou Caio Maroni, nascido em Birigui/SP e criado em Santos. Atuo como diretor executivo do Grupo ADN — 22º maior grupo construtivo do país — e sócio-diretor da Dindom Vendas.

Aos 21 anos, inspirado pela leitura de *Pai rico, pai pobre* (Kiyosaki, 2004), tranquei a universidade de engenharia para seguir meu sonho de empreender. Os desafios surgiram já nos primeiros passos, assumi riscos, atuei em diversos segmentos e nem sempre tive êxito; mas, em 2017, surgiu a oportunidade de trabalhar no ramo imobiliário, em Araraquara.

No ano seguinte, fundei minha própria imobiliária e, em 2020, recebi o convite de Pedro Donadon, CEO do Grupo ADN, para estruturar o time de vendas da construtora. Juntos, transformamos o desempenho comercial do grupo, elevando o Valor Geral de Vendas (VGV) de R$132,5 milhões para R$545 milhões em cinco anos.

caiomaroni
caiomaroni
caio.maroni@adnconstrutora.com.br

GESTÃO COMERCIAL

1 COMO DESENVOLVER UM FUNIL DE VENDAS PODEROSO

Por Caio Maroni

O fim do talento

Em um mercado cada vez mais competitivo, com ciclos de vendas mais longos e clientes mais informados e exigentes, confiar apenas no talento e no improviso do vendedor não é suficiente. Empresas que desejam escalar com eficiência precisam transformar a venda em processo. O vendedor não pode ser maior que o processo — é o processo que sustenta o resultado. Nesse contexto, o funil de vendas passa a ser uma ferramenta estratégica essencial.

O desafio da escalabilidade

Ao longo dos anos, investi tempo e energia desenvolvendo profissionais de vendas — muitos deles altamente talentosos, mas com uma tendência natural de buscar o caminho mais fácil, especialmente quando o cenário aperta: vender onde está mais barato ou onde o produto praticamente se vende sozinho, dificultando a retenção e tornando a escalabilidade um grande desafio. O alto *turnover* impacta diretamente na consistência dos resultados.

Em um mercado aquecido, oportunidades não faltam para corretores e gerentes de vendas, mas há uma perda crescente de qualidade técnica. E é justamente aí que o processo ganha protagonismo: ele garante padrão, excelência e previsibilidade, mesmo diante da rotatividade inevitável do setor.

Os custos invisíveis

A ausência de um processo bem estruturado e a dependência excessiva de corretores autônomos e imobiliárias têm aumentado consideravelmente o custo das vendas. Muitas construtoras, pressionadas pela necessidade de gerar

caixa e reduzir estoque, recorrem a premiações cada vez mais agressivas para atrair esses profissionais. Esse modelo, embora dê certo no curto prazo, compromete a eficiência financeira da operação, torna o crescimento menos sustentável no longo prazo e paga-se mais para vender igual ou pior.

A virada de chave

Foi diante desses desafios que nasceu a Dindom Vendas, uma empresa de vendas imobiliárias com funil estruturado e o propósito de trazer previsibilidade de vendas orientada por dados. Nossa premissa era simples: construir uma operação capaz de entregar resultados consistentes, independentemente do talento individual, com redução de custos e aumento de eficiência. A resposta começa com uma mudança de mentalidade: deixar de tratar a venda como talento e passar a tratá-la como ciência. O maior desafio é cultural. Convencer liderança e equipe da importância do processo é crucial. A resistência surge naturalmente: experientes veem burocracia; novatos temem engessamento. Ambos estão equivocados — o processo não limita, direciona.

Etapa 1: geração e qualificação de *leads*

Mas, então, como desenvolver um funil de vendas poderoso?

Tudo começa pela captação estratégica de *leads* — etapa frequentemente negligenciada ou terceirizada sem critérios, mas que determina a eficiência de todo o processo. Mais do que gerar volume, é fundamental atrair *leads* qualificados. Isso exige definir o perfil ideal de cliente e criar anúncios que conectem com suas dores reais, antecipem objeções e transmitam confiança.

Cada ponto de contato — como formulários, *landing pages* ou interações automatizadas — já funciona como um filtro: ao preencher ou responder, o *lead* inicia seu próprio processo de qualificação. Esse é o conceito de *Marketing Qualified Lead* (MQL). Além disso, toda captação precisa estar integrada ao *Customer Relationship Managemen*t (CRM). Essa conexão permite o controle do volume de *leads*, custo por aquisição, taxa de conversão por canal e identificação das campanhas com melhor desempenho.

Etapa 2: o pré-vendas como guardião do processo

Não adianta gerar bons *leads* sem um atendimento de qualidade. Um problema clássico em muitas operações comerciais é deixar os *leads* caírem direto nas

mãos dos corretores. Culturalmente, muitos não seguem o processo correto do funil de vendas e, com isso, perde-se o controle sobre pontos cruciais: tempo de resposta, qualidade das interações, cadência de atendimento e motivo da perda.

Além disso, atendem em seus próprios WhatsApps, gerando riscos como redirecionamento de clientes para concorrentes e a possibilidade de o corretor levar consigo contatos ao deixar a empresa. Os *leads* se acumulam, os atendimentos viram uma caixa preta e, inevitavelmente, a conversão despenca. Isso gera um efeito colateral ainda mais preocupante: o corretor passa a culpar a "qualidade dos *leads*" e a pedir mais volume — quando, na verdade, o problema está na falta de processo e acompanhamento. Essa dinâmica alimenta o comodismo, desacelera a operação e mascara as reais oportunidades.

Para transformar esse ponto de fragilidade em vantagem competitiva, é necessário reestruturar o funil e implementar um modelo centralizado de qualificação. A criação de um time de pré-vendas, responsável pela triagem, primeiro contato e qualificação dos *leads*, traz mais agilidade, controle e foco em conversão.

O papel do pré-vendas não é vender o produto, mas sim vender a conversa com o corretor — gerando interesse, despertando curiosidade e conduzindo o *lead* com método, sem antecipar detalhes que poderiam comprometer o impacto da apresentação comercial. O objetivo é levar o cliente ao *stand* — onde ocorre o encantamento e a conexão emocional. Quando necessário, o time pode agendar videoconferências ou direcionar o *lead* ao corretor mais adequado.

Para que tudo isso funcione com precisão, a tecnologia é peça-chave. É essencial conectar as plataformas de mensagens, como o WhatsApp, e os sistemas de ligações ao CRM para garantir controle total sobre os dados. Com isso, é possível mensurar o volume de mensagens enviadas, o número de respostas recebidas, a taxa de rejeição e quantos *leads* avançaram no funil.

Essas informações permitem identificar exatamente em que ponto o cliente deixou de responder, facilitando ajustes na abordagem e nos argumentos utilizados. O monitoramento contínuo das interações — tanto por texto quanto por voz — possibilita análises mais assertivas, identificação de falhas e maior objetividade na aplicação de treinamentos.

Etapa 3: atendimento e conversão

Chegamos à etapa mais crítica do funil: a conversão. É aqui que o processo deixa de ser teoria e precisa se transformar em resultado. Para garantir eficiência nesse momento, os consultores de vendas devem ser treinados com profundidade — tanto no conteúdo quanto na condução do atendimento.

O primeiro passo é o domínio da matriz de objeções: um guia estratégico que antecipa os principais questionamentos dos clientes e orienta respostas claras, seguras e alinhadas com os diferenciais do produto.

Na sequência, entra o *script* de atendimento — claro, objetivo e adaptado ao perfil de cada cliente, seja investidor, comprador direto ou financiado. Esse *script* orienta não apenas a conversa e o comportamento do consultor, mas também a ordem de apresentação — do primeiro contato, como oferecer um café, apresentar o apartamento decorado, até seguir para a mesa de atendimento.

A cada etapa, o *script* sinaliza até onde o consultor deve conduzir e quando é hora de escalar. O objetivo é garantir que o cliente esteja no ponto ideal para comprar antes de acionar o gerente para o fechamento — evitando desgastes, ganhando eficiência e mantendo o foco no avanço do funil.

Já os gerentes de venda desempenham um papel decisivo na etapa final. São, em sua maioria, profissionais experientes, com alta capacidade de negociação e foco em resultado. Por isso, o processo precisa trabalhar a favor deles — liberando tempo e energia para que concentrem seus esforços onde realmente geram valor: no fechamento.

Essa estrutura potencializa seus ganhos e fortalece a estratégia de retenção. Como muitos têm perfil e competência para abrir sua própria imobiliária, é fundamental criar um ambiente onde valha mais a pena seguir crescendo na carreira como gerente — com ganhos financeiros, reconhecimento, desafios e uma cultura que valoriza *performance* e visão de longo prazo.

A importância da gestão de rotina com dados

Para manter a operação no ritmo certo, rotinas de reuniões estruturadas são indispensáveis. Em vez de discussões baseadas em percepções ou suposições, os encontros devem ser guiados por indicadores mensuráveis e dados reais de desempenho. O “quantas vendas você acha que vai fazer?” dá lugar

a perguntas mais estratégicas: “Estamos fazendo o número certo de ligações diárias?”, “Qual foi a taxa de conversão em cada etapa da semana?”, “Quantas vendas deveríamos ter nesse dia?”, “Atingimos a meta de visitas ao *stand*?”.

Essa abordagem permite avaliar se, de fato, executamos as ações necessárias para atingir as metas em cada etapa do funil — e identificar rapidamente onde estão os gargalos. Analisar se os volumes foram cumpridos, se as taxas de conversão estão dentro do esperado e se a cadência de contatos foi mantida com consistência.

O resultado é uma mudança fundamental de perspectiva: o foco deixa de ser exclusivamente o número final de vendas e passa a ser os indicadores que sustentam o resultado. Porque, no fim, vender mais não depende de talento — depende de método, disciplina e execução. E isso, sim, pode ser construído.

Conclusão: venda previsível é venda escalável

Como atuo no segmento econômico, no qual a maioria dos clientes realiza apenas uma compra ao longo da vida, não tive oportunidade de aplicar estratégias de pós-venda, *cross sell* ou *up sell*. Por isso, optei por não abordar esse tema neste livro, mantendo o foco exclusivamente no que foi testado, validado e gerou resultado real.

Estruturar um funil de vendas eficiente é mais do que organizar etapas — é criar uma cultura que valoriza método, ritmo e execução. Tudo o que compartilhei foi construído com erros, aprendizados e evolução constante. Quando o processo é sólido, a venda deixa de ser imprevisível e passa a ser escalável. E no mercado imobiliário, previsibilidade não é apenas uma vantagem — é o que torna o crescimento sustentável no longo prazo.

BIBLIOGRAFIA

KIYOSAKI, R. T. *Pai rico, pai pobre*: o que os ricos ensinam a seus filhos sobre dinheiro. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.



“Seja ansioso pelo resultado, mas obcecado pelo processo.”

Caio Maroni



Ciro Garcia

Sou temente a Deus, filho mais velho do Silveirinha e da Oneida, irmão do Fábio e da Bruna. Casado com Giseli e pai de quatro filhos incríveis: Enrico, Karine, Caio e Anita. Vivemos em Balneário Camboriú/SC desde 2018.

Head comercial da Báscara Construtora, fundador da Rei dos Imóveis Gestão de Vendas, idealizador do Diário Imobiliário e consultor associado à consultoria *TOP Brokers*, especializada em vendas e *marketing* para construtoras.

Coordenador do Núcleo de Mercado Imobiliário do Club M Brasil, colunista do portal Conteúdo Imob e coautor do livro *Gestão comercial: líderes do mercado imobiliário*.

Sou movido por propósito, guiado pela fé e sustentado pela resiliência. Não me tornei o que sou por sorte, mas por decisão, constância e verdade.

cirogarcia.rdi

+55 (47) 98820-6205

eucirogarcia

www.diarioimobiliario.com.br

GESTÃO COMERCIAL

2 ESTRATÉGIAS PARA ALAVANCAR SUA PRESENÇA NO MERCADO

Por Ciro Garcia

Quando comecei minha carreira no mercado imobiliário, em novembro de 2000, eu não fazia ideia do que estava prestes a viver. Para ser sincero, entrei sem nenhuma expectativa e sem sequer compreender o verdadeiro papel de um corretor de imóveis. O que parecia uma chance temporária virou o alicerce da minha jornada pessoal e profissional.

Com o tempo, fui entendendo que o corretor não é só um intermediador de vendas, nós somos agentes de transformação. A cada venda, ajudamos a desenvolver bairros, fomentar o comércio e conectar pessoas aos seus projetos de vida. Foram muitos aprendizados, mudanças, quedas e recomeços. Em 2017, no *reality* Top Brokers Brasil, vivi uma reinvenção: mudei de estado, posicionamento e estratégia. Mais do que uma mudança geográfica, foi uma mudança de mentalidade.

Sempre ficou claro: presença não é só aparecer, é ser percebido como alguém confiável, relevante e preparado. Em tempos de redes sociais, muitos confundem visibilidade com presença. Uma coisa é aparecer, outra bem diferente é ser lembrado, recomendado e respeitado. Presença real nasce da clareza de propósito, constância nas ações e verdade em cada relação.

Neste capítulo, compartilho com você os pilares que me ajudaram a construir minha presença no mercado imobiliário e que podem servir como bússola para qualquer profissional que deseja crescer com consistência, independentemente do setor em que atue.

Clareza de posicionamento

Ter presença no mercado começa com clareza de identidade: saber quem você é, o que você entrega e para quem você entrega. Quem tenta agradar todo mundo, no fim das contas, não é lembrado por ninguém. Esse é o erro

de muitos profissionais que tentam se destacar atirando para todos os lados. Em uma semana estão vendendo frente mar de alto padrão; na outra, terrenos populares no interior. Uma hora, dizem que o foco é investidores; na seguinte, oferecem imóveis para quem quer sair do aluguel.

Essa incoerência não transmite autoridade, transmite insegurança. E a insegurança afasta. O mercado reconhece quem é coerente. E confia em quem é consistente. Posicionamento não é limitação. É estratégia. É isso que faz com que as pessoas saibam quando, como e por que o procurar. Sempre que dediquei atenção total e foco em algo, colhi os melhores resultados, e tenho certeza de que com você também é assim.

Se você ainda acredita que ser lembrado por fazer de tudo é vantagem, pare agora. No mercado, quem tenta agradar todo mundo acaba se tornando irrelevante. Posicionar-se é ter coragem de escolher um território, mesmo que no começo pareça limitar. É isso que constrói uma marca pessoal forte. Quando entendi que meu valor era liderar e gerar resultados para incorporadoras, tudo mudou: comunicação, parcerias e reconhecimento. Posicionar-me de forma clara me fez ser procurado pelas pessoas certas, com os desafios certos.

Estratégia de reputação

Uma presença sólida é construída muito antes das pessoas o(a) verem. Ela nasce nos bastidores, nas entregas consistentes, na forma como você trata as pessoas, nas conversas de bastidor que acontecem quando você não está presente. A verdadeira reputação não é o que você diz sobre si mesmo é o que os outros dizem quando você sai da sala.

Em 2008, cuidava de tudo sozinho, chamo de "Eulmobiliária": sem equipe, apenas eu, vontade de fazer diferente e propósito. Mesmo assim, me posicionei com clareza: oferecer o melhor atendimento da cidade. Foi aí que percebi uma oportunidade. Não precisava ser a maior. Precisava ser a melhor naquilo que as pessoas mais valorizavam: o relacionamento.

Em 2009, expandi para uma ótima sala comercial e muito bem localizada e contratei meu primeiro colaborador. Sempre mantivemos o mais importante: a essência de atender com excelência, clareza e verdade. Lembro-me de um caso que ilustra bem isso: o cliente chegou buscando um imóvel. Mostrei opções, fiz as perguntas certas e o convidei para uma visita. Ele disse que ficaria para outro dia e, em menos de 10 minutos, voltou. Visitamos e fechamos o negócio. Na assinatura do contrato, ele me disse: "Sabe por que voltei tão rápido? Porque na outra imobiliária, antes mesmo de me mostrarem um

imóvel, o corretor perguntou se eu sabia quanto custavam as casas naquele bairro". Ou seja: enquanto uns focavam em julgar, eu focava em servir. E é isso que constrói reputação. Não é sobre mostrar imóveis; é sobre mostrar cuidado, escuta e solução.

No fim das contas, reputação não se constrói com pressa nem com promessas. Ela nasce da verdade com que você trata cada pessoa que cruza seu caminho.

Quando fundei a construtora, em 2009, dei o meu melhor: do projeto com as arquitetas a relação com fornecedores ao apoio no financiamento dos clientes. Chegou agosto de 2017. E com ele, uma grande transformação. Fazia tudo sem estratégia, apenas seguindo os valores com que fui criado. Mas até ali, eu ainda não havia entendido o poder de transformar essência em posicionamento. Foi nesse contexto que vim para Balneário Camboriú participar de uma imersão com Wagner Bonato, criador do *reality show* Top Brokers Brasil, voltado para corretores de imóveis.

A experiência foi um divisor de águas. Na seleção, ao ver outros participantes tão seguros, me senti deslocado em alguns momentos. Mas, quando esse tipo de sentimento bate, me lembro de uma verdade que carrego comigo: "Sê forte e corajoso; não temas, nem te espantes; porque o Senhor teu Deus é contigo, por onde quer que andares" (Js 1:9). E o mais importante: até hoje mantenho amizade e faço negócios com outros participantes e com o próprio Wagner.

Essa experiência me ensinou muito mais do que técnicas de vendas. Ela me ensinou que liderar não é levantar a voz — é levantar pessoas. E quem lidera com verdade, permanece com relevância.

Nos últimos anos, ao liderar times na Leão Empreendimentos fazendo mais de quinhentas vendas, fundar a Rei dos Imóveis Gestão de vendas e assumir o comercial da Báscara Construtora, percebi que o boca a boca é poderoso, mas só acontece quando há consistência e verdade nas entregas. A reputação precede o alcance.

Autoridade pela educação

Uma das formas mais fortes de presença é compartilhar o que você sabe. Quando criei o canal Diário Imobiliário, o objetivo era simples: ajudar o mercado com conteúdo útil e direto ao ponto. Aos poucos, isso me gerou uma autoridade natural. Hoje, além de gerar negócios, esse conteúdo abre portas para parcerias, palestras e convites como este — ser coautor de um livro nacional sobre gestão comercial.

Networking com propósito

Estar presente é também se fazer presente nos lugares certos. Eu me tornei coordenador do Núcleo de Mercado Imobiliário do Club M Brasil, onde conecto grandes empresários e *players* do setor. E ao longo dessa jornada, aprendi algo valioso: relacionamento é um ativo, mas só funciona quando é feito com intenção e verdade. Nunca fui do tipo que aparece em todo evento, mas sou lembrado onde importa. E isso não é por acaso. Faz parte de uma estratégia de posicionamento e valor.

Sempre que entro em uma reunião, grupo ou encontro de negócios, minha intenção é clara: descobrir como posso conectar pessoas entre si para que elas façam mais negócios. Antes de pensar em como eu posso ganhar, penso em como posso fazer com que os outros ganhem, porque eu sei que, quando alguém cresce a partir de uma conexão que eu criei, eu não sou esquecido, eu sou lembrado com gratidão. E nesse mercado, ser lembrado por gerar valor é a melhor forma de abrir portas para novas oportunidades.

Marketing que conecta, não que aparece

Apesar de ser alguém mais dos bastidores do que dos *stories*, entendi que o *marketing* certo é aquele que respeita seu estilo, mas ainda assim comunica com clareza e impacto. Ensino isso aos times e consultores que atendo: não precisa gritar, mas precisa dizer com clareza quem você é e por que faz o que faz. O mercado responde à autenticidade.

Por muito tempo, achei que "quem aparece demais é porque não entrega". Julgava quem se promovia e acreditava que os melhores não precisavam disso. Esse pensamento me fez recusar participar de livros, *podcasts* e palestras, perdi chances de compartilhar o que sei. Achava que entregar bem bastava. Mas isso não é verdade. Como já falei neste capítulo, tudo começa com saber quem você é. Mas ao longo da caminhada, percebi algo mais profundo: também carregamos crenças que nem sabemos que temos e muitas delas sabotam nosso crescimento.

Foi em um dos treinamentos com Paulo Vieira, da Febracis, que entendi a raiz disso. Uma frase dele ficou marcada em mim: "Toda mudança começa com a mudança de uma crença". Troquei a crença de que aparecer era vaidade por outra: se mostrar é servir. E tudo mudou.

Hoje levanto a bandeira com convicção: O mais conhecido vira o melhor! Porque se você é bom, se tem resultado, se entrega valor de verdade, você **tem** que ser conhecido. Quanto mais pessoas souberem quem você é, mais

você poderá contribuir, transformar e liderar. *Marketing* não é sobre ego. É sobre missão.

Conclusão: a presença que gera permanência

Presença real não se mede só por números ou engajamento. Ela se revela na forma como você trata as pessoas — do zelador ao CEO. Não adianta ser bem posicionado nas redes sociais e não ter postura, respeito e empatia no ao vivo. Conheço pessoas com milhares de seguidores que, fora da tela, não sustentam a mesma imagem. São ótimas no *feed*, mas vazias nas relações. E é nas relações que a verdadeira presença se consolida.

Como diz meu amigo Wagner Bonato: "O mercado imobiliário é feito pelos anônimos". E eu concordo, são milhares de profissionais nos bastidores — que talvez não tenham holofotes, mas que todos os dias constroem o mercado com ética, suor e compromisso. A diferença é que hoje, mais do que nunca, o mundo precisa conhecer esses anônimos, porque são eles que fazem a roda girar de verdade.

Se eu pudesse lhe deixar uma única reflexão, seria essa: construa presença como quem constrói uma casa — com base sólida, tijolo por tijolo, e com a certeza de que o que você está erguendo é para durar. E lembre-se: presença real começa nas relações que você constrói fora das telas.

BIBLIOGRAFIA

BÍBLIA SAGRADA. Almeida Revista e Atualizada (ARA). Barueri, SP: Sociedade Bíblica do Brasil, 2009.



“No mundo dos negócios, o melhor nem sempre é lembrado. No entanto, o mais lembrado, cedo ou tarde, torna-se o melhor.”

Ciro Garcia



Cleofas Ferreira

Nasci e cresci no interior do Paraná, na zona rural. Vida difícil, serviço braçal, dificuldade para frequentar a escola, andava 8 km por dia e, quando chovia, 12 km. Foi uma infância humilde, mas muito feliz.

Com 18 anos, vim para Curitiba tentar uma vida melhor. O início foi difícil, mas devagar fui estudando, melhorando de emprego e me graduei. Conheci um grupo de corretores e pensei que poderia ser um caminho. E assim foi, estudei e entrei na maior imobiliária da época. Trabalhei duro, e, mesmo com meu jeito simples, fui campeão de vendas por dois anos seguidos.

Lá conheci minha esposa. Tivemos dois filhos e fundamos a Imobiliária Time em 2014. A Time começou pequena, e com esforço, sendo justo com quem passou por nossa empresa, hoje somos consolidados no mercado imobiliário de Curitiba.

cleofas.time
+55 (41) 98405-9473
Cleofas Ferreira

GESTÃO
COMERCIAL

3 ÉTICA E BOAS PRÁTICAS NO MERCADO IMOBILIÁRIO

Por Cleofas Ferreira

Segundo a Academia Brasileira de Letras, esta é a definição de ética:

> 1. Ramo do conhecimento que trata dos princípios morais. De modo amplo, inclui o direito e a política, bem como a conduta pessoal e a religião.
>
> 2. Conjunto de princípios morais reconhecidos em certa profissão ou esfera de atividade, relacionamento ou qualquer aspecto da vida humana.
>
> 3. (Fil.) Disciplina que trata do que é moralmente e objetivamente correto, tanto como dever de consciência quanto no que diz respeito aos atos livres.

Do exposto acima podemos inferir que em todos os campos da vida humana em sociedade, o comportamento ético é esperado e mais do que isso, estimado e valorizado. Quando pensamos no campo profissional, a necessidade de um comportamento ético se faz ainda mais necessária e apreciada, tanto com vista a um crescimento sustentável individual na carreira, como na valorização dos profissionais que atuam em determinado mercado de forma geral. A maneira como a sociedade enxerga uma classe de profissionais é resultado de como esses se comportam habitualmente ao longo do tempo enquanto estão a serviço desta mesma sociedade, e essa visão é que vai determinar o quanto essa classe merece reconhecimento.

O mercado imobiliário está inserido na sociedade e enquanto prestador de um serviço tão relevante, como a comercialização de bens imóveis, um comportamento ético é fundamental. Digo que é relevante, seja pelo vulto dos valores envolvidos ou pelo fato de, muitas vezes, estarmos lidando com o sonho de um indivíduo ou de uma família da primeira casa própria, ou ainda

do imóvel dos sonhos dessas pessoas. Tanto num caso como no outro, é um trabalho que exige muita responsabilidade antes de qualquer outra coisa.

Ter boas práticas de maneira consistente enquanto agente do mercado imobiliário e manter um bom relacionamento com os demais colegas e com as diversas instituições que atuam neste mercado é o que nos levará à valorização constante e crescente almejada pela classe.

Na qualidade de profissionais, alguns pressupostos são básicos e precisam ser buscados a todo tempo. Formação adequada e continuada, não é viável encarar a profissão de corretor como alternativa a outras que não deram certo, não há espaço para este tipo de profissional, estamos falando de um mercado competitivo. Conhecimento da legislação aplicável às negociações, atualização constante sobre mercado financeiro, financiamento imobiliário, direito imobiliário, tendências sobre decoração, planejamento urbano, aspectos geográficos da cidade, mudanças tecnológicas e cenário econômico. Não é possível ter sucesso sem formação, disciplina e esforço.

No relacionamento com os clientes, a responsabilidade aumenta por assim dizer, e embora não seja a única relação que deve ser prezada pelo corretor, talvez seja a que impacta o cliente diretamente, e, portanto, as práticas a seguir são indispensáveis:

- **análise cuidadosa da documentação do imóvel**. É preciso analisar situações que impediriam a negociação, ou pendências passíveis de solução, mas que requerem um tratamento que, por vezes, pode ser moroso e que, contudo, um bom corretor pode orientar para a melhor resolução, alcançando a satisfação com maior celeridade. Negligenciar esta etapa pode trazer prejuízos e insatisfação;
- **posicionar o cliente proprietário do valor atual do seu imóvel**, para que ele não seja levado a obter menor valor do que o possível no cenário do momento da venda, ou se frustrar ao não conseguir negociar pelo valor desejado ou ainda no tempo ambicionado. A melhor postura é sempre atualizar o cliente da conjuntura do momento e situá-lo, ainda que não atenda aos seus anseios;

- **deixar o cliente comprador ciente de todas as características do imóvel pretendido**. Algumas vezes, existem aspectos que podem passar despercebidos a um comprador inexperiente, por exemplo, mas que são relevantes. Portanto, cabe ao corretor no qual o cliente comprador está acreditando a assessoria na compra do seu imóvel deixá-lo ciente dessas características, a despeito de serem negativas. A opção pela compra pode ser positiva, mesmo com característica ou condições que não sejam as ideais, no entanto essa deve ser uma escolha consciente do comprador.

O corretor não será desacreditado por apresentar um imóvel que não seja o ideal, entretanto o será se levar seu cliente a um negócio do qual ele não tenha total clareza. Transparência é essencial ao bom negócio. O corretor tem a obrigação de expor todas as informações das quais tenha conhecimento. Não é um comportamento responsável omitir informações que declinariam a negociação somente visando a conclusão, mas que prejudicariam o comprador em qualquer aspecto. Mais uma vez, transparência é inegociável.

- **Apontar antecipadamente todos os custos envolvidos**. Esta é uma responsabilidade do corretor. Deixar compradores cientes das condições de pagamento, dos custos de documentação, dos custos que envolvem um financiamento, da correção do saldo devedor quando a compra se refere a um imóvel na planta ou em construção. Em uma negociação bem guiada não há surpresas.
- **Ser responsável com dados e documentos que lhe são confiados na característica de corretor de imóveis**. Prezar pelo sigilo e privacidade de seus clientes, mais do que esperado é obrigação do corretor ético. A não observação desta prática, mais do que desvalorizar o profissional, pode trazer consequências jurídicas.

As partes envolvidas precisam estar totalmente cientes dos seus deveres e obrigações. É preciso deixar claro todas as consequências envolvidas pela desistência de um negócio firmado ou pelo não cumprimento do que foi acordado. Não há que se alegar desconhecimento se a negociação foi bem conduzida por um profissional habilitado e ético.

Outro ângulo a ser considerado sobre a ética no mercado imobiliário é o que diz respeito ao relacionamento entre os profissionais desse mercado. O respeito ao

colega de profissão é primordial. O ímpeto de fechar uma negociação não pode ser maior que os princípios e valores que o profissional deve cultivar e reverenciar.

Certa vez, passamos por uma situação em nossa imobiliária com um corretor associado. Um corretor parceiro entrou em contato para firmar parceria e mostrar um imóvel que estava conosco para venda. Procedemos com a visita acompanhada pelo parceiro e, na ocasião, o retorno foi de que o cliente não havia se interessado em prosseguir com uma proposta de compra.

Alguns meses depois, o mesmo cliente entrou em contato diretamente com o corretor associado e marcou nova visita. Após a visita, esse cliente seguiu com a proposta e o corretor associado reportou a situação de que o imóvel já havia sido visitado anteriormente. Seguimos com a conclusão da venda e, uma vez fechada, comunicamos ao parceiro o fechamento do negócio e fizemos o pagamento da comissão devida.

O cliente não tem obrigação de saber sobre o que é devido nesses casos, mas nós, enquanto profissionais, temos. O imóvel já havia sido apresentado pelo parceiro, era o correto a ser feito e assim o foi. A valorização do mercado começa pela postura e prática ética de cada um de nós.

O comportamento ético entre os corretores e imobiliárias só nos fortalece, enquanto categoria. Cada um dos agentes do mercado fazendo sua parte está ajudando a construir um panorama cada vez mais próspero para todos nós. Os maus profissionais vão sendo afastados naturalmente do mercado. Além de cobrar e denunciar desvios de comportamento dos pares, afinal temos um órgão de classe constituído para este fim também, o que nos resta fazer é agir conforme este conjunto de normas que devem direcionar o comportamento dos profissionais.

Agindo dentro deste de conjunto de normas, cultivando princípios e valores éticos podemos nos posicionar para cobrar dos outros agentes do mercado que também ajam de tal maneira. Muitas vezes, nestes muitos anos de carreira que já tenho, pude observar e sofrer com a falta de reciprocidade no comportamento ético. Essa falta de reciprocidade não acontece só entre os corretores, mas também por parte de construtoras e incorporadoras com as quais nos relacionamos e prestamos nosso serviço. Ainda assim, continuo afirmando para mim e para meus corretores associados que devemos agir corretamente, ainda que sejamos os únicos.

A ética entre os profissionais imobiliários é o pilar para um mercado forte. A transparência, a responsabilidade, a confidencialidade das informações e respeito ao consumidor e a todas as partes envolvidas são primordiais.

Para ser um corretor de sucesso é preciso, antes de mais nada, possuir princípios éticos como obrigação de profissão e de vida. Assim como outros profissionais, como advogados, médicos, arquitetos, engenheiros, historiadores, o corretor precisa estudar o tempo todo e saber tanto quanto um gerente de banco sobre financiamento por exemplo. O corretor tem que ser um eterno estudante para passar as informações precisas e com extrema segurança aos seus clientes.

O mercado imobiliário é rentável, muito competitivo, mas é grande, com vários nichos possíveis de atuação, como locação, administração de imóveis, venda de imóveis usados, terrenos para incorporadores e lançamentos, há espaço para os capazes, comprometidos e corretos.

BIBLIOGRAFIA

ACADEMIA BRASILEIRA DE LETRAS. Dicionário da língua portuguesa. Disponível em: https://servbib.academia.org.br/dlp/verbete.xhtml?entrada=%C3%A9tica. Acesso em: 25 mar. 2025.



“O sol nasce para todos.
Prepare-se e venha conquistar
seu espaço.”

Cleofas Ferreira



Cyro Naufel

Graduado em Engenharia Civil pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP), com pós-graduação em Administração de Empresas pela Fundação Getulio Vargas (FGV), atuo no mercado imobiliário há mais de trinta anos, tendo conquistado sólida experiência como executivo ou sócio de empresa de desenvolvimento imobiliário e incorporação, bem como na área de consultoria, assessoria e intermediação imobiliária, na qual atuo desde 2004.

Com experiência nas duas principais pontas da cadeia imobiliária (incorporação e comercialização), adquiri uma visão completa de todo o processo imobiliário. Atualmente, acumulo as funções de diretor de Relações com Investidores e diretor executivo da Lopes São Paulo, na Lopes Consultoria de Imóveis (LPS Brasil), a maior empresa de intermediação imobiliária da América Latina, com ações negociadas na bolsa de valores.

cyronaufel
Cyro Naufel

GESTÃO
COMERCIAL

4 DESAFIOS E OPORTUNIDADES NO SETOR DE VENDAS

Por Cyro Naufel

O futuro das imobiliárias e a importância das redes de franquias

O mercado imobiliário talvez seja um dos mais conservadores quando se trata da adoção de práticas disruptivas de *marketing*, de comunicação, ou ferramentas para melhorias e eliminação de dores existentes no processo de compra, venda ou locação. Temos um enorme apego a práticas e costumes construídos ao longo de sua história, notadamente "outra história", que muitas vezes necessitam serem revisitadas dentro de novos comportamentos da sociedade, sempre dinâmicos ao longo do tempo e avanços constantes da tecnologia e suas inovações. Dentre estas práticas conservadoras reside a relação corretor-cliente e a relação da imobiliária-mercado.

Historicamente, a imobiliária procurava cadastrar sob sua responsabilidade o máximo de imóveis possíveis, portfólio este, servindo de base para ser ofertado aos potenciais compradores. A imobiliária se fechava dentro de uma bolha isolada, sem, ou com baixíssima interação com outras imobiliárias e com o restante do mercado, numa falsa sensação de ter, dentro dos seus arquivos, uma "reserva de mercado".

Fácil observar a pequena abrangência que uma imobiliária independente possuía, e possui, tanto na oferta de um portfólio mais abrangente como na captação de novos potenciais clientes. Lembrando que estes dois indicadores caminham lado a lado. Uma quantidade pequena de imóveis atrai uma quantidade pequena de clientes. O inverso também é válido, sendo este o objetivo primeiro da empresa comercializadora. Quanto mais imóveis possuir em seu cadastro, maior a chance de encontrar aquele que atende a procura de seu cliente.

A internet proporcionou a quebra destas amarras. Ela oferece ao cliente uma independência na procura, na pesquisa. Por meio dela, ele exige opções, variedade de escolha. Não basta apenas a imobiliária ter seu site exposto. Com um portfólio pequeno, o potencial comprador vai em busca de um que ofereça maiores oportunidades.

Falamos até aqui apenas de aspectos e dificuldades comerciais da imobiliária isolada. Mas o desafio delas é bem maior. A este exército de um homem só se apresentam outras limitações, tais como administrativas e de investimentos.

O mercado imobiliário brasileiro ainda é extremamente pulverizado, onde mesmo os maiores "*players*" nacionais tem "*market share*" na casa de um dígito percentual. Temos hoje no Brasil, de acordo com números do Conselho Federal de Corretores de Imóveis (COFECI), algo como 50 mil imobiliárias e 500 mil corretores autônomos.

A forte pulverização de imobiliárias traz consigo uma individualização e uma atuação muito limitada e abrangências restritas, fatores que limitam as opções a serem oferecidas ao potencial cliente comprador, ao mesmo tempo que oferece pouca força no trabalho de venda para o cliente que tem interesse na venda de seu imóvel. Além disso, existe uma série de outras dores vivenciadas pelos empresários, entre as quais podemos citar:

- como se posicionar no ambiente digital;
- como aumentar a equipe de corretores;
- dificuldade em fazer a gestão da imobiliária;
- dificuldade em avaliar o desempenho da empresa;
- dificuldades na geração e conversão de *leads*;
- limitação na captação de novos imóveis;
- enorme dificuldade em participar e ter acesso aos lançamentos;
- inexistência de troca e compartilhamento de boas práticas e experiências com pares do setor.

E qual é a saída? Como melhorar minha eficiência, aumentar minha capilaridade, crescer meu banco de dados de clientes e imóveis? Como ter acesso a melhores controles administrativos? Como estimular a troca de experiências com empresas do meu ramo de atuação?

A resposta a todos esses questionamentos e desafios está na rede imobiliária de franquias. Por que fazer parte de uma rede de franquias? Uma franquia imobiliária traz inúmeras vantagens, destacadas a seguir.

Diminuição do risco

Modelo de negócio testado: a empresa-mãe normalmente é uma marca com excelência em *franchising*, possuindo vasta experiência, tendo passado por "n" situações e modelos até chegar naquele de melhor *performance*, e que é o oferecido aos franqueados.

Maior facilidade em empreender: a "empreitada" não sai do zero. Com o modelo já definido, muitas das etapas e desafios iniciais são superados, uma vez que se junta a uma rede de franquias.

Consultoria para implantação, inauguração e gestão da unidade: a rede de franquias possui uma equipe de implantação de novas unidades, apta a discutir com o franqueado a estruturação do melhor plano de negócios, considerando todas as características da nova franquia.

Apoio operacional no dia a dia: assim como a equipe de implantação, uma equipe de gestão fornece ao franqueado o apoio ideal para o dia a dia da empresa.

Vantagem competitiva

Estar vinculado à força de uma marca nacionalmente reconhecida: esta é uma das maiores vantagens de se estar ligado a uma rede de franquias. O franqueado ganha um "sobrenome", um selo de qualidade, posicionando sua nova empresa num outro patamar de confiabilidade e segurança, abrindo portas que uma empresa independente muitas vezes não consegue.

Banco de imóveis compartilhado: estando plugado à rede de franquias, você compartilha o banco de dados da sua empresa e recebe o acesso a todo banco de dados de todos os franqueados. Fácil perceber o aumento exponencial de imóveis à sua disposição, bem como a visibilidade que seu imóvel ganha, passando a ser visto por toda rede. Tudo isso faz com que as chances de fechamento de mais transações seja absurdamente maiores.

Estratégias testadas para recrutamento de corretores: uma das maiores dores do mercado é o crescimento da equipe de vendas. Fazer isso de forma isolada traz ainda mais dificuldade. Fazendo parte de uma rede de franquias, você tem acesso às melhores práticas de recrutamento, devidamente testadas e aprovadas.

Vasto material para treinamentos de capacitação de corretores: tão importante quanto a captação de novos corretores, é a sua capacitação e treinamento. Na rede, você tem acesso a um vastíssimo material, diferencial crucial para manutenção, crescimento e desenvolvimento da sua equipe de vendas.

Melhores negociações com fornecedores: franqueado se beneficia das condições comerciais adquiridas pelo franqueador, via de regra com melhores condições do que as que uma empresa isolada conseguiria.

Acesso à tecnologia de ponta: mais um privilégio colocado à disposição do franqueado, que passa a ter acesso às últimas tecnologias desenvolvidas e/ou adquiridas pela empresa-mãe.

Networking: maior proximidade com os principais "*players*" do mercado.

Facilitação das operações

Análises comparativas/*benchmarks* com outras empresas: troca de experiências e melhoras práticas com seus pares de mercado.

Centro de serviços compartilhados: vários serviços como contabilidade, RH, administrativo podem ter centrais de uso compartilhada, otimizando custos para os franqueados.

Regras de negócios em parcerias muito bem definidas.

Crescimento da receita

Potencial de geração de negócios em parcerias: com o compartilhamento do banco de dados entre todas empresas da rede, o potencial de geração de negócios em parceria aumenta significativamente, ainda mais quando em comparação com uma empresa isolada.

Alta geração de *leads* orgânicos: distribuição de *leads* orgânicos (sem custo) recebidos por meio do site da empresa-mãe e entregues aos franqueados.

Serviços acessórios.

Planos de expansão estruturados.

Possibilidade de atuação em todos mercados (primário, secundário e locação): acesso a todos os mercados e principalmente a lançamentos (mercado primário), normalmente inacessíveis às empresas independentes.

E o que o mundo nos diz a respeito do tema?

Nos EUA, o maior e mais desenvolvido mercado imobiliário do mundo, de acordo com dados recentes da National Association of Realtors (NAR) e Realtrands, existem aproximadamente 106 mil imobiliárias. Dessas, em torno de 23%, ou 24.500 empresas estão plugadas a alguma rede de franquias, enquanto que o restante, 77%, atua de maneira independente.

Porém, quando se trata da distribuição do valor geral de vendas, a proporção se inverte, ou seja, 74% do valor das vendas é proveniente das empresas ligadas a rede de franquias, mostrando a absurda eficiência do modelo em comparação à atuação solitária.

Para se ter uma ideia da enorme melhoria dos resultados quando falamos em rede de franquias, considerando-se apenas as quatro maiores redes de franquias, Leading Real Estate Companies, Keller Willians, Coldwell Banker e Bershire Hathaway, as mesmas apresentam uma fatia de quase 55% do mercado imobiliário americano, contra aproximadamente 25% de "*market share*" apresentado pelo total das imobiliárias independentes.

E qual o espaço que temos para crescimento das franquias no Brasil? Novamente recorrendo a outros mercados mundiais, como visto anteriormente, nos EUA, 23% das 106 mil imobiliárias estão ligadas a alguma rede de franquias.

Em Portugal, onde existem aproximadamente 8.250 imobiliárias, pouco mais de mil delas são franquias, ou seja, 12,5% aproximadamente (Serras, 2020). E no Brasil? Atualmente, das 50 mil imobiliárias, apenas 850 aproximadamente estão plugadas numa rede de franquias. Isso representa 1,7% do total das empresas. Ou seja, temos aproximadamente o mesmo número e imobiliárias franqueadas que Portugal, porém num universo quase sete vezes o número de imobiliárias do país europeu.

Percebe-se com isso o potencial enorme de crescimento das franquias, considerando-se o que acontece em países como Estados Unidos e Portugal, e o quanto isso alavancará os resultados do mercado de uma maneira geral.

A franquia une a *expertise* de "dono", conhecedor do mercado e da região onde atua, com a estrutura e ferramentas vistas anteriormente da empresa-mãe experiente e estruturada. São partes que se unem, fazendo a soma maior que suas partes individuais, trazendo maiores benefícios ao nosso maior foco: o cliente final.

BIBLIOGRAFIA

NATIONAL ASSOCIATION OF REALTORS. Disponível em: https://www.nar.realtor/. Acesso em: 13 maio 2025.

SERRAS, G. Os 10 melhores *franchisings* de Agências Imobiliárias em Portugal. *A minha primeira vez*, maio 2020. Disponível em: https://aminhaprimeiravez.com/2020/05/05/os-10-melhores-franchisings-de-agencias-imobiliarias-em-portugal/. Acesso em: 13 maio 2025.



“Adaptar-se às mudanças não é uma opção, é a chave para a sobrevivência e o sucesso no futuro do mercado imobiliário.”

Cyro Naufel


ImóveisPRO
SÃO PAULO • JUQUEHY • MIAMI
THINK
PRO

Du Theodoro

Du Theodoro, nascido em São Paulo/SP, é um empresário visionário, apaixonado pelo mercado imobiliário e por tecnologia. Proprietário da Imóveis PRO e da Tech Infinity, com uma abordagem inovadora e focada em resultados, ele combina sua paixão pela lei da atração com estratégias de negócios para alcançar excelência em seus empreendimentos.

Entusiasta do desenvolvimento pessoal, acredita no poder do crescimento contínuo e aplica esses princípios tanto na vida profissional quanto pessoal. Além disso, é fanático por esportes radicais, sempre buscando desafios que o impulsionem a superar limites e explorar novas possibilidades.

imoveispro

dutheodoropro

GESTÃO
COMERCIAL

5 FATORES DE SUCESSO: NICHE E FIQUE RICO!

Por Du Theodoro

Nas próximas linhas convido você a mergulhar em um bate-bola descontraído com muito conteúdo sobre o melhor mercado do mundo. Aos 18 anos, tive meu primeiro contato com o mercado imobiliário quando minha mãe decidiu vender uma casa em Juquehy, litoral norte de São Paulo, em 2000. Para evitar a venda daquele paraíso, propus a ela um desafio: usar aluguéis por temporada para cobrir os custos do caseiro e do IPTU, e para isso pedi seis meses. Ela aceitou e em menos de quatro meses consegui faturar o suficiente para pagar os custos do ano inteiro. Ali nascia um novo corretor, costumo dizer que **minha maior dor virou meu maior dom**, serei eternamente grato a essa experiência que me colocou nesse mercado tão próspero e dinâmico.

A profissão de corretor de imóveis é única. Diferente de carreiras tradicionais como advogado, médico ou engenheiro, ninguém nasce corretor de imóveis, ao menos aqueles que nascem perto de mim (risos); a maioria descobre essa vocação em algum momento da vida, seja pela necessidade ou pelas oportunidades que o mercado imobiliário oferece. Existe um dado muito interessante e pouco conhecido: o mercado imobiliário corresponde a mais de 56% da riqueza global, isso mesmo, mais de 56% de toda a riqueza do planeta são imóveis (Gazzoni, 2020). Trago agora pontos importantes para quem busca destaque na profissão.

Investir em conhecimento é a peça-chave. O sucesso no mercado imobiliário está diretamente relacionado ao repertório do profissional. Estudar e ampliar suas ferramentas intelectuais não é apenas um diferencial, mas uma necessidade. Conhecimento jurídico, financeiro e técnico sobre imóveis torna o corretor mais competitivo e preparado para lidar com desafios.

Outro ponto muito especial é a necessidade de praticar o *networking* ativo. No mercado imobiliário, as oportunidades estão na rua, por isso, participar de eventos, realizar captações, fazer novas conexões e parcerias e interagir com novos ambientes e pessoas são ações indispensáveis para construir uma rede de contatos sólida. O *networking* conecta profissionais a investidores e clientes, abrindo portas para negócios promissores.

Escolher um nicho específico é essencial para se destacar no mercado imobiliário. Há diversas opções, como imóveis residenciais, comerciais, industriais, loteamentos ou áreas para investidores e incorporações, cada um com suas particularidades. Estude o segmento escolhido e torne-se especialista. Sempre que possível, opte por atuar em uma região próxima à sua residência, o que pode aumentar sua autoridade e facilitar conexões. Após definir o nicho, aprofunde-se no estudo do mercado, compreenda suas tendências e demandas, esteja determinado em ser o melhor do mundo no que se propõe a fazer.

Uma visão macro é importante para obter compreensão do mercado 360 graus, um corretor bem-sucedido entende as relações entre o mercado imobiliário e outros setores como o mercado financeiro. Por exemplo: a influência da taxa Selic nos juros dos financiamentos imobiliários, quando baixa, aquece o mercado; quando alta, desacelera. Essas flutuações podem ser oportunidades estratégicas para investidores atentos.

Ter domínio completo do processo de compra, venda e locação de imóveis é essencial. Isso inclui conhecer aspectos jurídicos, crédito imobiliário, consórcios, análise de matrículas, registros e suas particularidades. Compreender todas as etapas do ciclo é fundamental para transmitir segurança e conduzir negociações com eficácia. Como é bom falar com alguém que demonstra domínio sobre o assunto; tudo flui, e, quanto maior o planejamento, mais fácil será a sua execução.

Use e abuse da tecnologia sem perder a humanização, a inovação tecnológica está transformando o mercado imobiliário. Hoje existem sistemas de precificação automatizados como o *Smarty Valuation*, inteligência artificial que tem ajudado a otimizar processos e melhorar a experiência do cliente. A revolução da inteligência artificial trouxe inúmeros benefícios para o nosso mercado, desde o pré-atendimento e, no decorrer de toda a jornada do cliente, esse novo fator se torna obrigatório para obter maiores resultados. Não questione as novas tecnologias, seja um *early adoptor*, pessoa que consome produtos ou tecnologias recém-lançadas. Eles gostam de ser pioneiros e não têm medo de arriscar!

Sim, o mercado imobiliário é o melhor mercado do mundo, um setor dinâmico que oferece inúmeras oportunidades para quem se dedica. Profissionais que investem em conhecimento, constroem redes sólidas e utilizam tecnologia têm chances reais de prosperar em alto nível. O mercado imobiliário não é apenas sobre imóveis; é sobre transformar vidas e construir riqueza.

Agora, compartilho com você um autor que mudou a minha vida, Willian Ury, nascido em Chicago. Ury é cofundador do Programa de Negociação da Universidade de Harvard e do Projeto Global de Negociação. O primeiro livro que li dele foi o *Supere o não: negociando com pessoas difíceis* (Ury, 2010); esse livro foi o *start* para um profundo estudo sobre o tema que me colocou em um patamar elevadíssimo quando o assunto é negociação. Uso suas técnicas em todas as áreas da vida.

A negociação por princípios, desenvolvida por Ury e Roger Fisher, é baseada no modelo ganha-ganha, priorizando soluções justas e mutuamente benéficas. No mercado imobiliário, isso significa:

- **focar os interesses, não as posições:** em vez de insistir em valores fixos ou condições rígidas, busque entender os interesses das partes (por exemplo, um vendedor pode estar mais interessado em rapidez na venda do que no preço mais alto possível), pois identificar esses interesses pode facilitar muito as negociações;
- **criar opções:** proponha alternativas que atendam às necessidades de ambas as partes, afinal, em uma negociação imobiliária, isso é de extrema importância, pois como falei antes, ter repertório vasto em todos os aspectos do negócio facilita muito, e você dará o melhor caminho sendo o líder e apresentando soluções inteligentes;
- **separar as pessoas dos problemas:** uma das premissas centrais do Método Harvard é separar os aspectos emocionais dos problemas objetivos da negociação (Fisher; Ury; Patton, 2018), então seja firme com os problemas e amável com as pessoas, isso vale para a vida;
- **evitar levar objeções para o lado pessoal:** se um comprador questionar o preço ou condições do imóvel, concentre-se na solução prática em vez de reagir emocionalmente, porque isso mantém o diálogo construtivo;
- **construir relações saudáveis:** trate as partes envolvidas como parceiras, não adversárias, pois um corretor que mantém uma relação respeitosa com seus clientes tem maior chance de fechar negócios futuros, então foque sempre a solução, seja leve, verdadeiro e transparente;

- **o poder da escuta ativa:** Ury enfatiza que ouvir é mais importante do que falar em negociações bem-sucedidas.

Pratique a empatia. Entenda as preocupações e motivações dos clientes. Por exemplo, um comprador pode estar preocupado com a segurança da vizinhança ou com a proximidade de escolas para seus filhos.

Escreva o "discurso da vitória" da outra parte. Imagine o que o cliente diria ao final da negociação se estivesse satisfeito com o acordo. Isso ajuda a estruturar sua proposta para atender às expectativas dele.

- **Construção da "ponte dourada"**. Segundo Ury, pressionar excessivamente pode gerar resistência. Em vez disso, ele sugere atrair a outra parte para sua proposta por meio da construção de uma "ponte dourada".

Facilite a decisão do cliente. Demonstre como sua proposta atende às necessidades dele sem complicações. Por exemplo, ofereça soluções financeiras flexíveis ou auxilie na documentação necessária para facilitar o processo.

Trabalhe nas preocupações do cliente. Se um comprador achar o imóvel caro demais, explore formas de agregar valor à oferta, como melhorias no imóvel ou benefícios adicionais, apresente a ele relatório de valores reais de imóveis vendidos na mesma região, busque entender qual das partes tem que ceder e tenha argumentos coerentes para chegar ao acordo.

- **Investir em critérios objetivos.** Quando os interesses das partes são opostos, critérios objetivos podem ajudar a resolver impasses.

Use dados concretos. Apresente avaliações profissionais do imóvel ou comparativos de preços na região para justificar sua proposta, como exemplo o Smarty Valuation, que é uma ferramenta de precificação que apresenta valores reais dos imóveis vendidos e muito mais. Isso ajuda muito a fechar negócios.

Estabeleça padrões claros. Concorde com métricas objetivas, como prazos legais e condições contratuais bem elaboradas, para evitar conflitos desnecessários durante a negociação.

- **Melhor Alternativa a um Acordo Negociado (BATNA)**. O conceito BATNA é crucial para fortalecer sua posição em qualquer negociação.

Prepare-se antes da negociação. Avalie alternativas caso o acordo não seja fechado. Por exemplo, tenha outros imóveis disponíveis para mostrar ao comprador ou outras ofertas em mente caso o vendedor não aceite sua proposta.

Fortaleça seu BATNA. Quanto mais sólida for sua alternativa (como ter outros compradores interessados), maior será seu poder de barganha durante as negociações.

- **Criatividade nas soluções**. Ury incentiva soluções criativas que atendam aos interesses das partes sem comprometer relacionamentos.

Personalize suas propostas. Ofereça soluções customizadas com base nas necessidades específicas dos clientes. Por exemplo, se um comprador busca flexibilidade financeira, proponha financiamento direto ou parcerias com instituições financeiras confiáveis.

Utilize *storytelling*. Conte histórias sobre clientes anteriores que obtiveram sucesso ao adquirir imóveis semelhantes para inspirar confiança nos compradores atuais. Isso funciona muito bem nas negociações.

Este capítulo celebra a essência do corretor de imóveis, um profissional que conecta sonhos a realidades tangíveis enquanto constrói sua própria trajetória de sucesso no universo imobiliário.

BIBLIOGRAFIA

FISHER, R.; URY, W.; PATTON, B. *Como chegar ao sim*: como negociar acordos sem fazer concessões. Tradução de Ricardo Vasques Vieira. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

GAZZONI, M. Metade da riqueza do mundo está em uma única classe de ativos; saiba qual e veja oportunidades. *Seu dinheiro*, 17 abr. 2020. Disponível em: https://shre.ink/evn2. Acesso em: 15 maio 2025.

URY, W. L. *Supere o não*: negociando com pessoas difíceis. 7. ed. São Paulo: Best Seller, 2010.



“Seus pensamentos criam
a sua realidade.”

Du Theodoro



Eduardo Alves

Sou Eduardo Alves, natural e residente do Rio de Janeiro/RJ. Pai do Cauã e do Davi e marido da Ana. Formado em Administração pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) com MBA pelo Instituto Coppead de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Pratico karatê desde 8 anos, o que me proporcionou alto grau de disciplina, resiliência e inteligência emocional. Trabalho no mercado imobiliário desde 2006, tendo realizado mais de 110 lançamentos imobiliários superando R$ 33 bilhões em Valor Geral de Vendas (VGV), em incorporadoras dos segmentos de médio/alto padrão, luxo e econômico liderando as áreas de novos negócios, incorporação, comercial e *marketing*.

Atualmente, sou *head* comercial em uma empresa líder em tecnologia para o mercado imobiliário. Tenho como legado a formação de grandes times comerciais sempre pautados em processos bem implementados, desenvolvimento de pessoas, alta produtividade e superação de metas.

in eduardo-alves-ea01

✉ edualvesrodrigues@gmail.com

GESTÃO
COMERCIAL

6 ALAVANCAS COMERCIAIS E COMUNICAÇÃO ASSERTIVA

Por Eduardo Alves

1. Introdução

Ao longo da minha trajetória comercial, sempre me senti incomodado em tomar decisões pautadas em sentimento. Havia no mercado imobiliário uma generalizada falta de coleta de dados onde os funis de vendas sempre eram imprecisos e pouco confiáveis. Nos últimos anos, vi uma expansão acelerada na utilização de ferramentas de *Customer Relationship Management* (CRM) e *Business Intelligence* (BI) para suprir essa lacuna; porém, a coleta de dados e funis de vendas estruturados não são suficientes para alcançar grandes resultados. O sucesso comercial no mercado imobiliário depende de mais do que isso.

A chave para maximizar conversões está na identificação e ativação das alavancas comerciais corretas baseadas em métricas de entrada, aliada à definição de métricas de sucesso e uma comunicação assertiva que traga clareza e direção ao time comercial. Neste capítulo, exploraremos como identificar as métricas de entrada que impactam diretamente os resultados (métricas de saída), como definir métricas de sucesso e aplicar alavancas comerciais combinadas com uma comunicação eficaz para potencializar a *performance* comercial.

2. Métricas de entrada *vs.* métricas de saída

Uma das armadilhas mais comuns na gestão comercial é focar apenas em métricas de saída, como número de contratos fechados, ou a conversão de visitas em propostas, sem olhar para os fatores que realmente os influenciam.

O que são métricas de saída? São os indicadores finais de desempenho, que mostram os resultados atingidos ao longo de um período. Elas refletem a *performance* de uma etapa do funil que já aconteceu, mas não indicam diretamente quais ações podem ser ajustadas para melhorar o desempenho. Alguns exemplos incluem a taxa de conversão de *leads* em prospects, volume de propostas recebidas, *ticket* médio das vendas, conversão de propostas enviadas em propostas aceitas. Métricas de saída são essenciais para avaliar o sucesso do funil comercial, mas, por si só, não oferecem *insights* sobre onde atuar para melhorar os resultados.

O que são métricas de entrada? São os indicadores que influenciam diretamente os resultados finais. São variáveis que podem ser ajustadas e otimizadas ao longo do processo para melhorar as métricas de saída. Diferente das métricas de saída, que apenas mostram o resultado, as métricas de entrada permitem ajustes acionáveis. Alguns exemplos incluem o tempo médio de resposta ao *lead*, quantidade de visitas realizadas por *prospect*, *share* de visitas em imóveis de alto valor, desconto médio das propostas enviadas.

Para identificar as métricas de entrada corretas, mapeie o funil comercial e entenda cada etapa e os pontos de fricção. Utilize ferramentas de CRM para visualizar gargalos e oportunidades. Analise padrões históricos e descubra quais fatores contribuíram para os melhores resultados no passado. Teste e otimize, pois com pequenos ajustes em métricas de entrada podem gerar impactos significativos nas saídas. Abaixo trago como exemplo métrica de entrada que impactam nos resultados de métricas de saída.

Métricas de saída	Métricas de entrada
Conversão de *leads* em prospects	Tempo médio de respostas ao *lead*
Volume de propostas recebidas	Quantidade de visitas realizadas por *prospects*
Ticket médio das vendas	*Share* de visitas em imóveis de alto valor
Conversão de proposta enviadas em propostas aceitas	Desconto médio das propostas enviadas

3. Métricas de sucesso

Após a identificação das métricas de entrada e quais são acionáveis pelo time comercial, ou seja, em quais métricas o time comercial pode atuar intencionalmente e ajudar a mover os resultados, determine as métricas de sucesso. Elas são valores ideais a serem alcançados em cada métrica de entrada para o time ter objetivos claros para buscar.

Pode-se definir uma métrica de sucesso por meio do resultado atingido pelos melhores corretores de cada região em uma determinada métrica de entrada. Ex.: o melhor corretor de uma região atinge 20% das visitas realizadas em imóveis de alto valor enquanto a média de atingimento dos corretores da mesma região é de 5%. Também é possível determinar uma métrica de sucesso baseada em um aumento projetado para uma métrica de entrada. Ex.: temos o objetivo de reduzir em 3 pontos percentuais o desconto médio das propostas. Seguindo nosso exemplo acima de métricas de entrada, podemos determinar objetivos para cada uma delas.

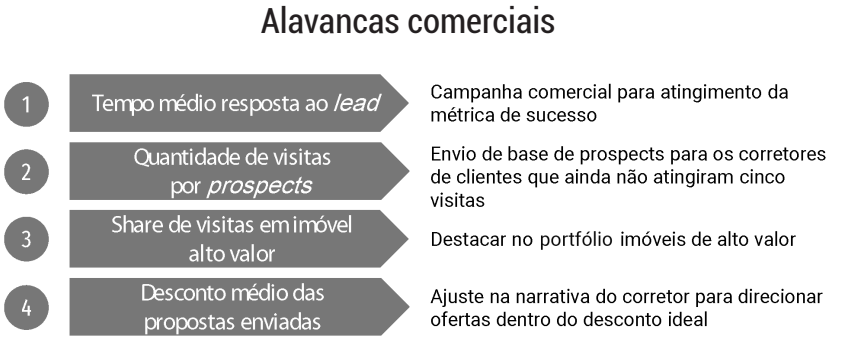
Métricas do sucesso

1	Tempo médio resposta ao *lead*	Atingir tempo médio de 30 minutos
2	Quantidade de visitas por *prospects*	Atingir cinco visitas por *prospect*
3	Share de visitas em imóvel alto valor	Atingir 20% de visitas em imóveis de alto valor
4	Desconto médio das propostas enviadas	Atingir desconto médio de 10%

4. Alavancas comerciais

As alavancas comerciais são baseadas em métricas de entrada após definição das métricas de sucesso. No contexto de um funil comercial, elas representam ações estratégicas que otimizam a conversão de cada etapa. Podemos considerar campanhas comerciais, ativação de base de *prospects*, ajuste na narrativa do time comercial, entre outras. Identificá-las corretamente permite

que a equipe direcione esforços para as atividades acionáveis que realmente geram impacto. Alavancas comerciais aplicadas à operação, quando ajustadas corretamente, aceleram os resultados.



5. Comunicação assertiva e clareza para o time

Mesmo com as alavancas comerciais corretas definidas, sem uma comunicação eficaz, a estratégia pode falhar na execução. A clareza na transmissão de objetivos, métricas e expectativas é essencial para engajar o time comercial. Então, é fundamental aplicar boas práticas de comunicação.

- Tradução de metas em ações concretas: em vez de apenas definir um objetivo como "aumentar conversões", explique como cada alavanca comercial impacta o resultado. Um exemplo seria "responder ao lead em até 30 minutos aumenta a conversão em *prospects* em X%".
- *Feedback* contínuo: acompanhamento estruturado ajuda a ajustar a rota rapidamente. Realizar reuniões diárias para verificar os resultados do dia anterior e alinhar os objetivos do dia pode manter o time motivado e engajado.
- Uso de *dashboards* e *Key Performance Indicators* (KPIs) visuais: manter o time ciente dos números em tempo real aumenta a *accountability* e a *performance*. Ferramentas como painéis interativos e *dashboards* podem ajudar na tomada de decisões instantâneas.
- Treinamentos recorrentes: além de comunicação clara, é essencial capacitar a equipe. Sessões de *role-playing* para aprimorar o discurso comercial podem fazer diferença na conversão final. Crie e implemente um

playbook contendo todos os processos, métricas de sucesso, alavancas comerciais e utilização das ferramentas de dados da área.

5. Conclusão

Implementar alavancas comerciais exige metodologia, disciplina e consistência. Para colocar esse conceito em prática, mapeie suas métricas de entrada e identifique onde estão as oportunidades de otimização e então defina as métricas de sucesso para cada métrica de entrada.

Construa alavancas comerciais estratégicas para cada métrica, teste pequenas melhorias e meça os impactos nas métricas de saída. Pequenos ajustes podem gerar ganhos exponenciais. Aliado a isso, comunique de forma clara e objetiva os ajustes ao time comercial, garantindo que todos estejam alinhados com a estratégia e ao longo do mês acompanhe os resultados e faça ajustes contínuos para maximizar conversões.



“Os grandes resultados vêm de ajustes precisos e consistentes nas alavancas comerciais e de uma comunicação clara com o time de vendas.”

Eduardo Alves



Eduardo Telles

Sou Eduardo Telles, filho dos acadêmicos Dirceu e Tereza, pai dos amadíssimos Stella e Fernando, e casado com Radharani, minha grande incentivadora.

Nasci e sempre vivi em São Paulo/SP, onde tive uma rica vida estudantil no Colégio Bandeirantes, Escola Politécnica e pós-graduações na Fundação Getulio Vargas (FGV) e Insper.

Ingressei no mercado imobiliário em 2006, quase por acaso, e por ele logo me apaixonei!

Por oito anos conduzi a área comercial da Agra Incorporadora, vivi seu crescimento, sua oferta pública inicial (IPO) exitosa e depois sua venda à PDG. Fui um dos fundadores da Suahouse.com, *proptech* que hoje pertence ao grupo ZAP/OLX. Por cinco anos fui franqueado RE/MAX, período de grande aprendizado na maior imobiliária do mundo.

Hoje sou diretor comercial da Lote 5, vivendo e vendendo a cada dia em umas das maiores loteadoras do país.

eduardo.telles
+55 (11) 98591-5501

GESTÃO
COMERCIAL

7 PARCERIA IMOBILIÁRIA É RELACIONAMENTO

Por Eduardo Telles

O modelo de vendas do mercado imobiliário de lançamentos vem se transformando bastante nos últimos anos e décadas. No início dos anos 2000, o mercado de São Paulo, por exemplo, era dominado por grandes imobiliárias lançadoras, como Lopes, Abyara e Fernandez Mera, que muitas vezes detinham a exclusividade de vendas de um empreendimento. Essas empresas prestavam um serviço de alto nível, desde a divulgação do produto até o atendimento ao cliente e o suporte jurídico oferecido às partes.

Este formato praticamente não existe mais. Vinte e cinco anos depois, prevalecem as *houses* de vendas estruturadas e dedicadas e canais bem desenvolvidos de parcerias com todo o mercado.

Mas tem algo que permanece intacto no modelo de vendas ao longo de todo este período: a força de vendas era e continua sendo essencialmente (e juridicamente) autônoma e independente, que pode de um dia para o outro se desinteressar por seu empreendimento e buscar a felicidade em outros projetos. Isso valia no ano 2000 e continua valendo hoje.

Acho que para saber como o corretor, autônomo e independente, pensa, é preciso viver o exercício da corretagem. Quando fui franqueado da RE/MAX, tive que abrir minha própria imobiliária, e para tal, obter meu registro no Conselho Regional de Corretores de Imóveis (CRECI). Apesar de já estar no mercado há um bom tempo, até então eu era executivo de uma incorporadora, e não um corretor.

O corretor vive de estímulo. A gente brinca que ele acorda diariamente desempregado (o que não é verdade), sem salário (o que é verdade), e

vislumbrando uma comissão que pode e precisa pagar suas contas pelos próximos meses. Ou que, às vezes, serve mais para acertar contas atrasadas.

Aí, intuitivamente, o corretor de lançamentos usa os conceitos de probabilidade: a quais imóveis e clientes devo me dedicar para aumentar minhas chances de vendas? Devo me dedicar a um ou mais imóveis? Esses imóveis têm liquidez? A comissão é boa? E os clientes? Onde vou encontrá-los? No on-line, no *stand* de vendas ou na rua? São clientes que se encaixam aos imóveis?

Esse é o dia a dia do corretor, no seu livre arbítrio de todo dia decidir que trabalho fazer para maximizar suas chances de venda. Um guerreiro, via de regra.

E aqui entra o tema deste capítulo: como um gestor comercial, diretamente ou por meio de sua equipe, seja de uma imobiliária ou incorporadora, deve desenvolver a parceria com os corretores, visando maximizar as vendas de seus empreendimentos de forma consistente?

Bem, para começar, parceria é relacionamento, e relacionamento não se cria e cultiva da noite para o dia. Tem aquela metáfora do mundo corporativo que diz que uma parceria de sucesso é um casamento. Primeiro, a gente se conhece, se aproxima, cria confiança e vai do namoro ao casório e à vida juntos. Só tem uma diferença: casamento envolve só duas partes enquanto as parcerias podem ser múltiplas, com mais partes envolvidas.

Tivemos um caso recente na Lote 5 que vale a pena compartilhar. A Lote 5 é fundamentalmente loteadora nesse riquíssimo interior de São Paulo, mas tem também incorporações prediais na capital. Um tempo atrás lançamos o empreendimento Canta, na Zona Norte da cidade, apartamentos de alto padrão de 3 e 4 suítes. Um projeto incrível, torre única, vista para a Serra da Cantareira (daí o nome Canta) e arquitetos renomados.

Mas lá, a despeito da qualidade do empreendimento, iríamos enfrentar um grande desafio: lançar numa região da cidade que funciona quase como uma cidade do interior, onde parecia que todos se conheciam entre si, corretores e clientes, mas ninguém conhecia a Lote 5. Éramos os forasteiros chegando na praça!

Ser forasteiro por si só não é um problema. Na Lote 5 enfrentamos essa situação com frequência no lançamento de loteamentos no interior. Mas o mercado de loteamentos é um capítulo à parte. Os processos de aprovação

são muito longos e não é incomum você lançar sozinho na cidade ou região, com uma demanda reprimida esperando-o. E, quando isso acontece, tudo fica mais fácil, o cliente compra sem grandes apresentações institucionais.

Mas no caso do Canta, iríamos enfrentar o mercado de incorporação da capital, já há algum tempo o mais competitivo do país. As aprovações dos projetos na prefeitura são hoje eficientes e ágeis. E há dinheiro farto na Av. Faria Lima para financiar grandes, médias e pequenas incorporadoras. Com isso, existe uma oferta — e concorrência — sem precedentes de imóveis em lançamento, em construção e prontos em praticamente todas as regiões de São Paulo.

Aí o jogo muda. Não há margem para erros. Uma comunicação equivocada, um *stand* de vendas não vendedor ou uma tabela de preços desencaixada pode colocar tudo a perder. Cada detalhe é importante e pesa no resultado.

E existe um fator que, ao meu ver, é o mais importante de todos no sucesso em condições tão desafiadoras: a escolha e preparação da força de vendas. Ter um grupo de imobiliárias e corretores que coloquem toda a sua *expertise* e energia no seu negócio faz toda a diferença. São os corretores o fio condutor que liga as pontas e gera a energia do negócio.

Nosso trabalho na Zona Norte começou pelo menos seis meses antes do lançamento. Uma primeira decisão já tínhamos tomado: como não tínhamos uma *house* da Lote 5 em São Paulo, não seria para o Canta que iríamos montá-la. As *houses* podem ser um instrumento decisivo de vendas para uma incorporadora, mas, para você formá-las e desenvolvê-las, é preciso ter recorrência na oferta de imóveis em uma região, ou seja, recorrência nos lançamentos. Não sou muito favorável a montar uma *house* pontualmente para um único lançamento, mas isso é assunto para outrora.

Para o Canta, apostamos então 100% das nossas fichas nas imobiliárias locais. Mapeamos as dez mais estruturadas e entramos em contato para agendar reuniões individuais com seus líderes. Foi uma primeira visita em cada uma, em que conseguimos apresentar a Lote 5, o histórico incrível dos sócios no mercado, e também conhecer a imobiliária, sentir seu potencial, seus pontos fortes e suas dores. E é claro que em cada reunião tínhamos uma aula do mercado da Zona Norte, o que nos deu subsídios para traçar um cronograma de comunicação e ações até o lançamento.

Após as primeiras visitas, novas reuniões com os parceiros se sucederam por meses, sempre buscando aumentar o calor de cada imobiliária na medida em que o lançamento se aproximava. Definimos três com maior potencial para serem plantonistas no *stand* de vendas e criamos um canal exclusivo de parcerias com o restante do mercado.

Todas as definições foram pensadas junto com as imobiliárias, principalmente com as plantonistas, que tinham metas individuais de resultado. Lembra da metáfora do casamento? Tudo levou tempo, conquistamos a confiança de cada uma, demos importância para seus *feedbacks* em cada assunto.

Elas, por sua vez, abriram suas portas para nós. Passamos a frequentar suas sedes semanalmente, marcávamos *meetings* e *endomarketings* com suas equipes, e fizemos investimentos conjuntos em mídia e pontos de captação de clientes.

Não foi só nossa agenda cheia e rica em eventos e encontros que nos fortaleceu. Balizamos todo nosso relacionamento com o mercado em alguns princípios básicos de conduta, que foram fundamentais nesta jornada. E não poderia finalizar este capítulo sem destacar pelo menos cinco deles.

1. **Seja humilde com os corretores, trate-os de igual para igual.** Parece óbvio, né? Tratar todos com igualdade? Mas vejo este princípio básico ser frequentemente ignorado no mercado. Estamos todos no mesmo barco e o sucesso vem se todos remarem para a mesma direção.

2. **Dê pronto atendimento ao corretor, diretamente ou por meio da sua equipe.** Não o deixe no vácuo em qualquer assunto que seja. Isso vai ajudá-lo a dar a mesma dinâmica no atendimento ao cliente comprador.

3. **Transparência sempre.** Está certo que não podemos e não devemos passar todas as informações do lançamento de uma vez... até porque nem tudo é decidido com tanta antecedência. Mas vá criando um roteiro junto com a equipe, soltando informações sempre claras e sincronizadas de produto, campanha, preço etc. Na hora certa todos estarão no máximo da motivação e alinhamento. Não prometa mundos e fundos; expectativa exagerada pode gerar frustração em um curto espaço de tempo.

4. **Tenha regras claras na operação de vendas.** Quais são os parâmetros para aprovar propostas? Qual a comissão? Qual a meta de vendas? Qual a frequência exigida no plantão? Tudo que estiver com a regra clara facilita a gestão o minimiza tomadas de decisão subjetivas. O senso de justiça e imparcialidade é fundamental para a continuidade na motivação da equipe.

5. **Corretor vive de estímulo.** Lembra que ele acorda todo dia sem salário? Como criar fatos novos para manter sua chama acesa antes e depois do lançamento? É um exercício recorrente de todo gestor comercial. Se deixarmos solto, a chama se apaga no primeiro vento.

Poderia passar mais alguns princípios de conduta aqui, mas esses cinco são fundamentais e vão jogar sempre a favor do sucesso. A parceria imobiliária se constrói e se cultiva como um casamento, e, como tal, pode durar a vida toda!

Quando chegamos às vésperas de lançar o Canta, demos conta de que o circo estava pronto para o espetáculo. Um lançamento imobiliário é como um *show* ou uma peça que vai estrear. Nunca sabemos o resultado e a aceitação na véspera, dá sempre um frio na barriga. Mas naquele momento pressentíamos o sucesso, criamos um ambiente de empatia e preparação com a grande maioria do mercado.

O lançamento foi, de fato, um sucesso. Com um preço bem elevado para o histórico da região, vendemos 50% na largada e chegamos a 70% antes do início das obras. Um ganha-ganha perfeito com os corretores e o mercado que perdura até hoje, com as vendas das últimas unidades.



“Crie e cultive relacionamentos duradouros com parceiros imobiliários e maximize suas vendas.”

Eduardo Telles



Fábio Garcez

Com mais de duas décadas de experiência como CEO do Grupo Alfama, tenho dedicado minha carreira a inovar, liderar e implementar estratégias que realmente fazem a diferença no mercado digital e imobiliário. Minha trajetória profissional fez com que eu me especializasse em vendas, *marketing* digital, planejamento empresarial e liderança de times, áreas em que busco sempre a excelência.

Sou um dos idealizadores do CV CRM, uma ferramenta que acompanha a jornada do cliente do primeiro contato ao fechamento de venda e pós-venda. Com ela, conseguimos transformar a experiência de compra, venda e pós-venda no mercado imobiliário. Defendo a utilização da tecnologia para otimizar processos e aumentar a eficiência, criando soluções que atendam de forma precisa às necessidades dos meus clientes.

fabio_garcez_alfama

Fábio Garcez

GESTÃO COMERCIAL

8 O PODER DE SE ADAPTAR E VENCER NO MERCADO IMOBILIÁRIO

Por Fábio Garcez

Se eu tivesse que resumir em uma palavra tudo o que aprendi em 24 anos como empresário, ela seria: execução. Eu nunca pensei demais e sempre fiz acontecer. Nos primeiros dias da Alfama Web, a primeira empresa que idealizei com os meus sócios, o foco não estava em criar algo tradicional, mas em oferecer um produto que realmente fizesse a diferença para o cliente. Até hoje, a nossa maior marca é a capacidade de fazer as coisas acontecerem.

Cada decisão que tomamos ao longo dessa jornada foi marcada pela consciência e pela busca de oportunidades. Inclusive, saiba que o meu caminho no mercado imobiliário nunca foi um sonho, mas uma consequência. No final do dia, o foco sempre foi resolver problemas com uma solução.

Enquanto estávamos focados em criar *sites* para empresas de diversos setores, um cliente nos desafiou a desenvolver um sistema chamado "disponibilidade". A ideia era criar um sistema para lançamentos imobiliários que atualizasse de forma automática, em tempo real, as unidades disponíveis, reservadas e vendidas de cada empreendimento, evitando o problema de reservas duplicadas durante o evento de lançamento. Em apenas um mês, entregamos o projeto que se tornaria o ponto de partida para algo muito maior.

Como essa era uma demanda latente no segmento imobiliário, outras construtoras se interessaram pelo sistema, fizemos uma pesquisa de mercado e entendemos que devíamos continuar com aquele negócio. Foi aí que começamos a enxergar a possibilidade de ter uma solução SAS focada em vendas. A partir desse momento, nossa missão foi clara: conquistar e atender as construtoras de forma eficaz.

Seguimos no desenvolvimento da solução com uma sociedade que se complementa: eu sempre estive focado em vendas, Toninho é aquele que tem uma visão estratégica voltada para pessoas e processos, enquanto Gabriel é o responsável pela parte técnica da inovação. Para crescer no setor de vendas e de gestão comercial, buscamos alianças estratégicas, entendendo que a melhor forma de prospectar clientes é tendo um custo de aquisição menor. No nosso caso, isso aconteceu através de alianças estratégicas.

A partir de 2017, após cinco ou seis anos de operação, começamos a dar um passo mais estratégico. Iniciamos o patrocínio de eventos e desenvolvemos a visão de que alianças estratégicas são fundamentais para o crescimento. Sempre entendemos a importância de criar um ecossistema de integrações no segmento imobiliário e, naquele ano, fechamos uma parceria importante com o Sienge, o maior sistema de gestão empresarial do mercado imobiliário, o que abriu inúmeras portas para nós, inclusive a nossa sociedade com eles. Essa parceria foi um marco gigante e o nosso crescimento foi ainda mais rápido. Hoje percebo que o sucesso não veio da noite para o dia, mas foi fruto de muita resiliência, inovação e, principalmente, da capacidade de nos adaptarmos às mudanças do mercado. A chave foi sempre manter o foco no cliente e estar disposto a ouvir e entender suas necessidades.

Agora, vamos para a ação: não existe alta *performance* sem tecnologia, pessoas e processos, especialmente no segmento de vendas. As pessoas precisam estar capacitadas e cientes de que vendas envolvem profissionais que investem em *soft skills* e *hard skills*. O processo não fica em pé sem tecnologia, muito menos sem acompanhar o desenvolvimento dessas pessoas em cada venda. O CRM é a espinha dorsal para a gestão comercial, ajudando a integrar e otimizar os processos, então, se você ainda não o utiliza, isso com certeza pode atrapalhá-lo. De 80% das vendas que são feitas hoje, 20% são realizadas por corretores que utilizam tecnologia em seus processos. Eu lhe digo isso com base em um *know-how* de mais de 280 mil vendas realizadas em 2024, tendo 90 bilhões transacionados e que não seriam possíveis sem pessoas, processos e tecnologia bem estruturada.

Minha gestão comercial anda lado a lado com a adaptação digital, entendendo que o funil de vendas precisa ser acompanhado de perto, desde a pré-venda até o pós-venda. Acompanhamento de indicadores, métricas e ações

constantes são imprescindíveis para ajustar estratégias e garantir a eficiência dos processos. Vou contar outro marco da nossa jornada frente ao CV CRM: o ano era 2019, antes mesmo da pandemia, e começamos a perceber que os vendedores não estavam utilizando os recursos digitais em suas vendas, o que limitava seu desempenho.

Mesmo com liberação legal para uso da assinatura digital, poucas pessoas utilizavam esse recurso e isso impactava na venda dos imóveis, já que o processo de compra demorava mais. Enquanto isso, metade da nossa carteira já estava operando com assinaturas digitais, comprovando que adaptamos a tecnologia para que as incorporadoras não perdessem suas vendas em um período tão delicado, no qual não era possível realizar a assinatura presencial. Estávamos com a solução tecnológica pronta no momento certo, exatamente quando as pessoas entenderam que adaptação digital seria uma questão de necessidade. A pandemia chegou e a o digital ganhou muito mais força, acelerando muitos dos nossos resultados frente ao mercado. O CV CRM representa nossa dedicação em promover a transformação digital e de vendas no mercado imobiliário, sempre guiados pelos valores de ética, entusiasmo e, acima de tudo: muita inovação. Ação, paixão, transformação. Hoje, nosso time é formado por mais de 200 pessoas, atuando direta e indiretamente em todo o país, levando não apenas tecnologia, mas também consultoria e informação para a gestão comercial de inúmeras construtoras, incorporadoras e loteadoras. Já temos mais de 30 mil imobiliárias e 300 mil corretores cadastrados em uma força absurda. Nesse caminho, aprendemos todos os dias com eles.

Decifrar o mercado imobiliário requer a capacidade de enxergar além das necessidades imediatas para antecipar o que vem a seguir. Para mim, a chave do sucesso está na gestão constante. É essencial acompanhar cada indicador e agir sobre ele, pois a venda é estatística, "*matemarketing*", e isso só é possível com o acompanhamento rigoroso de taxas de conversão ideais.

Na visão da gestão comercial, sabemos que estratégias de longo prazo são essenciais. Para que a venda seja realmente efetiva, é preciso trabalhar todos os pontos da jornada do cliente. Se você for capaz de manter essa jornada de forma contínua e bem estruturada, o crescimento será orgânico. Acompanhe os indicadores, crie rituais e visões claras para sua equipe, e, no final das

contas, não há mágica: é a ação constante que traz os resultados. Entenda que a venda não acaba com a assinatura do contrato: a satisfação do cliente é o que alimenta o crescimento futuro.

O *marketing* de boca a boca ainda continua sendo uma das melhores estratégias para qualquer setor. No caso do mercado imobiliário, ela representa de 30% a 40% das vendas, mas isso é algo que só acontece quando você mantém um relacionamento contínuo com seus clientes, da venda até a fidelização com cada um deles.

Hoje, acredito que nossa capacidade de crescimento se mantém forte porque conseguimos ler as demandas do mercado e até aquelas que ainda não surgiram. Sempre nos perguntamos: "O que o mercado imobiliário ainda não sabe que precisa, mas que em breve vai descobrir?". E é essa capacidade de antecipar as necessidades e entregar soluções inovadoras no momento certo que tem sido a chave para o sucesso contínuo do CV CRM. Minha participação nesse livro é focada em compartilhar um pouco da nossa experiência de gestão comercial nesses 23 anos de mercado imobiliário, provando que a capacidade técnica e de ação traz muito resultado desde que haja adaptação. O mercado imobiliário não foi meu sonho inicial, tornou-se minha grande paixão, mas paixão sem ação não chega em lugar algum. Quando o CV CRM ganhou proporções a nível nacional, a dúvida era constante: "Será que vale a pena?". "Como manter o crescimento sem perder o controle?". Ao tomar decisões difíceis, aprendi que o verdadeiro desafio é: nunca deixar de estar em movimento, mesmo quando o futuro parece incerto.

Por fim, mas extremamente importante, quero lembrá-lo que falar de adaptação é o mesmo que falar de inovação e Inteligência Artificial (IA). A IA não se trata de uma questão de moda ou de "*hype*", mas de uma transformação geral. Ela veio para ajudar o vendedor, com seu jeito tão comercial, a ser mais produtivo e não tem o propósito de substituir ninguém, mas quem a utiliza de forma eficaz poderá substituir outras pessoas. Vender é gerar relacionamentos e com a IA isso é muito mais produtivo. Essa transformação será gigantesca, então precisamos de adaptação rápida e constante para continuar vendendo com alta *performance*.

Quando você estiver lendo este livro, com certeza a IA já terá evoluído mais que ontem e aqueles que souberem aproveitar isso estarão à frente. Ou melhor: continuarão sobrevivendo. A chave para a alta *performance* é o uso inteligente da tecnologia e é por isso que o CV CRM é essencial. A tecnologia é o centro de tudo, desde que esteja conectada a pessoas e processos de forma estratégica.



“Ideias sem ação não valem nada.
Execute, adapte-se, transforme.
Não espere o ideal:
faça acontecer agora.”

Fábio Garcez



Fabio Kertenis Mendes

Sou Fabio Kertenis Mendes, paulistano, atualmente vivo em Brasília/DF com minha esposa, Camila, e nosso filho, Antônio José. Sou formado em Direito e tive oportunidade de expandir meus horizontes no exterior, ao cursar MBA em Gestão de Negócios pela Cornerstone University, no Canadá.

Atuo no mercado imobiliário desde 2005, com passagens por grandes empresas do setor, como Abyara, Fernandez Mera, Brasil Brokers, BTI Partners e SKR. Hoje, sou diretor comercial na Paulo Octavio Investimentos Imobiliários, referência há mais de cinquenta anos no Distrito Federal.

Perdi meus pais ainda na adolescência e, desde então, enfrento desafios que moldaram minha trajetória. Compartilho aqui um pouco dessa caminhada com o propósito de inspirar e mostrar que, com coragem e resiliência, é possível transformar adversidade em força.

+55 (11) 99990-4788
Fabio Kertenis Mendes
fkertenis@gmail.com

GESTÃO COMERCIAL

9 COMO CONSTRUIR UM RELACIONAMENTO DE LONGO PRAZO

Por Fabio Kertenis Mendes

Uma trajetória de sucesso não se constrói apenas com acertos. São os erros que, muitas vezes, nos ensinam mais. Eles nos forçam a refletir, corrigir o caminho e evoluir.

No início da minha carreira no mercado imobiliário, cometi um erro que hoje reconheço como comum entre os profissionais em início de jornada: focar apenas a venda imediata. O Fabio daquela época queria o gol rápido, sem pensar no jogo completo. Não via o cliente como alguém com quem eu poderia (e deveria) construir uma relação duradoura. Pensava apenas no resultado, e não na jornada.

Com o tempo — e liderando equipes de vendas — percebi o valor do relacionamento de longo prazo. E encontrei respaldo nisso em pesquisas sérias. Um artigo publicado na Harvard Business Review (Zealley; Wollan; Bellin, 2018), cita uma pesquisa que revela um ponto essencial: reter um cliente depende de atender às suas necessidades mais relevantes **no momento certo**. As empresas que conseguem isso são comparadas a "negócios vivos", que criam vínculos simbólicos com seus clientes — como um *concierge*, um mordomo ou até um amigo. E para construir essa conexão? A chave é simples, mas exige dedicação: **conheça seu cliente**.

Conhecer alguém de verdade leva mais tempo do que uma simples negociação. É preciso observar com atenção. Perceba os detalhes.

- Observe a postura, os hábitos, o tom de voz.
- É alguém direto ao ponto ou mais emocional? É atencioso, disperso, carismático?
- Identifique o perfil comportamental.

Lembre-se: antes de ser cliente, é uma pessoa. E é nos detalhes que você encontra grandes oportunidades de conexão. Abaixo, compartilho três casos reais da minha trajetória, que mostram como a observação e a empatia podem transformar atendimentos comuns em relacionamentos duradouros

Relacionamento na prática: além da venda, a conexão

Caso 1 — o radialista e o sapato feito à mão

Certa vez, num domingo, atendi um cliente em um plantão de vendas na região central de São Paulo. Era um senhor, radialista, extremamente bem-vestido, acompanhado de sua esposa. Impecavelmente alinhado, com pele e cabelos bem cuidados, ele destoava do estilo mais casual comum aos domingos.

Durante nossa conversa, descobri que, além de radialista, ele e a esposa eram donos de uma empresa de cosméticos. A elegância dele não era apenas esté-tica: era parte da identidade, do estilo de vida — e isso dizia muito sobre seus valores. Esse tipo de detalhe poderia facilmente passar despercebido, mas quando queremos construir um relacionamento de longo prazo, precisamos estar atentos aos sinais.

Durante dois encontros com esse cliente, notei que ele usava um sapato bastante distinto. Pesquisei mais a fundo, descobri o número que calçava e encomendei um sapato feito à mão para presenteá-lo. Quando recebeu o presente, ele me ligou emocionado. Disse que jamais teria imaginado ganhar algo tão especial e que aquele gesto o marcou profundamente.

Resultado? Conquistei sua confiança. Anos depois, além de novos negócios com ele, vieram indicações de amigos e familiares.

Caso 2 — o casal do teatro e a escolha certa

Em outro momento, já exercendo uma função de liderança, fui chamado por um corretor de outra equipe para ajudar em um atendimento. O cliente era um casal que trabalhava em alguns teatros da região. Eles queriam comprar um imóvel na região central de São Paulo, acreditando que estariam mais próximos dos teatros onde atuavam.

Tinham economizado por onze anos com intenção de dar a entrada na tão sonhada casa própria e estavam prontos para dar um importante passo. No entanto, percebi que, apesar de terem poupado ao longo dos anos e estarem prontos para dar a entrada no imóvel, com a renda atual, provavelmente teriam dificuldades futuras para conseguir o financiamento junto aos bancos, nessa ocasião a construtora não fazia análise de crédito prévia.

Com empatia e cuidado, perguntei se, até a entrega do imóvel, eles teriam uma renda cerca de 40% superior. Eles foram honestos: não teriam. Em vez de apenas dizer "não vai dar certo", ofereci uma alternativa. Apresentei outro empreendimento, em um bairro novo, onde a renda atual já seria suficiente para viabilizar o financiamento. O sonho da casa própria continuava possível — só precisava de um leve ajuste de rota.

Anos depois, quando o imóvel ficou pronto, recebi uma ligação emocionada: queriam que eu estivesse presente na entrega das chaves. Fizeram questão de dividir aquele momento comigo.

Foi ali que aprendi: vender é importante, mas ajudar alguém a realizar um sonho é inesquecível.

Hospitalidade: o segredo que transforma atendimento em experiência

E, acima de tudo, pratique a hospitalidade. Trate o relacionamento como faria um bom *concierge*: com atenção, cuidado e presença. Hospitalidade vai além da educação ou da gentileza. Ela envolve antecipar necessidades, demonstrar interesse genuíno e fazer o cliente se sentir acolhido, único. Isso significa observar com atenção, ouvir com intenção, lembrar de detalhes importantes. Um nome citado, um *hobby* mencionado, um café pedido sem açúcar — tudo pode ser ponto de conexão. No fim, o que fideliza não é apenas o imóvel certo, no preço certo. É a experiência que o cliente vive com você.

Caso 3 — o terreno ideal e a confiança construída com hospitalidade

Praticar hospitalidade também exige resiliência. E, no mercado imobiliário de alto padrão, essa combinação pode ser decisiva para transformar uma negociação em uma parceria de longo prazo.

Em 2015, fui apresentado por um antigo chefe a um grande empresário de Minas Gerais. Entre as empresas do grupo dele, havia uma incorporadora — e o objetivo era que eu o ajudasse a encontrar uma cobertura na região do Itaim Bibi, em São Paulo.

Ele já possuía um apartamento no bairro, mas buscava um novo imóvel com uma metragem maior — algo entre 700 m² e 900 m². Aos poucos, fui ganhando sua confiança. Ele mencionou que suas propriedades em outros estados tinham em torno de 1.500 m² e que não se via morando em um espaço muito menor, mesmo que fosse apenas uma base temporária em São Paulo.

Com base nisso, propus mudarmos a estratégia: buscar uma **casa**. No entanto, nenhuma das opções do mercado o agradava. Então, fiz uma nova sugestão: buscar um **terreno** para que ele desenvolvesse um projeto sob medida. Ele aceitou, com uma condição: o terreno deveria ser "o mais limpo possível" — sem árvores, nem mesmo nas calçadas.

Iniciamos a busca pelo bairro Jardim Europa. Foram nove meses de procura até encontrarmos o terreno ideal. O desafio final? Ele não estava à venda. O proprietário era outro empresário, e a negociação foi longa. Mas conseguimos chegar a um acordo. Essa negociação foi um divisor de águas: construímos tanta confiança que, anos depois, ele me fez até uma proposta de trabalho para assumir a gestão de cerca de R$ 1,5 bilhão em ativos imobiliários.

Esse é um exemplo emblemático de como a hospitalidade, aplicada com atenção e postura de *concierge*, transforma negócios pontuais em relações de longo prazo e oportunidades além da venda.

Conclusão: quando a excelência vira legado

Construir relacionamentos duradouros com clientes vai muito além de fechar uma venda. Requer olhar atento, escuta genuína, empatia e hospitalidade verdadeira — aquela que faz o cliente se sentir único, visto e valorizado.

Os três casos apresentados mostram, em diferentes níveis, que o segredo não está em fórmulas prontas, mas na capacidade de personalizar o atendimento, de se colocar no lugar do outro, de agir com integridade, e principalmente, de manter o compromisso com o cliente mesmo quando o caminho é longo ou exige ajustes de rota.

Hospitalidade é estar presente com atenção e cuidado. É agir como um bom *concierge*: antecipando necessidades, surpreendendo com detalhes, superando expectativas com elegância e sinceridade. É isso que transforma uma simples negociação em algo memorável.

E mais do que conquistar clientes, essa postura constrói parcerias que se sustentam com o tempo, indicam novos caminhos e geram novas oportunidades. Quando praticamos a excelência no relacionamento, deixamos de ser apenas profissionais: passamos a ser referência. E, com o tempo, isso vira reputação. Vira legado.

Relacionamento não se constrói com pressa. Mas, quando é bem construído, ele leva você mais longe do que qualquer venda pode levar.

De vendedor a referência: conselhos de quem vive o relacionamento todos os dias

Hoje, como líder, se eu pudesse deixar alguns conselhos a você, que está lendo este capítulo — seja você um profissional em início de carreira ou já em posição de liderança — seriam estes:

- **invista na sua inteligência emocional:** ela será sua maior aliada nas negociações e vai ajudá-lo a enxergar além do óbvio, a entender o outro e, acima de tudo, a construir a resiliência necessária para alcançar resultados sustentáveis;
- **aprenda a lidar com a frustração:** nem sempre você terá todas as respostas, nem todas as negociações se concretizarão, mas mantenha clareza sobre seus valores e propósito, pois isso vai lhe manter firme mesmo nos momentos de incerteza;
- **líderes, pratiquem a escuta ativa:** ouvir verdadeiramente seu time é essencial para liderar com conexão, então faça as perguntas certas, esteja presente, entenda o que move cada pessoa, afinal, liderar não é apontar o caminho, é caminhar junto;
- **líderes, desenvolvam e deleguem:** grandes líderes constroem outros líderes, e a confiança se forma quando você compartilha conhecimento, responsabilidades e oportunidades de crescimento com o seu time.

Relacionamento é construção diária. Seja com o cliente ou com a equipe, o segredo está na constância, na escuta e na intenção.

Construir relacionamentos de longo prazo não é sobre grandes gestos, e sim sobre pequenas escolhas feitas com intenção todos os dias. É sobre enxergar pessoas antes de enxergar clientes, ouvir antes de responder, servir antes de vender.

Seja você corretor, gestor ou empreendedor, nunca subestime o poder da atenção genuína, da palavra cumprida e do cuidado nos detalhes. É isso que fideliza. É isso que diferencia.

BIBLIOGRAFIA

ZEALLEY, J.; WOLLAN, R.; BELLIN, J. Marketers Need to Stop Focusing on Loyalty and Start Thinking About Relevance. *Harvard Business Review*, 21 mar. 2018. Disponível em: https://hbr.org/2018/03/marketers-need-to-stop-focusing-on-loyalty-and-start-thinking-about-relevance. Acesso em: 14 maio 2025.



“No fim, os imóveis são apenas o palco. O que transforma sua carreira é a qualidade dos vínculos que você constrói ao longo do caminho.”

Fabio Kertenis Mendes



Fernando Cossignani

Sou Fernando Cossignani, nascido em São Paulo/SP, onde moro com minha esposa, Bruna, e meus filhos Pietro e Lucca.

Venho de uma família de empreendedores, avós e bisavós vindos de outros países, que enfrentaram muitos desafios e que se estabeleceram em São Paulo criando seus próprios negócios, o que me fez ter uma admiração enorme por pessoas que constroem negócios e carreiras de sucesso.

Já atuei no ramo alimentício, metalúrgico e também de consultoria, e, desde 2014, quando entrei no mercado imobiliário e comecei a trabalhar na Cyrela, encontrei um novo mundo, com muitas oportunidades e extremamente meritocrático.

Meu foco hoje é o autoconhecimento e contribuir para que cada vez mais pessoas possam enxergar e atingir seu máximo potencial.

fernando_cossignani
Fernando Cossignani

GESTÃO COMERCIAL

10 MENTALIDADE E CLAREZA DE PROPÓSITO NA GESTÃO COMERCIAL

Por Fernando Cossignani

Quando pensamos sobre a gestão comercial no mercado imobiliário, existem diversas habilidades e processos que precisamos aprender e dominar para termos a melhor eficiência e entregar os resultados que buscamos. Quem atua como gestor comercial precisa conhecer todo o processo de incorporação imobiliária, desde a análise de um terreno e suas características, para opinar sobre a melhor opção de produto, assim como quais seriam as condições comerciais viáveis, conhecendo a concorrência, o público-alvo, a região e os diferenciais do empreendimento.

Além de se envolver no início do processo, as etapas seguintes também são fundamentais para o sucesso de um lançamento imobiliário: a definição do produto em detalhes, o nome do empreendimento e a campanha, materiais e planos de *marketing* on-line e off-line, o desenvolvimento do plantão de vendas e a estrutura necessária para apresentação, encantamento e também para trabalho do time de vendas, assim como a definição e treinamento do time ou dos times de vendas que atuarão na comercialização, condições comerciais de preço, comissionamento e quais serão as estratégias comerciais que deverão ser adotadas, pensadas no perfil do projeto e também no perfil do cliente que se busca captar e atrair para conhecer e adquirir aquele novo empreendimento.

O departamento comercial no mercado imobiliário é uma área que participa de todo o processo e é uma importante conexão entre as áreas, pois além de estar envolvida na concepção do projeto, também é responsável pela gestão do produto após o lançamento, desde o dia a dia no plantão até o controle e análise dos indicadores de *performance* e resultados de vendas, mantendo o alinhamento entre os departamentos, revisando a curva de vendas projetada e ajustando as ações para atingimento dos resultados previstos e esperados.

Todo esse trabalho e essa responsabilidade são assumidos por quem está à frente do departamento comercial. Além da gestão do produto, também é necessário fazer a gestão de pessoas, tanto de forma direta, com o time que lidera, quanto de forma indireta, com o time de vendas, próprio ou terceirizado.

Com tantas atribuições e responsabilidades, nem sempre é falado sobre a importância da mentalidade, do estado de espírito, do propósito e de se ter clareza do que é importante ao gestor comercial, muito se fala da *performance*, das margens que o produto visa atingir, dos diferenciais e de *cases* de lançamento, mas é pouco tratado o que está por trás dos resultados e de bons trabalhos de gestão comercial de empreendimentos imobiliários.

Por mais organização e processos que uma empresa possa ter, no final das contas, tudo depende de pessoas e do relacionamento entre elas; para um lançamento fluir da melhor forma possível, é exigido do líder e responsável comercial que tenha estrutura emocional e conhecimentos técnicos para orquestrar todo o trabalho em direção aos resultados esperados e que esteja alinhado com a cultura e as políticas da companhia.

Quando vemos tantas atribuições e a complexidade do processo de um lançamento imobiliário, pode parecer difícil saber por onde começar e é aqui que quero dividir um pouco do que ao longo do tempo pude perceber que é fundamental para o sucesso, não só de vendas, mas também na carreira de um gestor comercial.

Sempre gostei de estudar, de aprender com diferentes tipos de pessoas e profissionais de diversas áreas e posições, tanto do mercado imobiliário, quanto de outros segmentos, e entender e me inspirar com casos de sucessos, seja de empresas e principalmente de pessoas. Claro que atuar na Cyrela, uma das principais empresas do mercado imobiliário do Brasil e dividir o dia a dia com pessoas incríveis, me ajudaram no processo de evolução e permitiram que eu enxergasse nuances de caminhos que só quem já havia desbravado muitos desafios conhece na prática. Mas o que pude perceber que é o mais importante, não só na gestão comercial, mas em qualquer posição que se busque ocupar, é o autoconhecimento e a clareza do que de fato importa para cada um de nós.

Muitas vezes, estamos buscando a próxima conquista, o próximo lançamento, a promoção que desejamos, ter determinada remuneração ou atingir um

patrimônio que pensamos ser o que nos trará realização e felicidade. O que pude aprender na prática foi que por mais longe que possamos escalar no mundo corporativo e nas conquistas pessoais que queremos, sempre que chegarmos no resultado esperado, iremos perceber que aquilo não é suficiente e teremos uma sensação de vazio e muitas vezes da falta de algo maior.

Nem mesmo o maior sucesso em um determinado lançamento, grandes quantias de dinheiro ou entregar o resultado que se espera vai ser suficiente para preencher em definitivo tudo o que buscamos e ser sinônimo de felicidade. Isso acontece porque, na maioria das vezes, estamos olhando na direção errada e não estamos conseguindo enxergar o que de fato importa, queremos receber cada vez mais, ter cada vez mais coisas, cargos, reconhecimentos e conquistas.

Não tem nada errado em querer viver uma vida abundante e desfrutar tudo o que tem de melhor, porém, pude perceber que podemos encontrar um caminho de realização, quando de fato sabemos o motivo de fazer o que fazemos diariamente, quando temos algo maior que nos move e nos motiva a evoluir constantemente e percebemos que podemos contribuir muito mais quando nos colocamos em uma posição de transbordar o que temos de melhor, de não julgar pessoas e histórias, sonhos e desafios e de entender que podemos sim fazer a diferença no mundo, mesmo achando que tem muita coisa para mudar e melhorar e que não depende só de cada um de nós para que o impacto das mudanças que queremos e buscamos de fato aconteça.

Tem só uma coisa que faz com que a gente possa ter uma visão diferente e estar a cada dia mais próximo da versão que queremos, tanto nossa, quanto do mundo ideal que buscamos, é entender que nossa vida será feita de muitos momentos e que cada momento é uma oportunidade que temos de sermos nossa versão ideal, de saber que cada desafio que passamos e que ainda iremos enfrentar são, na verdade, testes e oportunidades de evoluirmos e de entendermos que, se estamos passando por aquele momento, é algo que precisamos viver para podermos crescer e sermos pessoas melhores e mais realizadas.

Esse pensamento fez com que eu, a cada dia, pudesse olhar de outra forma para cada situação vivida, fosse ela boa ou um grande desafio. Agradecer por bons momentos é mais fácil, mas o ponto crucial é também agradecer pelos momentos difíceis que enfrentamos e enxergar o que podemos aprender com

aquele momento e sermos proativos para encarar como de fato uma oportunidade e não como um peso em nossas costas.

Quero aqui poder dividir com cada leitor um pouco do que venho buscando fazer para poder ser cada dia uma pessoa mais realizada e contribuir com mais e mais pessoas, tanto no mercado imobiliário, quanto em qualquer segmento de atuação. Esse foi o motivo de trazer um tema que considero o mais importante na vida de qualquer pessoa, que é o papel da mentalidade e também de termos clareza no propósito que buscamos em nossas vidas.

Penso que só conseguimos avançar passo a passo e ter sucesso em nossa jornada quando mergulhamos fundo em nos conhecer genuinamente, em buscar a razão de fazer todo dia o que fazemos, e de aprendermos a lidar com todos os momentos de nossas vidas, tanto os bons quanto os desafiadores e sermos gratos por cada um deles.

Alguns podem se perguntar: "O que isso tem a ver com a gestão comercial?". Eu mesmo me fiz essa pergunta ao buscar o tema ideal para escrever neste livro, que tenho a honra de participar com profissionais brilhantes, que acompanhei boa parte e pudemos evoluir ao longo de nossas trajetórias.

O motivo pelo qual quis compartilhar um pouco do que acredito é por saber o impacto que uma mudança de visão pode fazer em nossas vidas, de entender que muitas vezes os desafios e angústias que podemos viver estão muito mais relacionados com o que temos dentro de nós e a forma que reagimos a cada situação, do que com todas as questões externas que não podemos controlar.

Não se trata somente do nosso estado de espírito e de como estamos emocionalmente, pois podemos estar passando por momentos realmente difíceis ou buscando sentido em diferentes lugares sem encontrar. Vejo que é muito mais sobre como escolhemos enfrentar cada situação pela qual passamos em nossas vidas, de decidir e ter clareza do que é importante para nós e termos a mentalidade certa, que sempre irá nos mostrar as oportunidades que temos a cada dia e o caminho para uma evolução constante e a melhor jornada para o autoconhecimento e para nossas maiores realizações.

Meu objetivo não é ensinar a um profissional como planejar e gerir um produto imobiliário, isso eu e muitas pessoas podemos fazer, o que busco é tentar contribuir com reflexões, de como cada um de nós pode olhar para dentro

de si e estar cada vez mais próximos do que de verdade nos preenche nessa vida. O meu convite é por uma jornada sincera de autoconhecimento, de buscarmos todos os dias nossa melhor versão, de olharmos de forma diferente para cada situação vivida e de sermos gratos por cada momento que somos presentados a viver.

Continuo cada vez mais estudando, buscando os caminhos que me levem a evoluir, a contribuir com mais pessoas e poder ser luz na vida de quem eu puder ser. Não tenho certeza de quase nada nessa vida, a cada dia que passa, só vejo com mais gratidão a oportunidade de evoluir sempre, de estar aberto a receber tudo o que há de melhor nesta vida e de que a clareza do que queremos está na profundidade que buscamos em nós.

Agradeço por cada pessoa que dedicou seu tempo a ler este capítulo e espero que eu possa de alguma forma contribuir para diferentes jornadas na sua área de atuação e na sua vida pessoal. Escrever esse capítulo me fez conectar ainda mais comigo mesmo e sair de minha zona de conforto em busca de evolução.



“A clareza do que queremos está na profundidade que buscamos em nós.”

Fernando Cossignani


seazone

Fernando Silva Pereira

Sou engenheiro de controle e automação pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e fundador da Seazone, uma das maiores empresas de gestão de imóveis *short-stay* do Brasil. Antes de empreender, passei dez anos no setor de petróleo, atuando como gerente de projetos no Chade, na África. Foi nesse ambiente desafiador, lidando com contextos extremos, que desenvolvi uma visão estratégica baseada em priorização, simplicidade, foco em dados e iniciativa.

Fundei a Seazone com o objetivo de transformar imóveis em negócios de alta *performance*, unindo tecnologia, operação eficiente e rentabilidade sem fricção para o investidor. Acredito que o verdadeiro diferencial competitivo está em mergulhar nas dores do cliente e transformar problemas reais em soluções práticas, através de inovação.

destinoseazone
fernando-seazone

GESTÃO COMERCIAL

11 INOVAÇÃO JÁ: O GRITO DE SOCORRO DO IMOBILIÁRIO

Por Fernando Silva Pereira

O mercado imobiliário brasileiro ainda opera sob uma lógica antiga, onde tudo gira em torno do metro quadrado, e não do retorno financeiro. O produto é pensado para ser vendido, não para gerar retorno. O corretor não sabe vender o imóvel sob uma ótica de investimento. A experiência do investidor termina na assinatura do contrato — dali em diante, ele precisa se virar sozinho.

Não existe pós-venda, nem suporte real. O processo de compra é burocrático, lento e pouco transparente. Muitos intermediários, corretores pensando apenas na comissão e não no sucesso do investimento. Em muitos casos, leva-se meses entre a assinatura e a transferência efetiva do imóvel, especialmente quando há financiamento envolvido. Cartórios, papeladas, validação de documentos, promessas vagas e dados não confiáveis fazem parte do roteiro padrão.

E depois da compra, o desafio só aumenta: é preciso mobiliar, decorar, muitas vezes reformar, lidar com prestadores de serviço, acompanhar prazos que nunca são cumpridos e gerenciar frustrações com atrasos e entregas erradas. Tudo isso antes mesmo de o imóvel começar a gerar qualquer tipo de retorno.

Quando, enfim, o imóvel está pronto, o investidor se vê diante de um novo dilema:

- alugar de forma tradicional, com retorno mensal baixo,risco de inadimplência, além dos inquilinos que desgastam o bem;
- optar pelo aluguel por temporada, com maior rentabilidade, mas com alta demanda operacional e emocional: hóspedes exigentes, urgência nos atendimentos, fornecedores de limpeza e manutenção, avaliações on-line e gestão ativa quase diária.
- ou tentar vender, entrando em um ciclo de anúncios, corretores, visitas, negociações arrastadas e um *Return on Investment* (ROI) (retorno sobre

o investimento) que se dilui ao longo dos meses de espera e um custo fixo para manter.

Esse cenário, por si só, explica por que o mercado imobiliário no Brasil ainda é visto muito mais como uma forma de acumular patrimônio do que como um instrumento de *performance* financeira. É uma promessa de valor que depende demais do tempo, da paciência e da energia do investidor. E isso, no mundo atual, não faz mais sentido.

Foi diante dessa realidade que nasceu a visão da Seazone. Uma visão desafiadora que nos obrigou a repensar completamente o modelo de negócio imobiliário. Em vez de tratar o imóvel como posse, passamos a enxergá-lo como um negócio escalável, um ativo gerador de caixa, com retorno acima da média e operação 100% descomplicada para o investidor.

Para realizar essa visão, tivemos que criar soluções inéditas:

- um novo tipo de apartamento, pensado para rentabilizar: o *spot*;
- um modelo de operação descentralizado, com tecnologia integrada, suporte local e gestão profissional;
- um sistema inteligente baseado em dados reais de mercado, capaz de prever rentabilidade antes mesmo da obra começar.

Essa jornada de reconstrução do setor exigiu mais do que coragem — exigiu criatividade e inovação como pilares estratégicos. E é sobre isso que este capítulo fala: como pensar diferente pode transformar um mercado inteiro, gerar valor real e criar vantagens competitivas.

Quando o mercado não está pronto para a visão

Nossa proposta era simples e ousada: entregar rentabilidade acima da média para o investidor, sem que ele precisasse fazer nada. Mas, ao olhar para o mercado, percebemos rapidamente que ele não estava preparado para isso — nem os produtos, nem os processos, nem a tecnologia.

Os imóveis disponíveis eram feitos para morar, não para rentabilizar. Mesmo os chamados "*studios* para *short-stay*" seguiam velhos padrões: grandes, caros, com áreas comuns excessivas e localizações pouco atrativas para o hóspede. A conta não fechava — era impossível alcançar um retorno acima do CDI com esse tipo de ativo.

O imóvel era decorado com móveis velhos de segunda residência, ou arquitetos faziam projetos caros e exagerados, ignorando que o hóspede típico permanece por três a cinco dias. O resultado? Alto custo de implantação e baixa eficiência financeira.

Na operação, o cenário era ainda mais crítico. Não existiam imobiliárias especializadas na gestão de aluguel por temporada. A experiência do hóspede era negligenciada e o proprietário continuava envolvido em cada problema.

A tecnologia, por sua vez, era praticamente inexistente. Fora as plataformas de aluguel *short-stay*, não havia sistemas para operação, automação ou precificação, tampouco inteligência para tomar decisões baseadas em dados. O mercado funcionava no achismo — algo incompatível com um modelo de escala e alta *performance*.

Diante disso, ficou claro: não bastava fazer diferente. Teríamos que criar tudo do zero — o produto, o modelo, a operação e a tecnologia. E foi a partir desse vazio que nasceu a força criativa da Seazone. Não por escolha. Mas por necessidade.

Criar um novo mercado, passo a passo

1. A primeira revolução: montar a operação que o mercado não tinha

Antes de pensar em escala, precisávamos provar que era possível operar um imóvel de forma profissional e rentável, sem o dono precisar fazer nada. Desenvolvemos do zero todos os processos que envolvem uma estadia de *short-stay*, desde o momento em que o hóspede vê o anúncio até o repasse ao proprietário.

Foi nesse processo que descobrimos o primeiro grande diferencial competitivo: a excelência operacional na gestão do *short-stay* como um negócio de alta *performance*. E isso só foi possível porque escolhemos pensar diferente, construir do zero e usar a criatividade como ferramenta para solucionar cada gargalo.

2. A segunda ruptura: criar o produto imobiliário ideal

Com a operação funcionando, percebemos que o produto imobiliário tradicional continuava sendo um entrave. A resposta veio da prática, ao analisar nosso portfólio, percebemos que o imóvel mais rentável era o menor apartamento de um hotel — compacto, prático e com ocupação altíssima.

A partir disso, começamos a construir um novo conceito: o *spot*. Um produto híbrido, que une o melhor do mundo hoteleiro e do residencial:

- compacto como um quarto de hotel;
- com infraestrutura completa como um apartamento;
- livre dos serviços caros que encarecem o condomínio;
- cada detalhe foi pensado com base na experiência real do hóspede:
- mobiliário funcional e otimizado, reduzindo o custo de implantação;
- localização estratégica para o hóspede;
- *design* instagramável, para garantir cliques nas plataformas e alta taxa de ocupação;
- condomínio simples e eficiente, com automação de acesso e baixo custo operacional.

O *spot* não nasceu de uma prancheta. Nasceu da mistura entre vivência prática, dados reais e visão criativa. Ele é a materialização do que a Seazone entende como inovação aplicada ao mercado imobiliário.

3. A terceira virada: criar a tecnologia que ninguém tinha

Com operação e produto funcionando, faltava algo essencial: escala. Como levar esse modelo para o Brasil todo sem perder qualidade? A resposta veio da tecnologia — e, mais uma vez, de uma necessidade real.

Desenvolvemos nossa própria plataforma de inteligência de mercado, que coleta e analisa dados de demanda, *ticket* médio e ocupação em centenas de regiões do país. Isso nos permite escolher os melhores lugares para lançar um *spot* com previsibilidade de ROI desde o início.

Além disso, nossa tecnologia suporta toda a operação — do sistema de precificação à gestão dos imóveis, reservas, repasses e comunicação. A tecnologia não é acessório — é o cérebro por trás da operação. E ela só existe porque fomos criativos o suficiente para desenvolver o que o mercado ainda não oferecia.

4. O salto: transformar crise em escalabilidade

O último grande passo veio em meio à crise. Em 2020, com a pandemia, a receita da Seazone foi a zero. Demitimos todo o time. Os sócios voltaram a operar. E foi nesse momento, de vulnerabilidade extrema, que surgiu a pergunta: como renascer mais leve, mais eficiente e mais preparado para escalar?

A resposta foi criar o modelo de franquia operacional, apoiado por tecnologia. Desenvolvemos um sistema próprio, no qual o anfitrião local gerencia todas as reservas na palma da mão — integradas com todas as plataformas. Do outro lado, o investidor acompanha tudo com total transparência.

Foi assim que criamos uma operação descentralizada, altamente escalável, e com padronização de ponta a ponta. O resultado? Crescemos 10x em quatro anos, e nos tornamos uma das maiores empresas de gestão de *short-stay* do Brasil.

Inove, não desista

Nos momentos mais difíceis, temos duas escolhas: desistir ou pensar diferente. Foi justamente na crise, quando tudo parecia desmoronar, que a Seazone mais cresceu. Porque decidimos inovar em vez de parar; reinventar em vez de recuar.

Desde o início, pensamos em ser grandes. E pensar grande obriga-o a ser criativo. Escalar exige inovação, exige coragem e exige conexão real com a dor do seu cliente. A verdadeira solução não nasce da cópia, mas da empatia. Quem copia sem entender, repete o erro. Quem mergulha na dor, entrega o que realmente transforma.

Estude profundamente o mercado no qual você está inserido. Entenda seus competidores, e aprenda com eles. Quando você junta visão estratégica com execução conectada à realidade, você inova, porque, no fim das contas, inovar é aplicar uma ideia nova (ou melhorada) de forma eficaz para resolver um problema real ou criar uma oportunidade concreta.

Nunca entre na zona de conforto. Seu negócio deve evoluir todos os dias. Sempre com foco no cliente. O resultado financeiro? Ele vem, mas vem como consequência natural de um trabalho bem-feito, não como objetivo final.

Nada disso seria possível se estivéssemos apenas repetindo o que o mercado fazia. A Seazone cresceu porque ousou perguntar, construir, testar e combinar soluções de mundos diferentes. Criatividade e inovação não foram enfeites — foram ferramentas estratégicas que nos permitiram transformar visão em realidade.

Cada desafio virou uma solução. Cada limitação virou um protótipo. Cada problema virou uma vantagem competitiva. E é essa mentalidade que continua guiando a Seazone em direção ao futuro.



“Questionar o óbvio é o primeiro passo para fazer diferente.”

Fernando Silva Pereira



Gilson Daher Porto

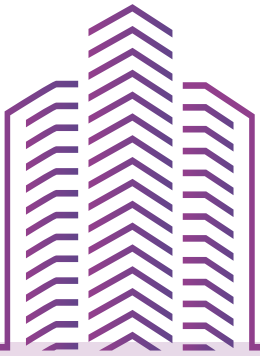
Sou engenheiro civil e construí minha carreira sempre buscando aprender algo novo. Ao longo do tempo, percebi que estar atento, bem-disposto e cultivar relacionamentos são fatores que não apenas ampliam o conhecimento, mas também abrem portas para oportunidades.

Iniciei minha trajetória como estagiário e, com dedicação, evoluí para coordenador, gerente de incorporação, diretor comercial e de fundos imobiliários, além de atuar como empresário. Durante essa jornada, compreendi que dois fatores são determinantes para o sucesso: relacionamento e planejamento. Saber identificar e direcionar esforços para o que realmente impacta o negócio é essencial para alcançar grandes resultados.

Neste conteúdo, vou compartilhar estratégias para fortalecer seus relacionamentos e ser mais assertivo.

Gilsondp
Gilson Daher Porto

GESTÃO
COMERCIAL



12 MERCADO IMOBILIÁRIO: O PODER DO *NETWORKING*

Por Gilson Daher Porto

No mercado imobiliário, o sucesso não depende apenas de boas propriedades e preços competitivos, mas também da qualidade dos relacionamentos que um profissional constrói ao longo de sua carreira. Corretores e incorporadores que desenvolvem um *networking* estratégico conseguem não apenas mais oportunidades de negócio, mas também maior destaque e reconhecimento no setor. Ter uma rede de contatos bem estruturada significa estar sempre à frente, recebendo informações privilegiadas e criando parcerias que podem acelerar os resultados.

Por que o *networking* é fundamental?

O setor imobiliário é dinâmico e altamente competitivo. As melhores oportunidades, muitas vezes, não estão publicamente disponíveis, mas circulam entre aqueles que têm as conexões certas. Manter bons relacionamentos com imobiliárias, agências de publicidade, projetistas e profissionais de mídia é essencial para se posicionar estrategicamente e ampliar o alcance do seu negócio.

Além disso, estar inserido em redes estratégicas permite que corretores e incorporadores tenham acesso antecipado a lançamentos, *insights* de mercado e parcerias que podem facilitar suas negociações.

O *networking* não se resume apenas a ampliar a rede de contatos, mas sim a fortalecer relações que geram credibilidade e confiança. Profissionais bem relacionados têm acesso a indicações qualificadas, novas oportunidades de investimento e maior facilidade para expandir seus negócios.

Imobiliárias: a porta para os clientes

As imobiliárias desempenham um papel crucial no sucesso dos incorporadores. São elas que possuem acesso direto aos clientes e controlam grandes times

de corretores e boa parte das ofertas do mercado. Construir uma relação sólida com esses parceiros significa obter mais visibilidade para os seus produtos, ganhar prioridade na divulgação e aumentar significativamente suas chances de conversão.

Para conquistar a atenção das imobiliárias, é fundamental encantá-las. Incorporadores devem oferecer diferenciais, seja em atendimento, pontos de vendas, *leads*, condições especiais, eventos ou suporte na negociação. A confiança e o relacionamento próximo fazem com que as imobiliárias priorizem determinados parceiros em um mercado tão concorrido.

Além disso, é essencial estar presente em reuniões e treinamentos, garantindo que os corretores que trabalham nas imobiliárias conheçam bem os imóveis e as vantagens oferecidas. Muitas vezes, um simples gesto como um evento de lançamento exclusivo, uma ação promocional diferenciada ou um brinde pode ser o suficiente para gerar maior engajamento e identificação para o empreendimento.

Listarei aqui os atalhos de persuasão que ajudarão no sucesso do empreendimento.

- **Reciprocidade — criando valor antes de pedir algo em troca**

A incorporadora organiza um evento exclusivo para apresentar o empreendimento às imobiliárias e corretores, oferecendo um coquetel sofisticado, material de vendas completo e treinamento sobre o diferencial do produto. Além disso, disponibiliza condições especiais para os primeiros clientes indicados por essas imobiliárias.

Impacto: corretores e imobiliárias sentem-se valorizados e mais inclinados a dar prioridade a esse empreendimento, retribuindo a atenção e os benefícios recebidos.

- **Compromisso e coerência — engajamento gradual**

Antes do lançamento oficial, a incorporadora convida os principais corretores para uma apresentação fechada e solicita que eles indiquem seus clientes mais qualificados para uma pré-reserva exclusiva. Ao assumirem esse compromisso inicial, os corretores tendem a continuar promovendo o empreendimento de maneira consistente.

Impacto: corretores que já investiram tempo e energia no projeto têm maior probabilidade de se manter engajados até o fechamento das vendas.

- **Aprovação social — mostrando que outros já aderiram**

Durante a fase de pré-venda, a incorporadora divulga que um determinado número de unidades já foi reservado por investidores e compradores

estratégicos. Depoimentos de clientes satisfeitos, corretores e especialistas do setor também são amplamente compartilhados.

Impacto: clientes interessados sentem maior confiança ao perceber que outras pessoas já tomaram a decisão de compra. Corretores também se motivam, pois enxergam a alta demanda.

- **Afeição — construindo relacionamentos positivos**

Os gestores comerciais da incorporadora mantêm um contato próximo com as imobiliárias, ouvindo suas necessidades e personalizando as abordagens. Além disso, os corretores recebem um tratamento diferenciado, como brindes personalizados e reconhecimento público nas redes sociais por seus resultados.

Impacto: corretores e imobiliárias criam uma conexão emocional com a incorporadora e passam a defender o empreendimento com mais entusiasmo.

- **Autoridade — credibilidade e especialização**

A incorporadora investe em estratégias para reforçar sua *expertise* no setor, convidando arquitetos renomados e especialistas para falar sobre o projeto. Além disso, divulga certificações e prêmios conquistados, evidenciando a qualidade e confiabilidade do empreendimento.

Impacto: clientes e corretores percebem o projeto como uma opção segura e de alto padrão, aumentando a taxa de conversão.

- **Escassez — criando urgência e exclusividade**

Desde o início da pré-venda, a incorporadora comunica que apenas um número limitado de unidades está disponível com condições especiais. Conforme as vendas avançam, destaca que poucas unidades restam e que os valores serão reajustados em breve.

Impacto: clientes sentem urgência em fechar negócio para não perder a oportunidade, e corretores trabalham com mais afinco para garantir que seus clientes não fiquem de fora.

Relacionamento com outros *players* do mercado

Além das imobiliárias, outros profissionais também desempenham papéis fundamentais na construção de um *networking* eficiente:

- agências de publicidade e *marketing*: um bom posicionamento de marca pode aumentar a percepção de valor do seu produto e atrair mais

interessados, e ser assertivo em uma campanha é mérito de um bom *briefing* e integração entre todos participantes;

- projetistas e arquitetos: ter proximidade com esses profissionais permite conseguir prioridades em aprovação e foco em um desenvolvimento assertivo e célere também;
- correspondentes e instituições financeiras: ter um bom relacionamento com esses profissionais pode facilitar a concessão de crédito e financiamento para clientes interessados nos imóveis, agiliza a entrada de recursos e facilita as vendas.

Exemplo prático: a importância do relacionamento para o foco das imobiliárias

Imagine dois incorporadores lançando empreendimentos semelhantes em uma mesma região. O primeiro tem um bom histórico de relacionamento com as imobiliárias, sempre mantém contato, oferece treinamentos para os corretores e proporciona pontos de vendas e materiais de alta qualidade, paga boas comissões e sem atraso. O segundo, por outro lado, apenas envia os imóveis para as imobiliárias, paga comissões menores, investe pontualmente de forma desordenada e espera pelos resultados. Qual deles terá mais chances de vender rapidamente?

O primeiro incorporador, sem dúvida, ganhará mais atenção e esforço por parte dos corretores, pois investiu no relacionamento. Em um mercado no qual a concorrência é acirrada e os profissionais são autônomos, é fundamental criar conexões que gerem engajamento, reciprocidade e preferência. Geralmente, não é gastar mais e sim melhor.

Dicas práticas para um *networking* eficiente

1. Participe de eventos do setor. Marque presença em feiras, congressos e encontros do mercado imobiliário para ampliar sua rede de contatos.
2. Seja ativo nas redes sociais. Utilize plataformas como LinkedIn e Instagram para interagir com outros profissionais e divulgar seus diferenciais.
3. Ofereça valor antes de pedir algo em troca. Compartilhe conhecimento, materiais úteis e suporte aos parceiros antes de esperar retorno.
4. Mantenha um *follow-up* frequente. Não basta fazer contato uma única vez. Relacionamentos precisam ser cultivados constantemente.
5. Crie parcerias estratégicas. Busque alianças que tragam benefícios mútuos e ampliem suas oportunidades de negócio.

6. Privilegie suas "vacas leiteiras". Geralmente 50% das vendas vem de três ou quatro *players*; mantenha eles sempre motivados com mimos pontuais.
7. Invista em relacionamento de longo prazo. *Networking* não é sobre contatos rápidos, mas sobre construção de confiança e colaboração duradoura.
8. Personalize o atendimento. Mostre interesse genuíno pelos desafios dos seus parceiros e esteja disponível para ajudar quando necessário.
9. Utilize ferramentas de *Customer Relationship Management* (CRM). Sistemas de gestão de relacionamento podem ajudar a acompanhar interações e manter a comunicação ativa e eficiente.
10. Ofereça experiências memoráveis. Criar eventos exclusivos, brindes diferenciados ou conteúdos educativos e inovadores pode ajudar a fortalecer a relação com sua rede de contatos.

Conclusão

No mercado imobiliário, quem constrói relações sólidas e estratégicas está sempre um passo à frente. O *networking* não deve ser visto apenas como um meio para conseguir contatos e facilidades, mas como uma ferramenta poderosa para gerar oportunidades, fortalecer parcerias e impulsionar resultados de forma sincera e gerando um duplo benefício. Investir tempo e esforço na criação de bons relacionamentos pode ser o diferencial que fará seu negócio se destacar em meio à concorrência.

Lembre-se: no final do dia, as relações humanas são a base de qualquer grande conquista. Cultivar uma rede de contatos sólida, baseada na confiança e no profissionalismo, é uma das estratégias mais poderosas para alcançar o sucesso no mercado imobiliário.



“*Networking*: bons relacionamentos ditam a sua capacidade de ser foco do mercado imobiliário e ter sucesso.”

Gilson Daher Porto



Glauco Farnezi

Sou Glauco Farnezi, um empreendedor apaixonado por tecnologia e pelo mercado imobiliário, com foco em pessoas — valorizando o time e a experiência do cliente.

Além da jornada profissional, sou um marido apaixonado por minha esposa Ana Karla e pai do Miguel e do Luca, meus maiores presentes. Tenho gratidão profunda aos meus pais, Rossini e Margareth. Deus é minha base e alicerce — a Ele entrego minha vida e cada desafio.

Como CEO da Facilita, tenho a missão de transformar as vendas do mercado imobiliário com soluções tecnológicas simples, eficientes e focadas em resultado. Lidero um time com mais de 75 pessoas, que atende mais de 400 clientes em todo o país. Já transacionamos mais de R$ 25 bilhões em Valor Geral de Vendas (VGV) e contamos com uma base ativa de 60 mil usuários.

 glauco_farnezi

 appfacilitavendas

 +55 (11) 98810-8535

 Glauco Farnezi

 glauco@appfacilita.com

GESTÃO
COMERCIAL

13 CONTROLE OU CAOS: VOCÊ DECIDE

Por Glauco Farnezi

Era 2015. Eu liderava uma agência de *marketing* digital com foco total no mercado imobiliário — nosso desafio era tornar grandes lançamentos um sucesso de vendas. Investíamos valores altos na geração dos *leads*, mas algo me incomodava muito: qual o retorno sobre o investimento os clientes estavam tendo? Os *leads* realmente geravam vendas? Qual canal gerava mais vendas? Quais anúncios estavam gerando mais conversão? Qual o perfil dos clientes que compraram o empreendimento (onde moram, quanto ganham, compraram para morar ou investir)?

Eu me incomodava profundamente por não ter essas respostas — principalmente sabendo o quanto era investido em campanhas, pessoas e estrutura. Sem esses dados, qualquer ajuste era feito com base em achismos. Então fui me aprofundar no universo das vendas do mercado imobiliário, e algo ficou muito marcado para mim: as vendas não tinham controle. Os gestores de vendas e *marketing* também não sabiam responder a essas perguntas.

Para mim, era muito óbvio que era preciso ter **controle, dados e respostas**. E percebi que para os gestores também era claro — mas o buraco era mais embaixo. As vendas no mercado imobiliário são complexas, com características muito diferentes de outros mercados.

A compra do imóvel é uma das mais importantes e demoradas conquistas na vida de uma pessoa. É a venda com maior *ticket* médio entre inúmeros tipos de produtos. Grande parte da força de vendas é terceirizada (imobiliárias e corretores autônomos). O processo envolve várias etapas, muitos documentos, análises financeiras e de crédito, e muitas pessoas envolvidas. Portanto, ter o controle sobre as vendas no mercado imobiliário é um grande desafio!

E se o gestor comercial não tem controle, ele não tem dados. E se não tem dados, é impossível otimizar a operação e alcançar a tão sonhada previsibilidade nas vendas; pois, segundo a frase popular: "Aquilo que não se pode medir, não se pode melhorar".

Nos dez anos seguintes, mergulhei profundamente nas vendas do mercado imobiliário. Viajei por todo o Brasil, conversei com incorporadores e loteadores de todos os tamanhos e aprendi com quem realmente faz as vendas acontecerem:

corretores, gestores de vendas, gestores de *marketing*, profissionais de Tecnologia da Informação (TI), agências, consultorias, correspondentes bancários e equipes de secretaria de vendas.

Tenho convicção de que um dos maiores desejos de todo gestor comercial é ter previsibilidade nas vendas, o que proporciona redução da ansiedade e aumento da confiança. É extremamente gratificante ter clareza do que está acontecendo e ter respostas às principais dúvidas — essa sensação de estar no controle é libertadora.

Foi por isso que decidi escrever este capítulo: para compartilhar minha visão, minha experiência e dicas práticas para que essa cultura de dados e controle seja implementada no mercado imobiliário. Dentro das inúmeras métricas, há três que considero fundamentais para acompanhar.

1. Taxa de conversão em vendas

Essa métrica considera:

- total de vendas realizadas dividido pelo total de *leads* gerados, multiplicado por 100. Exemplo: 1.580 *leads* gerados e 40 vendas realizadas = taxa de conversão de 2,5%;
- é essencial para medir a *performance* das vendas, influenciada por fatores como: eficiência do *marketing*, preparo da equipe, aderência do empreendimento ao público-alvo e o cenário econômico (inflação, juros, crédito).

Filtros importantes para análise:

- período (semana, mês, semestre, ano);
- empreendimento específico;
- origem do *lead* (Instagram, Google, visita ao *stand*);
- equipe, gerente ou corretor;
- combinação de filtros. Exemplo: mês X, empreendimento Y, *leads* do Instagram, equipe alto padrão.

Além disso, pode-se analisar a conversão geral ou por etapa do funil. Exemplo: da proposta até o contrato, 70% de conversão — ou seja, a cada 100 propostas, 70 viram contrato.

Comparações úteis:

- minha taxa x média do mercado;
- ano atual x ano anterior;
- empreendimento Y x Z;
- equipe A x B;
- João (4,5%) x Maria (1,8%);
- Instagram: 1% de conversão. Isso é bom?

Taxa média no mercado brasileiro: entre 2% e 4%.

Exemplo prático:

"Quero fazer 40 vendas em 6 meses. Quanto investir em *marketing*?"

Taxa de conversão: 1%

Leads necessários: 4 mil (ou seja, será necessário abastecer o funil com essa quantidade ao longo dos próximos meses, distribuindo a geração de *leads* conforme a estratégia de mídia planejada).

CPL (custo por *lead*): **R$ 25**

Investimento estimado: **R$ 100 mil**

Dica adicional: tenha sempre um histórico desses dados salvo em um *dashboard* visual. Além de facilitar o acompanhamento em tempo real, isso também o ajudará a justificar decisões estratégicas junto à diretoria, investidores ou parceiros. Quando os números falam por si, a confiança cresce. Também é interessante realizar reuniões mensais com o time de *marketing* e vendas para revisar essas taxas e traçar ações de correção ou reforço.

2. Ciclo médio das vendas

Essa métrica mede:

- o tempo médio, em dias, entre a entrada do *lead* e a conversão em venda;
- é fundamental para entender a velocidade da operação.

Pode ser analisado:

- tempo médio geral;
- tempo por etapa (ex: "contrato" leva 10 dias. Com automação e assinatura eletrônica, pode ser 1 dia).

Comparações importantes:

- meu ciclo médio x mercado;
- ano atual x anterior;
- empreendimento Y x Z;
- equipe A x B;
- instagram gera vendas em 70 dias. Isso é bom?

Com o histórico de dados, é possível alcançar previsibilidade das vendas.

Complemento importante: Ao entender o ciclo médio, o gestor consegue estruturar melhor as campanhas de *marketing* e os picos de atendimento. Se o ciclo médio é de 60 dias, por exemplo, a campanha precisa ser iniciada com antecedência para que as vendas ocorram no prazo esperado. E mais: com essa informação, é possível prever quando será necessário reforçar o time, aumentar a verba, ou até preparar o jurídico e o *backoffice* para o fluxo de contratos.

3. Perfil do cliente

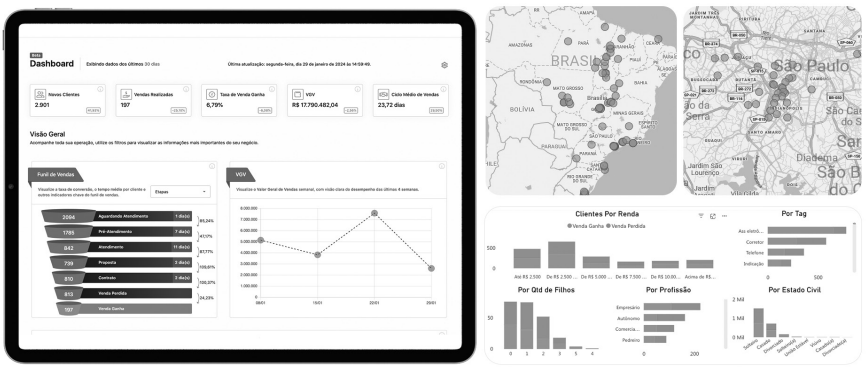
Suponha que um lançamento com 150 unidades tenha vendido 45 no primeiro dia. O BI precisa mostrar:

- de onde vieram os clientes compradores: mídia on-line, indicação, plantão de vendas;
- onde moram os 45 clientes: de preferência, ter uma visualização no mapa indicando onde estão esses clientes (mostrando bairro e rua, por exemplo);
- qual a faixa de renda familiar dos clientes que compraram;
- qual o percentual de casados x solteiros, se eles têm filhos e quantos;
- qual o percentual de cada profissão entre os compradores;
- qual o percentual que comprou para morar e para investir.

Esses dados permitem direcionar melhor as estratégias para as demais unidades.

***Insight* extra:** com o perfil claro do cliente comprador, é possível ajustar com precisão as estratégias de comunicação, segmentação e até os canais utilizados. Por exemplo, se os dados indicam que a maioria dos compradores veio de um bairro específico, pode ser interessante investir em mídia exterior ou ações de rua direcionadas para essa região. Se os clientes têm uma faixa de renda ou perfil familiar comum, os anúncios podem ser adaptados para dialogar melhor com essas características. Além disso, compreender esse comportamento permite ajustar o público-alvo das campanhas on-line, otimizando os investimentos e aumentando a eficiência das conversões.

Exemplo visual a seguir: veja um modelo de *dashboard* para acompanhar a taxa de conversão, ciclo médio e perfil dos clientes:



Para garantir dados confiáveis e em tempo real:

- foque no tripé: **processos**, **pessoas e tecnologia** (nessa ordem);
- comece simples (metodologia ACF — arroz com feijão);

- use o ciclo **PDCA** (Planejar, Fazer, Verificar, Agir);
- utilize um *Customer Relationship Management* **(CRM)** bem definido e alimentado;
- conecte um *Business Intelligence* **(BI)** ao CRM para visão estratégica em tempo real;
- tenha um **líder de projeto atuante**, com análises semanais/mensais e plano de ação baseado em dados.

O gestor comercial do mercado imobiliário não é apenas um coordenador de equipe. Ele é um estrategista, um condutor de decisões, um protagonista na realização de sonhos.

- **Ter dados em mãos é mais do que controlar números.** É permitir que cada ação tenha um propósito, cada *lead* seja valorizado e cada venda represente uma conquista real — para a empresa, para o corretor e, principalmente, para o cliente.
- **A previsibilidade das vendas não é um sonho distante.** Ela é totalmente possível quando unimos processos bem definidos, pessoas engajadas e tecnologia aplicada à estratégia. Quando o gestor entende o cenário, ajusta as velas e navega com clareza, a equipe sente segurança. E segurança gera *performance*.
- **Não se contente com o "mais ou menos".** O mercado já não tolera achismos. É hora de sair da média, de liderar com visão, com coragem e com números nas mãos.

Lembre-se: liderar é servir — com inteligência, com constância e com propósito.

Que você seja o tipo de gestor que transforma indicadores em oportunidades, que constrói times de alta *performance* e que inspira pelo exemplo.

Seja o gestor que olha os dados, mas enxerga pessoas.

Seja o gestor que transforma metas em marcos.

Seja o gestor que inspira.



“Faça o simples em um mercado imobiliário complexo.”

Glauco Farnezi



Heitor Zarour Barua

Administrador com MBAs em Marketing, Gestão Empresarial e Gerenciamento de Projetos, além de conselheiro certificado. Executivo com mais de trinta anos de experiência, construiu uma trajetória sólida nos setores imobiliário, varejista e financeiro, com passagens por grandes empresas como Construtora São Benedito, AmBev e HSBC.

Especialista em estratégia comercial, marketing e expansão de mercado, destaca-se pela habilidade em liderar equipes de alta *performance* e implementar processos inovadores com resultados consistentes. Nos últimos quinze anos, consolidou sua atuação no setor imobiliário de médio e alto padrão, contribuindo para a geração de novas oportunidades de negócios, combinando visão estratégica, liderança e comunicação assertiva para inspirar novas gerações de líderes.

heitorbarua

+55 (65) 99972-1895

Heitor Zarour Barua

heitorbarua@gmail.com

GESTÃO COMERCIAL

14 COMUNICAÇÃO ASSERTIVA E O PERIGO DOS BAJULADORES

Por Heitor Zarour Barua

O poder da comunicação assertiva

No dinâmico mundo dos negócios, a comunicação emerge como uma das ferramentas mais poderosas e multifacetadas à disposição de líderes e profissionais. Indo além da mera troca de informações, atua como um catalisador de ideias, um construtor de pontes entre diferentes perspectivas. No entanto, essa mesma ferramenta, quando utilizada de forma inadequada — seja por fragilidade na mensagem, conveniência nas palavras ou distorção dos fatos—, pode rapidamente se tornar um obstáculo, gerando confusão, minando a confiança e comprometendo relações cruciais para o sucesso.

No competitivo mercado imobiliário e na desafiadora arena da gestão comercial, a capacidade de se expressar com clareza, firmeza e inteligência emocional não é apenas uma vantagem desejável, mas sim um diferencial competitivo essencial. Pois a confiança e a credibilidade são moedas de alto valor.

A assertividade na comunicação está em ser direto sem ser rude, ser transparente sem ser insensível e ser firme sem ser autoritário. No ambiente corporativo, onde as interações são frequentemente carregadas de interesses divergentes e expectativas variadas, aqueles que cultivam e dominam essa habilidade conquistam não apenas o respeito de seus pares e colaboradores, mas também exercem uma influência positiva em seu entorno.

Mais do que uma competência individual, a comunicação assertiva precisa ser aplicada em todos os níveis hierárquicos de uma organização (subordinados, pares e superiores). Cada um desses grupos distintos possui expectativas e

necessidades singulares, demandando abordagens estratégicas, conscientes e adaptadas ao contexto específico. Por exemplo, ao comunicar uma nova estratégia para a equipe de vendas, a assertividade se traduz em clareza nos objetivos, transparência nos desafios e firmeza na convicção do plano, inspirando confiança e alinhamento. Já ao interagir com outros diretores, a comunicação assertiva envolve a capacidade de apresentar argumentos de forma concisa e persuasiva, defendendo seus pontos de vista com base em dados e análises sólidas. E ao se comunicar com a alta gestão, a assertividade se manifesta na habilidade de reportar resultados de forma objetiva, destacar desafios com soluções propostas e apresentar novas ideias com segurança e fundamentação.

O risco de evitar verdades por conveniência

Muitas empresas e profissionais, usam da perigosa armadilha de evitar conversas difíceis na vã tentativa de não gerar desconforto imediato. Quando a verdade é negligenciada, seja por medo de retaliação, receio de conflito ou simples conveniência, cria-se um terreno fértil e propício para a frustração, a cristalização de expectativas irreais e a tomada de decisões equivocadas, que podem comprometer o futuro da organização.

Em um cenário de alta competitividade e constante evolução, como o dinâmico setor imobiliário, não há espaço para promessas vazias, discursos floreados que não encontram eco na realidade dos fatos ou a criação de ilusões que inevitavelmente se desfarão. A confiança do mercado, arduamente conquistada por meio de entregas consistentes e relacionamentos transparentes, é mantida pela inabalável coerência entre as palavras proferidas e as ações concretizadas.

Um exemplo comum e recorrente reside na resistência de algumas lideranças em comunicar de forma aberta e honesta os desafios internos que a empresa enfrenta, muitas vezes motivada pelo receio de parecerem fracas, incompetentes ou incapazes de lidar com as adversidades. Esse silenciamento estratégico, no entanto, pode ter um efeito paradoxalmente negativo, resultando em uma equipe desmotivada, que, mesmo percebendo os problemas, não compreende o contexto completo, as causas raízes ou as soluções que estão sendo consideradas ou implementadas.

A comunicação transparente e assertiva com pares também é fundamental e, muitas vezes, negligenciada. Em ambientes corporativos onde a competição

interna é exacerbada ou onde existe um receio latente de parecer vulnerável ao compartilhar informações, profissionais podem evitar trocar dados e *insights* essenciais entre si. Essa postura egoísta e defensiva não apenas prejudica o crescimento conjunto e a sinergia entre as áreas, mas também enfraquece a unidade e a colaboração que são vitais para o sucesso da empresa como um todo.

Por fim, comunicar-se assertivamente com superiores hierárquicos é um desafio que muitos profissionais, especialmente em início de carreira, tendem a subestimar ou evitar. A tentação de suavizar problemas complexos, omitir informações desfavoráveis ou evitar questionamentos importantes pode gerar uma significativa falta de credibilidade perante a liderança. Líderes eficazes e visionários valorizam aqueles que não apenas acatam ordens, mas que também apresentam soluções criativas, se posicionam com embasamento, e contribuem ativamente para a tomada de decisões estratégicas, em vez de apenas repetirem o que seus superiores desejam ouvir.

A importância de dizer o que precisa ser dito

Em um mundo corporativo onde a ambiguidade e a hesitação podem paralisar o progresso, ser um comunicador assertivo transcende a mera habilidade de expressão, configurando-se como um verdadeiro ato de coragem. Dizer o que precisa ser dito, mesmo quando a mensagem não é palatável ou não se alinha com as expectativas imediatas das pessoas, é um dos principais diferenciais dos verdadeiros líderes e dos profissionais de alta *performance*.

O objetivo primordial não deve ser a busca incessante por simpatia universal, mas sim o estabelecimento de relações profissionais sólidas e duradouras, alicerçadas no respeito mútuo, na confiança genuína e na busca incessante pela eficiência e pela obtenção de resultados tangíveis. Empresas que internalizam e adotam essa mentalidade não apenas se destacam em um mercado cada vez mais competitivo, mas também cultivam uma cultura organizacional forte, coesa e intrinsecamente coerente com seus valores e objetivos estratégicos.

Um exemplo prático e eloquente do impacto da sinceridade e da assertividade pode ser observado no desempenho de uma equipe comercial. Quando um líder comunica metas desafiadoras, porém viáveis, sem recorrer a artifícios ou distorcer números para criar uma motivação artificial, a equipe tende a

trabalhar com um senso de propósito mais claro, um foco mais apurado e uma compreensão mais realista dos desafios e das recompensas envolvidas.

O perigo da comunicação dos bajuladores

Um dos maiores inimigos de uma comunicação eficaz e orientada para resultados é, sem dúvida, a bajulação. Empresas repletas de profissionais que se especializam em dizer apenas o que seus líderes querem ouvir, filtrando qualquer informação que possa ser percebida como negativa ou dissonante, tornam-se inerentemente frágeis e vulneráveis. Essa fragilidade decorre diretamente da perda da capacidade essencial de enxergar suas próprias falhas, identificar seus pontos fracos e, consequentemente, de se adaptar de forma proativa às mudanças e aos desafios do mercado.

O excesso de bajulação cria uma cultura organizacional tóxica, onde a verdade é sistematicamente filtrada, os problemas são mascarados sob um verniz de otimismo superficial e as decisões estratégicas são tomadas com base em percepções distorcidas da realidade.

Líderes que inadvertidamente incentivam ou conscientemente aceitam apenas discursos que reforçam suas próprias crenças e visões de mundo correm o sério risco de viver em uma bolha de otimismo irreal, isolados das verdadeiras dinâmicas do mercado e das reais necessidades de seus clientes e colaboradores.

Essa miopia estratégica não apenas compromete a capacidade de inovação e a eficácia na resolução de problemas complexos, mas também gera ambientes corporativos onde aqueles que ousam falar a verdade, apresentar perspectivas divergentes ou apontar falhas são frequentemente isolados, marginalizados ou até mesmo desencorajados a se expressarem abertamente.

No contexto específico do setor imobiliário, por exemplo, a ausência de uma comunicação honesta e transparente pode resultar em projetos mal planejados, estratégias de vendas ineficazes que não se conectam com as reais demandas do mercado e um atendimento ao cliente desalinhado com as expectativas e necessidades dos compradores e vendedores.

Como impor respeito sem perder magnetismo pessoal

Essa arte reside em um delicado e constante equilíbrio. Um líder que se comunica de forma excessivamente agressiva, autoritária ou intimidatória pode até

conseguir ser temido por seus subordinados, mas dificilmente conquistará sua admiração sincera ou inspirará lealdade e comprometimento a longo prazo. Por outro lado, aquele que evita conflitos a todo custo, buscando incessantemente agradar a todos e evitando posicionamentos firmes, inevitavelmente perde autoridade e abre espaço para a falta de comprometimento, a procrastinação e a ineficácia da equipe.

A chave para esse equilíbrio reside em cultivar uma postura que seja simultaneamente firme e acessível. O tom de voz utilizado, a cuidadosa escolha das palavras empregadas e, fundamentalmente, a genuína capacidade de ouvir atentamente antes de formular uma resposta são elementos cruciais nesse processo.

Conclusão

Em suma, a comunicação assertiva com um foco inabalável na obtenção de resultados tangíveis não se configura como apenas mais uma ferramenta de liderança a ser utilizada ocasionalmente, mas sim como um pilar fundamental e indispensável para qualquer profissional que almeja crescer, prosperar e influenciar positivamente o seu ambiente de trabalho e o mercado em que atua.

A habilidade de comunicar-se com firmeza ponderada, transparência inegociável e inteligência emocional apurada representa a linha tênue que separa um líder, que genuinamente inspira sua equipe e a impulsiona rumo ao sucesso, de um gestor que se limita a comandar, sem construir um engajamento duradouro ou um senso de propósito compartilhado.



“A verdade pode não ser confortável, mas é a única base sólida para construir relações de confiança e alcançar resultados consistentes.”

Heitor Zarour Barua



Henrique Sotere Jr.

Sou um profissional com mais de dezesseis anos de experiência no mercado imobiliário, especializado em vendas e marketing. Com MBA em Gestão de Negócios Imobiliários pela Fundação Getulio Vargas (FGV) e pós-graduação em Direito Imobiliário, iniciei minha carreira como advogado *freelancer* e logo me encontrei na área comercial. Atualmente, estou diretor de vendas da Construtora Patriani, na qual obtive expressivos resultados em lançamentos.

Minha missão é entregar estratégias de vendas inovadoras que contribuam para o crescimento e consolidação da empresa como referência no setor. Apaixonado por vendas e pelo mercado imobiliário. Minha diversão é trabalhar e visitar *stands* de vendas! Coitadas da minha esposa Michele e da minha filha Nina, que aliás, amam ver maquetes. Obrigado, meninas, pela paciência.

henriquesotere
henrique_sotere

GESTÃO COMERCIAL

15 COMO TORNAR O ATENDIMENTO EM UM DIFERENCIAL COMPETITIVO

Por Henrique Sotere Jr.

No mercado imobiliário, a concorrência é feroz. Todos os dias surgem lançamentos semelhantes, com produtos que, em sua maioria, atendem às mesmas necessidades. Mas o que realmente faz um cliente escolher um empreendimento em vez de outro? O atendimento.

E não estamos falando apenas de simpatia ou respostas automáticas. É sobre oferecer uma experiência única desde o primeiro contato, criando uma conexão genuína e mostrando que estamos ali para resolver, de forma clara, eficiente e completa, as necessidades do cliente.

Quando entrei no mercado imobiliário como advogado *freelancer*, tive a oportunidade de acompanhar de perto os melhores corretores e gerentes do setor. Essa vivência foi fundamental para minha carreira, pois além de aprender muito, observei como cada profissional se relacionava com seus clientes. Vi grandes nomes do nosso mercado negociando e lutando por mais uma venda.

Por ter começado pela área jurídica, nunca participei de uma roleta. Por muito tempo isso foi motivo de autocrítica. Com o tempo, porém, compreendi que essa trajetória me deu uma vantagem: absorvi o melhor de cada corretor, gerente ou diretor com quem tive contato. Não fui moldado por uma única linha de gestão ou metodologia de vendas. Sou, na verdade, um pouco de cada mesa em que me sentei.

Nessa experiência, também percebi que muitos vendedores estavam preocupados apenas com as comissões — e não com as reais necessidades do cliente. Isso criava um ambiente desfavorável para a venda. No fundo, o cliente percebia essa intenção, e, em muitos casos, o vendedor acabava perdendo a oportunidade.

Na Construtora Patriani, uma frase dita por Valter Patriani me marcou profundamente: "Venda para a alma e não para o bolso". Esse conceito ficou gravado em mim. No fim das contas, não se trata de empurrar uma venda, mas de oferecer ao cliente a segurança de que está fazendo a escolha certa. Não estamos vendendo apenas imóveis. Estamos oferecendo uma experiência de compra que começa com um atendimento impecável.

O atendimento: o verdadeiro diferencial

A maioria das construtoras ainda aposta em um modelo tradicional, focado apenas na apresentação de projetos e decorados. Mas, para nós, isso nunca foi o suficiente. A Patriani sempre foi muito mais do que isso.

Desde minha primeira passagem pela empresa, Valter e Bruno Patriani sempre deixaram claro que a chave do sucesso está em um atendimento de excelência. Eles acreditavam que a única forma de se destacar em um mercado saturado era indo além. Não se trata apenas de mostrar um imóvel — trata-se de construir um relacionamento e fazer o cliente se sentir compreendido.

Em vez de apenas colocar corretores para vender, optamos em formar um time de especialistas. Não buscávamos profissionais com experiência prévia em vendas, e sim pessoas com disposição para vendas, independentemente da sua formação profissional. Queríamos gente disposta a mergulhar no conhecimento detalhado de cada empreendimento, cada material, cada processo de construção e com paixão por atender bem.

Conhecimento e treinamento: os pilares da confiança

O segredo de um atendimento de sucesso está no treinamento. Não basta ter um time motivado — é preciso que cada membro conheça profundamente o que está vendendo. E mais: que entenda também de mercado financeiro, direito imobiliário e de tudo o que possa interferir na decisão de compra.

Nosso objetivo é claro: que o cliente, ao entrar no *stand* de vendas, saia de lá com total compreensão do que está adquirindo. Ele precisa se sentir seguro e bem-informado sobre cada aspecto do empreendimento e do contexto do mercado.

Esse treinamento contínuo não é apenas uma formalidade — ele é essencial. Nosso time de vendas não é formado por simples vendedores, e sim por consultores. Eles estão ali não apenas para fechar uma venda, mas para orientar o cliente sobre como ele vai usufruir do nosso produto no dia a dia.

Esse nível de atenção gera uma relação de confiança. E confiança é o que permite ao cliente tomar decisões com tranquilidade.

O *stand* de vendas como o palco da experiência

O *stand* de vendas precisa ser tratado como o grande palco da experiência do cliente. É ali que a mágica acontece — ou não. Cada detalhe conta: da limpeza à disposição da comunicação visual, tudo deve estar alinhado ao *script* e ao padrão de atendimento.

Esse cuidado transmite ao cliente o compromisso com a excelência e o respeito por sua jornada de compra. Não se trata apenas de tecnologia e decoração, mas de criar um ambiente onde o cliente se sinta acolhido, bem-informado e confiante. Quando conseguimos unir um atendimento excepcional a um espaço estrategicamente planejado, o *stand* deixa de ser apenas um ponto de venda — ele se transforma em uma poderosa ferramenta de encantamento e conversão.

Por isso, é fundamental que o vendedor revise sua apresentação todos os dias, repassando mentalmente cada detalhe da maquete, do decorado e ajustando o discurso com base em tudo o que foi treinado.

O poder da transparência

Quando você tem todas as respostas e fornece ao cliente informações claras e objetivas, você constrói credibilidade. E a confiança é o pilar fundamental de toda boa venda. Muitos dos nossos concorrentes oferecem produtos semelhantes aos nossos, mas pecam no principal: o preparo do time de vendas. Em muitos casos, o corretor conhece o produto apenas no dia em que é escalado para trabalhar no *stand*. O resultado? Uma experiência desastrosa para o cliente. Eles mostram o projeto, mas não sabem explicar o que está por trás de cada detalhe — afinal, nem eles mesmos conhecem o que estão vendendo.

Nossa equipe de especialistas se aprofunda nos projetos desde o início, com treinamentos realizados em conjunto com outras áreas da empresa — como desenvolvimento de produto, arquitetura, *marketing* e personalização. Essas informações são compartilhadas de forma clara e objetiva com nossos clientes.

Não se trata apenas de vender um imóvel. O objetivo é ensinar o cliente a escolher, com segurança, o melhor produto para morar ou investir.

Toda essa preparação faz ainda mais sentido quando o cliente decide visitar um concorrente. Particularmente, eu gosto quando ele sai do nosso *stand* dizendo que ainda vai olhar outros empreendimentos. Por quê? Porque ele sai de lá treinado.

Com todas as informações frescas na mente, ele chega ao concorrente fazendo perguntas mais técnicas e profundas. E é nesse momento que ele percebe a falta de preparo do outro lado — a superficialidade nas respostas, a insegurança no discurso, a ausência de conhecimento sobre o próprio produto. Isso compromete não só o corretor, mas a imagem da empresa inteira.

Na maioria das vezes, esse cliente volta com ainda mais confiança de que está tomando a decisão certa conosco.

O atendimento como diferencial competitivo

Essa atenção aos detalhes, somada à transparência e à construção de confiança, cria um diferencial competitivo poderoso. Não estamos apenas vendendo imóveis — estamos oferecendo uma experiência.

O cliente quer mais do que saber a metragem ou o número de vagas de garagem. Ele quer entender o que está comprando, sentir segurança e perceber o valor real do que está adquirindo.

Ao investir em treinamento contínuo e em um atendimento centrado no cliente, conseguimos acelerar o processo de vendas e transformar compradores em defensores da marca. Eles saem da apresentação não apenas bem-informados, mas também conectados aos valores do nosso produto. Entendem os detalhes e como aquilo vai impactar sua vida.

Isso gera uma sensação profunda de segurança e satisfação — um dos maiores responsáveis pela nossa alta taxa de conversão. Quem quer comprar, quer entender. Quer ouvir sobre o que está adquirindo. Ser transparente, responder com clareza e tirar todas as dúvidas é o que faz a diferença na tomada de decisão. É isso que encurta o caminho até a venda.

Presença, liderança e compromisso

Se você realmente quer transformar o atendimento em um diferencial competitivo, precisa se aproximar do seu time. Precisa perder alguns sábados e domingos. Estar nos *stands*, observar, treinar, ensinar. O campo é onde as

oportunidades escorrem. É ali que você vê onde o processo está falhando e onde pode melhorar.

Particularmente, gosto de estar com o time no *front,* porque só assim consigo enxergar o comportamento dos clientes e dos vendedores e entender o que pode estar travando uma venda que tinha tudo para acontecer.

O resultado: mais vendas, mais confiança

Ao adotar uma abordagem baseada em atendimento de qualidade, conseguimos acelerar o ciclo de vendas. O cliente, já bem-informado, sente-se mais seguro para decidir e conclui a compra com tranquilidade.

Isso não só gera mais vendas, mas fortalece a reputação da empresa no mercado. A experiência vivida no *stand* e o cuidado com o atendimento criam algo maior: o cliente se torna um fã da marca. E um fã divulga, recomenda, traz novas visitas — e novas vendas.

Conclusão

O atendimento ao cliente não deve ser tratado como uma etapa burocrática do processo de vendas. Ele deve ser visto como o grande diferencial competitivo — o que separa uma venda bem-sucedida de uma oportunidade perdida. A chave está em oferecer um atendimento que vai além do básico. Um atendimento que educa, informa e gera confiança.

Como Valter Patriani sempre diz: “Venda para a alma, e não para o bolso”. Se conseguirmos tocar a alma do cliente, ele não vai apenas comprar um imóvel, ele vai investir em uma experiência que, na maioria das vezes, será única. E é isso que me guia, e vai continuar guiando, em todos os próximos lançamentos.



“Atender bem é o mínimo. Quem atende com paixão transforma isso em diferencial competitivo. Quem não faz, fica para trás."

Henrique Sotere Jr.



Isaias Montenegro

Sou Isaias Montenegro, *head* comercial da Benx Incorporadora, responsável pelo Parque Global, maior empreendimento da América Latina.

Com passagens pela Bastos Imóveis, onde iniciei no mercado imobiliário, Ambev, Gafisa, Camargo Corrêa e Ecocil, consolidei-me no mercado imobiliário liderando projetos inovadores e sustentáveis, superando crises econômicas e regulatórias com visão estratégica, determinação e foco em resultados sólidos e duradouros.

Fora do trabalho, tenho orgulho da minha família: sou casado com Marta, minha grande parceira, e pai do Joe, que me inspira todos os dias a ser melhor.

+55 (11) 98519-7868
Isaias Montenegro
isaiasmontenegro@hotmail.com

GESTÃO
COMERCIAL

16 A ARTE DE TRANSFORMAR DESAFIOS EM OPORTUNIDADES

Por Isaias Montenegro

O mercado imobiliário brasileiro sempre foi caracterizado por sua resiliência e capacidade de adaptação. Ao longo de décadas, testemunhamos ciclos econômicos completos, mudanças regulatórias profundas e revoluções tecnológicas que redefiniram as regras do jogo. Como executivo veterano neste setor, posso afirmar com convicção que a única constante em nossa indústria é a mudança.

Hoje, o cenário que se apresenta diante de nós é particularmente desafiador. Vivemos em um mundo onde a volatilidade dos mercados financeiros, as transformações sociais aceleradas pela pandemia e a revolução digital convergem para criar um ambiente de negócios extremamente complexo. As taxas de juros flutuantes, a escassez de terrenos em áreas centrais, as crescentes exigências ambientais e a mudança nas preferências dos consumidores são apenas algumas das variáveis que precisamos administrar diariamente.

Neste contexto, os executivos do mercado imobiliário encontram-se em uma encruzilhada: podemos enxergar estas transformações como ameaças paralisantes ou como catalisadores de inovação e crescimento. A diferença entre estas duas perspectivas frequentemente determina o sucesso ou fracasso de empresas inteiras.

Navegando em águas turbulentas

O principal desafio que enfrentamos como líderes no setor imobiliário não é simplesmente sobreviver às crises — é prosperar por meio delas. Muitos profissionais conseguem implementar cortes de custos, reorganizar estruturas e "apertar os cintos" durante períodos difíceis. No entanto, poucos demonstram a capacidade de identificar e capitalizar as oportunidades ocultas que inevitavelmente surgem em momentos de ruptura.

Tomemos como exemplo a recente crise econômica que abalou nosso país. Para a maioria dos incorporadores e construtores, a resposta imediata foi reduzir lançamentos, postergar investimentos e adotar uma postura defensiva. Esta reação, embora compreensível, frequentemente resulta em perda de participação de mercado e estagnação. O verdadeiro problema, portanto, não é a crise em si, mas nossa incapacidade de enxergar além dela.

Outro desafio significativo reside na resistência natural à mudança que permeia muitas organizações do setor imobiliário. Nossa indústria tradicionalmente valoriza a estabilidade e a previsibilidade. Incorporadoras de sucesso muitas vezes relutam em abandonar modelos de negócio que funcionaram no passado, mesmo quando os sinais de obsolescência se tornam evidentes. Esta inércia institucional cria pontos cegos que podem ser fatais em um ambiente em rápida transformação.

O preço da inação

As consequências de não transformar desafios em oportunidades são severas e, muitas vezes, irreversíveis. Empresas que falham em adaptar-se às novas realidades do mercado frequentemente enfrentam:

1. **erosão de margens:** à medida que competidores mais ágeis introduzem inovações que atendem melhor às necessidades do mercado, empresas tradicionais veem suas margens de lucro serem comprimidas;
2. **perda de talentos:** os profissionais mais talentosos e ambiciosos gravitam naturalmente para organizações que demonstram visão de futuro e capacidade de adaptação, deixando para trás aquelas que resistem à mudança;
3. **irrelevância gradual:** talvez a consequência mais devastadora seja o lento caminho para a irrelevância. Empresas imobiliárias que não conseguem reinventar-se frequentemente se tornam *commodities* em um mercado que valoriza cada vez mais a diferenciação e a proposta de valor única.

Vi inúmeras incorporadoras, outrora líderes de mercado, desaparecerem não porque faliram abruptamente, mas porque se tornaram gradualmente irrelevantes. A história de nosso setor está repleta de casos em que empresas com décadas de tradição foram superadas por novos entrantes que souberam capturar o *zeitgeist* do momento e transformá-lo em propostas de valor irresistíveis.

A alquimia dos desafios em oportunidades

Como então podemos desenvolver a capacidade de transformar desafios em oportunidades concretas de crescimento? Minha experiência indica que

essa habilidade pode ser cultivada de forma sistemática por meio de algumas práticas fundamentais.

1. **Cultive uma mentalidade de abundância**

A primeira e mais importante transformação precisa ocorrer no nível mental. Líderes visionários abordam crises com uma mentalidade de abundância, não de escassez. Enquanto outros estão obcecados com o que está sendo perdido ou ameaçado, estes profissionais concentram-se nas novas possibilidades que emergem.

Durante a pandemia, por exemplo, enquanto muitos lamentavam a impossibilidade de realizar visitas presenciais a imóveis, os verdadeiros inovadores aceleraram a adoção de *tours* virtuais, assinaturas digitais e processos de aprovação de crédito on-line. Estas empresas não apenas sobreviveram, mas conquistaram *market share* significativo em um momento de contração generalizada.

2. **Mantenha-se profundamente conectado ao cliente**

As maiores oportunidades frequentemente nascem de mudanças sutis no comportamento e nas necessidades dos consumidores. Os executivos que conseguem identificar essas mudanças antes da concorrência posicionam-se para criar soluções pioneiras.

Observamos isso claramente no surgimento de novos formatos residenciais como os *studios* e apartamentos com planta livre, que anteciparam mudanças demográficas e comportamentais muito antes que estas se tornassem evidentes. As incorporadoras que perceberam precocemente a valorização crescente de espaços comuns versus áreas privativas também conseguiram diferenciar-se significativamente.

3. **Desenvolva antenas para tendências emergentes**

Os desafios de hoje frequentemente prefiguram as oportunidades de amanhã. Líderes visionários desenvolvem mecanismos para detectar sinais fracos que podem indicar mudanças significativas no horizonte.

A crescente preocupação com sustentabilidade, por exemplo, foi inicialmente vista como um custo adicional e uma complicação regulatória por muitos incorporadores. No entanto, aqueles que enxergaram nessa tendência uma oportunidade de diferenciação, investindo em certificações e tecnologias verdes, hoje colhem os benefícios de um posicionamento *premium* e de uma base de clientes fiéis e engajados.

4. **Cultive uma cultura organizacional de experimentação**

A capacidade de transformar desafios em oportunidades raramente reside em um único indivíduo. As organizações mais resilientes desenvolvem uma cultura que valoriza e recompensa a experimentação contínua.

Empresas imobiliárias inovadoras estabelecem projetos-piloto, testam novos conceitos em escalas menores e criam mecanismos para aprender rapidamente com erros inevitáveis. Esta abordagem permite que novas oportunidades sejam identificadas e exploradas com agilidade, sem comprometer a estabilidade do core business.

5. **Mantenha reservas estratégicas para momentos de oportunidade**

Paradoxalmente, a capacidade de capitalizar oportunidades em momentos de crise depende de disciplina financeira nos períodos de bonança. Os líderes mais visionários do mercado imobiliário mantêm deliberadamente reservas estratégicas — de capital, talentos e recursos — precisamente para os momentos em que o mercado apresenta distorções significativas.

Durante as recessões econômicas, por exemplo, aqueles que mantiveram caixa disponível conseguem adquirir terrenos estratégicos a preços excepcionais, contratar talentos de alto calibre que foram dispensados por concorrentes e investir em inovação quando os custos de desenvolvimento estão mais baixos.

O chamado à transcendência

A verdadeira diferença entre líderes visionários e os demais profissionais do mercado imobiliário não reside apenas em habilidades técnicas ou recursos disponíveis. A distinção fundamental está na capacidade de transcender as limitações aparentes do momento presente e enxergar o potencial transformador oculto em cada desafio.

Essa transcendência requer coragem. A coragem de abandonar práticas consolidadas quando estas se tornam obsoletas. A coragem de investir contra-ciclicamente quando todos os outros estão retraindo. A coragem de reimaginar completamente produtos e serviços quando o mercado passa por transformações profundas.

Mais fundamentalmente, esta capacidade de transformar desafios em oportunidades exige uma perspectiva de longo prazo. No mercado imobiliário, no qual os ciclos de desenvolvimento frequentemente se estendem por anos, os verdadeiros visionários pensam em décadas, não em trimestres. Eles compreendem

que as sementes plantadas durante períodos de turbulência frequentemente produzem os frutos mais abundantes quando o sol volta a brilhar.

Como executivos deste setor fascinante e vital para a economia, somos chamados a ser mais que simples administradores de ativos ou gerentes de projetos. Somos chamados a ser arquitetos do futuro, transformando não apenas espaços físicos, mas o próprio tecido social das cidades que ajudamos a construir.

Este é o verdadeiro teste de nossa liderança: não apenas superar os desafios que enfrentamos hoje, mas utilizar estes mesmos desafios como plataformas para criar um amanhã mais próspero, sustentável e humano. É nesta alquimia — a transformação de obstáculos em oportunidades de crescimento e inovação — que encontramos não apenas sucesso profissional, mas realização pessoal e legado duradouro.

Os desafios continuarão a surgir, com intensidade e complexidade crescentes. Mas para aqueles que desenvolveram a capacidade de enxergar além das turbulências momentâneas, cada nova crise representa não um fim, mas um começo – a oportunidade de reinventar, de transcender limitações, de criar valor onde outros veem apenas caos e incerteza.

Esta é a marca registrada dos verdadeiros líderes visionários do mercado imobiliário: a capacidade de transformar a adversidade em prosperidade, não apenas para si mesmos e suas organizações, mas para as comunidades e cidades que ajudam a moldar.



“No mercado imobiliário, líderes visionários não veem crises como obstáculos, mas como alicerces para construir o futuro com inovação.”

Isaias Montenegro



Leandro Caramel

Nascido em Santo André/SP, casado e pai de duas meninas. Arquiteto e urbanista pela Universidade Mackenzie, pós-graduado em Administração pela Fundação Getulio Vargas (FGV) e em Gestão de Projetos pela Dublin Business School.

Desde 2006, atua no mercado imobiliário em múltiplos segmentos. Traz uma visão estratégica e holística da cadeia de negócio, passando por desenvolvimento de produto, *marketing*, comercialização e inovação em grandes empresas. Coloca as pessoas no centro, trabalha para extrair o melhor que há nelas em busca de resultados extraordinários para elas mesmas e para o negócio.

Nos últimos anos, tem criado e implementado soluções de inovação com tecnologia e gestão de *performance* através de dados, influenciando a mudança de cultura na área de vendas e gerando grandes resultados.

in Leandro Caramel

GESTÃO
COMERCIAL

17 TECNOLOGIA E DADOS: DECISÕES INTELIGENTES

Por Leandro Caramel

Em uma terça-feira, às 14 horas, a reunião comercial semanal está para começar. Na sala, estão presentes os principais tomadores de decisão das ações e, portanto, do destino de um empreendimento imobiliário. Lá estão a(o) "dona(o)", a direção comercial, a direção de vendas da imobiliária e da equipe interna, o *marketing* e por vezes equipes de estande e produto.

A pauta, por falta de organização prévia, vai fluindo de forma quase orgânica pelos empreendimentos mais recentes a serem lançados, seguido pelos recém-lançados e por último, se ainda houver tempo, falaremos dos projetos em andamento (estoques).

O foco da reunião é analisar resultados semanais e mensais dos projetos (visitas, *leads* on-line gerados, trabalho da equipe de vendas em captação de clientes, vendas e perfis dos visitantes e compradores), para poder tomar as decisões da semana que está por vir.

Resultados estes apresentados em algum *excel* ou *powerpoint/canva* nos casos mais organizados. Na primeira exploração de resultados de visitas ou outro indicador, alguém da mesa, sem pedir licença, lança: "Mas isso está errado! O número não é esse". Isso lhe parece familiar?

Desacreditar um número apresentado é o primeiro passo para o caos que virá a seguir nas tomadas de decisões que irão influenciar milhões de reais em comissões, vendas, receita, *marketing* on-line e com empresas de publicidade e promoção. Não faz sentido algum gastarmos energia de tomadores de decisões e dos profissionais mais sêniores no processo de intermediação discutindo se o número está correto ou não.

A condução da reunião, deste momento em diante, se dará por aproximação a "achismos".

O mesmo comportamento é vivenciado pelos líderes de vendas na tentativa de acompanhar, treinar e desenvolver suas equipes através de seus resultados.

Aqui, podemos ver um impacto ainda maior: São profissionais que venderão menos. Ou seja, mães e pais de família, que poderiam ser mais bem orientados e desenvolvidos por profissionais mais experientes para vender mais. Mas, sem informação coerente, vamos todos fracassar.

Esse é um cenário que precisamos mudar juntos. Para mudar a cultura de uma empresa ou equipe de vendas, precisamos de pessoas que acreditem no poder da verdade dos fatos e que nos ajudem a influenciar toda a cadeia.

Então, como podemos garantir uma boa mudança organizacional valorizando o uso da tecnologia e da gestão por dados? Exploremos, a seguir, três etapas críticas:

1. **Captura de informações**

Confiabilidade e imparcialidade são determinantes para o bom resultado. A tecnologia irá nos apoiar com sistemas e processos que garantam a qualidade e acuidade das informações que serão geradas e aqui é muito importante haver o entendimento claro das regras de negócio no funcionamento dos plantões de atendimento, na distribuição de *leads* on-line para equipe de vendas e na atribuição de responsabilidade aos profissionais que serão responsáveis pelo lançamento das informações.

Comecemos pelos atendimentos físicos (plantão, loja, sede, pontos de captação, imóveis prontos) onde mediremos o fluxo de clientes. Um caminho importante aqui é ter um sistema que registre as informações de forma automatizada como totens de autosserviço ou validação por meio de SMS e WhatsApp ou que sejam registradas por uma recepcionista quando possível.

Buscamos aqui não só a captura de informações quantitativas, mas devemos incluir também uma parte qualitativa na qual o cliente poderá declarar o que mais gostou do projeto e do atendimento do corretor (com um *Net Promoter Score* [NPS] do atendimento, por exemplo) e recomendações sobre o que poderia melhorar no produto.

Em seguida temos as informações do *marketing* on-line que consegue nos trazer informações da geração de *leads* on-line de forma organizada. Tanto no investimento da incorporadora como no investimento de imobiliárias, em geral, há agências cuidando desses investimentos em tráfego pago e, portanto, conseguem entregar relatórios de acompanhamento estruturados. O risco aqui é para empresas ou equipes de vendas que optam pelo investimento descentralizado onde os corretores recebem uma verba para gerenciar. Esse é um cenário no qual a confiabilidade é muito baixa.

Por fim, iremos buscar nos sistemas da incorporadora ou imobiliária (*Customer Relationship Management* — CRM) as informações sobre as propostas e contratos gerados, suas condições comerciais e os detalhes de cada venda que acontecer. Essa é uma fonte de dados com maior segurança, mas também é muito importante entender todas as regras de negócio para analisar corretamente as informações.

2. **Visualização**

Amigável e focada nos indicadores-chave da operação. Definir o público que consumirá seus controles e relatórios é muito importante nessa parte do processo, pois as demandas das áreas internas da incorporadora como comercial, *marketing* e diretoria são diferentes das demandas dos líderes de equipes de vendas como gerentes, superintendentes ou diretores.

Em ambos os cenários, o caminho é entender com clareza as perguntas e dores do negócio para que sejam prontamente respondidas pelos dados apresentados. Para o primeiro grupo, o foco será o desempenho da empresa como um todo com granularidade para os empreendimentos e estandes, já no segundo grupo, o objetivo é analisar na granularidade do corretor todos os resultados e acompanhamento de indicadores para poder orientar da melhor forma.

3. **Gestão**

Encontraremos aqui muita resistência à mudança em todas as áreas, pois precisaremos criar regras, dar clareza e seguir processos, implementar sistemas e controles novos ou alterar os existentes e depois de tudo isso feito, precisamos mudar a cabeça de todos no sentido de analisar os fatos para tomar decisões inteligentes a favor do resultado. O maior risco nesta etapa é usar uma informação que antes não era transparente para executar

cobrança em alguém de forma não produtiva. Aqui, a importância da boa gestão aumenta muito!

A liderança, em todos os níveis, precisa utilizar a transparência dos dados para orientar o trabalho a ser feito e não somente para exigir resultados diferentes dos apresentados. Lembremos que todos nós queremos entregar resultados melhores e maiores, mas muitas vezes, não sabemos como.

É papel da liderança assumir a posição de técnico para examinar a *performance* e direcionar. Outrossim, as pessoas que forem simplesmente "cobradas" por um resultado que foi apresentado poderão reagir negativamente no sentido de desqualificar a informação ou até mesmo tentar sabotar para que aquela informação não se torne mais acurada. Se isso acontecer, a mudança acaba.

Treinamento constante da equipe no uso das ferramentas e no correto entendimento dos números e indicadores também é muito importante para garantir o resultado. Nossas equipes mudam com muita frequência e nossos sistemas e regras de negócios também, portanto, manter esta atualização é determinante para termos perenidade.

E a tecnologia? Quais caminhos para controlar tudo isso?

Se a sua empresa ainda não possui soluções para gerar as informações das quais falamos anteriormente, é preciso olhar para toda a sua cadeia, entender o que falta e explorar alternativas. Tente pensar simples primeiro. Se a lacuna de informação for de baixa relevância e sem dados sensíveis de clientes, pense em soluções prontas da Google ou Microsoft como *Sheets*, *Sharepoint*, formulários. Já quando existem dados pessoais, minha recomendação é buscar alguma solução pronta de mercado como algum CRM que seja fácil de integrar com demais sistemas da empresa, que permita acesso aos relatórios de forma simples e automatizada e que seja de fácil manuseio pelos profissionais que irão utilizar. Esta é uma alternativa mais rápida e mais barata. O caminho mais robusto será contratar pessoas para formar uma *squad* interna para desenvolver um sistema proprietário ou contratar uma empresa de tecnologia para isso. São soluções que permitem maior grau de personalização, mas demandarão manutenção ao longo do tempo.

Se a sua empresa já tem sistemas e controles, o passo seguinte será criar as visualizações. Este é um caminho que vale a pena desenvolver de forma interna

para disponibilizar, por exemplo, usando um *PowerBI* ou ferramenta similar. Com um trabalho de analista de dados e talvez um suporte de profissional da engenharia de dados, já será possível criar os primeiros grupos de informações de forma organizada e automatizada para que fique disponível a todos, ao mesmo tempo e sem necessidade de atualizações humanas.

"Mas meu time não está nem aí para fazer gestão por dados, eles precisam ir para o plantão e vender".

Aqueles que se arriscarem a entrar nesta jornada junto comigo ouvirão essa frase com frequência. Como vendedores que somos, temos que quebrar as objeções e vencer. Para que a cultura de gestão por dados se estabeleça, é crucial a vontade e apoio de alta liderança da empresa. Haverá investimento de tempo, dinheiro e bastante atrito para isso aconteça.

Quem vive com vendas, sabe que a gestão pelo exemplo funciona na maior parte dos casos e aqui será igual. Procure os "*early adopters*", aqueles que já fazem controles próprios dos resultados de seus times em um *excel*, no caderno ou no quadro branco de uma loja; eles serão fáceis de trazer para perto desta mudança e enxergarão valor de forma imediata. Junto com eles, procure aqueles profissionais que você percebe que têm boa gestão e que, se tivessem um pouco mais de controle, teriam resultados ainda mais extraordinários.

Encontramos aqui seus primeiros influencers. Gere resultado com eles, faça com que eles percebam o valor da informação rápida e transparente para orientarem e treinarem seu time de vendas e mostre que como consequência deste esforço inicial, eles venderão mais. Isso será a chave para abrir todas as demais portas e assim trará mais pessoas para esta cultura e conseguirá liberar ainda mais recursos com a empresa para que esta transformação aumente. Gestão é soberana aos sistemas.

Demos aqui um rasante sobre o assunto e abro o convite para nos conectarmos para aprofundar este e outros temas.



“A mudança cultural começa com aqueles que acreditam na força dos fatos e influenciam toda a cadeia.”

Leandro Caramel



Manoel Bruno

Sou Manoel Bruno, vivo em Goiânia/GO com minha esposa Amanda, nossa filha Aurora e minha filha Heloísa.

Com dezoito anos de experiência no mercado imobiliário, participei de mais de cinquenta lançamentos em vinte cidades, atuando em todas as etapas: da aquisição de terreno à comercialização.

Especialista em lançamentos, usei minha experiência como diretor da maior incorporadora do centro-oeste e de um fundo de investimentos, para fundar a DOMI Inteligência Imobiliária, um ecossistema de gestão e profissionalização imobiliária.

Sou *host* do INC Talks, um *podcast* que busca democratizar o conhecimento sobre incorporação, e mentor da Imersão Incorpora PRO, onde capacitamos profissionais para uma atuação estratégica de alto nível.

Minha missão é ajudar profissionais e empresas a terem sucesso nos seus lançamentos.

manoel_bruno
inc.talks
domi.inteligencia
incorporapro
Manoel Bruno | Incorporação Imobiliária

GESTÃO COMERCIAL

18 *MARKECIAL*: O ALINHAMENTO QUE POTENCIALIZA VENDAS

Por Manoel Bruno

Minha jornada até o *markecial*

Ao longo dos meus dezoito anos de atuação no mercado imobiliário, sete deles eu passei na área técnica, atuando em obras, orçamentos e coordenações de projetos. Minha visão era muito técnica, exata, voltada para questões mais internas dos produtos. Eu acreditava que a qualidade da execução, a precisão dos custos e o rigor no planejamento eram os principais fatores para o sucesso de um empreendimento.

Em 2014, ao migrar para a incorporação, atuando com novos negócios, desenvolvimento de produto, *marketing* e comercial, percebi que o jogo era completamente diferente. Tive que mudar minha forma de enxergar o negócio imobiliário, desenvolvendo habilidades que nem a faculdade e nem os anos na área técnica me proporcionaram. Foi nesse momento que entendi que, no nosso mercado, não basta construir com excelência, é preciso entender o que realmente move um cliente à decisão de compra.

No primeiro lançamento que fiz gestão, o empreendimento era tecnicamente impecável e com uma excelente localização, mas as vendas não aconteciam no ritmo esperado. Na época, percebi que o problema não era o produto, mas sim a comunicação e o posicionamento que afetavam a percepção de valor por parte do cliente. Estávamos focando nos diferenciais técnicos e não nas reais motivações do comprador, além de deixar a ansiedade do time comercial, pela baixa velocidade de vendas, ditar as ações de *marketing*, gerando mais insegurança na decisão de compra dos potenciais clientes.

Foi quando percebi que *marketing* e comercial precisavam estar mais conectados em todas as etapas do projeto, desde a concepção do produto, criando uma estrutura única e sinérgica.

A grande virada aconteceu quando, em vez de ter essas áreas envolvidas de forma segmentada, comecei a implementar uma atuação mais próxima e unificada, sendo que essa mudança passava inicialmente por uma transformação interna na minha visão de negócios. Percebi então que um empreendimento precisa ser concebido e gerido levando em conta o foco e o interesse dos clientes, sendo as áreas de *marketing* e comercial as responsáveis por traduzir tudo isto em cada etapa, de cada projeto.

Atrasados demais para fazer diferença

Historicamente, o setor imobiliário sempre valorizou bastante a excelência técnica. Por muito tempo, a qualidade do projeto e o rigor na execução da obra foram vistos como os principais argumentos de vendas. Todos esses aspectos continuam sendo de extrema importância para um bom projeto, mas o que acontece quando o mercado não responde a esses atributos?

Muitos incorporadores ainda acreditam que basta ter um produto bem construído e uma localização privilegiada para garantir boas vendas. Com isso, envolvem o *marketing* e o comercial apenas no final do processo, quando o empreendimento já está pronto para ser lançado. Essa mentalidade limita o potencial de conversão e faz com que as campanhas falhem em conectar o produto às reais necessidades dos clientes.

Já vi incorporadores lançarem empreendimentos incríveis, mas sem um posicionamento claro no mercado. O resultado? Um estoque encalhado e a necessidade de descontos agressivos para impulsionar as vendas. Enquanto isso, concorrentes com produtos tecnicamente inferiores, mas com um *marketing* bem estruturado, um *storytelling* vencedor e uma estratégia comercial alinhada, conseguiram vender rapidamente.

Quando o *marketing* e o comercial entram tarde no processo, eles perdem a oportunidade de ajudar a moldar o produto, definir uma estratégia de precificação mais assertiva e criar narrativas que realmente conectam com o público-alvo. No fim das contas, a falta de planejamento acaba transformando um empreendimento promissor em um problema de vendas.

Lançamentos mal posicionados e baixo desempenho

Quando *marketing* e comercial trabalham separados, os resultados são:

- projetos lançados sem um posicionamento claro no mercado;
- estratégias desalinhadas com as necessidades do público-alvo;

- campanhas com foco no produto e não no cliente;
- equipes comerciais que recebem *leads* mal qualificados e têm dificuldades de converter em vendas;
- departamentos buscando a culpa um no outro em vez de focarem juntos as soluções dos problemas;
- precificações malfeitas, sem levar em conta a percepção de valor do mercado;
- vendas travadas ou necessidade de grandes descontos.

No mercado imobiliário, um erro estratégico pode custar caro. Um lançamento mal planejado pode significar milhões de reais parados em estoque, além de grandes investimentos em *marketing* sendo jogados fora. Essa é a consequência de ignorar o papel do *marketing* como uma peça fundamental na estratégia do negócio.

Em um mercado cada vez mais competitivo, em que o comportamento do consumidor está em constante evolução, os incorporadores que continuam seguindo a mesma fórmula de sempre estão ficando para trás. As empresas que prosperam são aquelas que entendem que vender um imóvel não é apenas oferecer um bom empreendimento, mas sim criar uma experiência completa para o cliente e traduzir todo esse conceito através de histórias que se conectam às suas necessidades.

O conceito *markecial*

Na DOMI, seja atuando em gestão, consultoria ou educacional, aplicamos o Método CCG, que é uma estrutura de atuação pautada em três pilares:

- **conexão**: estruturação e manutenção dos nossos relacionamentos com clientes finais, corretores e mercado em geral;
- **conhecimento**: do produto, dos concorrentes, de melhores técnicas de vendas e de assuntos gerais, correlacionados com o público-alvo;
- **gestão**: rotinas, ferramentas e metodologias voltadas para um efetivo acompanhamento dos resultados por meio de indicadores-chaves.

Isso nos proporciona ótimos resultados em nossos projetos, mas perceba que todo o método está pautado em aspectos não técnicos, mas sim de negócio e gestão. Essa é uma transformação importante que muitos incorporadores

precisam realizar. Para isso, é necessário mudar a mentalidade: *marketing* e comercial não podem atuar como áreas separadas, e sim como um único organismo estratégico, um ambiente sinérgico que se move por resultados, ou seja, vendas. Aqui entra o conceito do *markecial*, um modelo de atuação no qual *marketing* e comercial caminham juntos desde o início do projeto.

No *markecial*, o *marketing* não está apenas na publicidade, ele atua em quatro pilares fundamentais.

1. Produto: definindo atributos que realmente fazem sentido para o público-alvo. Isso significa entender profundamente o cliente, suas necessidades e aspirações, para que o produto seja pensado com um propósito claro desde a sua criação.
2. Preço: garantindo que a estratégia de precificação esteja alinhada com a percepção de valor do mercado em relação ao produto. O *markecial* garante que ela seja baseada em inteligência de mercado e não apenas em custo de obra e margem do projeto.
3. Comercial: trabalhando junto às equipes de vendas para entender objeções e aprimorar a comunicação com o cliente. O comercial não pode ser reativo, esperando que o *marketing* gere demanda. Ele precisa ser proativo, participando diretamente da construção da narrativa e do direcionamento estratégico das equipes.
4. Vendas: criando estratégias de captação de *leads* qualificados, nutrição e geração de valor até o fechamento da venda. Um bom funil de vendas não depende apenas do volume de *leads*, mas da qualidade destes, refletida na taxa de conversão, além de uma gestão efetiva no acompanhamento dos resultados obtidos.

Quando esses pilares trabalham juntos, a *performance* em vendas cresce exponencialmente, porque todo o processo está ancorado em uma estratégia estruturada. Existe união entre os times, buscando sempre enxergar cada problema como algo comum, analisar os indicadores de resultados de cada um dos trabalhos realizados e definir as melhores soluções, sempre atrelados às métricas de volume e qualidade das vendas de cada projeto. Incorporadores que adotam essa abordagem não apenas vendem mais, mas constroem um posicionamento forte no mercado por meio de empreendimentos realmente diferenciados.

Deixe de ser engenheiro!

Essa frase surgiu da pergunta de um mentoreado, explicando ser extremamente focado na área técnica e que queria ampliar sua visão de *marketing* e comercial, então eu respondi em tom de brincadeira: deixe de ser engenheiro!

Mas, brincadeiras à parte, a ideia foi direcioná-lo para ampliar a sua visão de mercado para além da área técnica, com novos conteúdos e aprendizados através de livros, cursos, mentorias ou uma boa base de relacionamentos para *networking* e *benchmarking*.

Sei como é difícil essa transição, pois como relatei anteriormente, também passei por esse mesmo desafio. Mas, no mercado atual, trilhar essa transformação não é mais uma questão de vontade, mas de necessidade. E aos poucos, as barreiras vão sendo superadas e vai se tornando um processo mais natural.

O mercado precisa de incorporadores que pensem além da obra. Deixe de ser engenheiro! O cliente não compra um imóvel por causa da qualidade da execução, mas sim porque quer realizar um sonho, resolver uma dor ou mudar de vida.

É claro que a qualidade construtiva do seu projeto é extremamente importante em todo o processo, pois também não adianta ter um excelente posicionamento do produto, vender super bem, mas depois não entregar o que prometeu. Isso é insustentável. Porém, se você quer que seus lançamentos tenham resultados consistentes, comece a aplicar o conceito *markecial* e transforme sua visão sobre *marketing*, comercial e vendas. Afinal, um imóvel não é vendido por suas paredes bem-feitas, pela melhor obra, mas sim pela história que ele pode construir na vida do comprador.

Se essa visão faz sentido para você e se quer aprofundar ainda mais seus conhecimentos neste tema, venha comigo que eu posso ajudá-lo. Compartilho conteúdos diários sobre estratégias para lançamentos imobiliários. Vamos juntos transformar o mercado imobiliário e estruturar lançamentos mais estratégicos e bem-sucedidos!



"Deixe de ser engenheiro! Quem compra um imóvel não busca a melhor obra, mas o melhor futuro para a sua vida."

Manoel Bruno


BOSS

Márcio Fernando

Com 25 anos de experiência em vendas e uma paixão por gestão de pessoas, sou graduado em Gestão Empresarial e Controladoria, atuo como gestor, treinador, *coach* e palestrante, focando o desenvolvimento de equipes de alta *performance*.

Minha trajetória inclui dezesseis anos no setor imobiliário, além de experiências na área de vestuário, interiores e móveis planejados, consórcios em geral e produtos importados. Participei ativamente na gestão da venda de mais de R$ 1 bilhão em Volume Geral de Vendas (VGV) de imóveis, demonstrando habilidades excepcionais em vendas e liderança.

Comprometido com a excelência e a formação contínua de equipes, busco sempre novas oportunidades para compartilhar meu conhecimento e contribuir para o crescimento de organizações e profissionais.

marciofernandoficial

GESTÃO
COMERCIAL

19 COMO LIDAR COM CRISES E MANTER A ALTA *PERFORMANCE*

Por Márcio Fernando

Ao longo da minha trajetória profissional, tive a honra de treinar e desenvolver mais de mil vendedores e corretores. Sempre acreditei que a alta *performance* não nasce em momentos de calmaria, mas é forjada justamente nos períodos de crise — quando a pressão é alta, os recursos escassos e as certezas quase inexistem. E foi exatamente nesses contextos que construí alguns capítulos marcantes da minha história.

Recordo com nitidez o ano de 2012 — um período de forte instabilidade no setor imobiliário. Naquele momento, decidi deixar uma grande imobiliária para assumir a gestão comercial, como gerente de vendas de uma das maiores incorporadoras do país. O cenário não poderia ser mais desafiador: um mega lançamento com 1.200 unidades, apenas cinco corretores com CRECI, e uma grande concorrente à frente — a Imobiliária Lopes Royal.

Eu era um novo gerente, sem time, sem estrutura, mas com algo essencial: determinação. Por meio de uma estratégia diferenciada de recrutamento (por vezes considerada chacota entre os pares), em pouco tempo, recrutei e formei um grupo de estagiários com sede de aprender e vencer. Através de um treinamento intensivo, foco em metas claras, estratégias fora da caixa (como focar onde ninguém via valor e vender o que poucos queriam) e forte espírito de equipe — criando uma marca, um *slogan*, um nome, uma identidade: Equipe Águia — alcançamos um feito memorável: em trinta dias, vendemos quase 75 unidades e conquistamos o destaque geral em vendas, superando, inclusive, a própria Lopes Royal em *performance* por imobiliária.

Esse resultado não foi apenas uma vitória profissional. Foi um exemplo vivo de como a liderança estratégica, a coragem diante do caos e o comprometimento

coletivo podem transformar um cenário de crise em um palco de superação. Mais do que formar vendedores, tive a oportunidade de formar pessoas. Muitos dos que começaram comigo naquela jornada hoje são profissionais consolidados, líderes de suas próprias equipes, alguns já donos de imobiliárias renomadas.

Mas como em toda jornada de alta *performance*, também enfrentei momentos em que o maior desafio não estava fora — mas dentro de mim. Fui diagnosticado com a Síndrome de Ménière, o que me obrigou a ficar acamado por mais de sessenta dias. Ali, imerso em limitações físicas e silêncio, literalmente no escuro de um quarto, precisei encarar a crise mais íntima de todas: a reinvenção pessoal.

Foi nesse período que entendi que, às vezes, manter a alta *performance* significa parar, recalcular, reposicionar. Precisei abrir mão de liderar os outros para aprender a liderar a mim mesmo. Com essa experiência, ressignifiquei o conceito de *performance*: ela não é apenas entrega, é equilíbrio. Não é apenas resultado, é propósito.

Liderar a si mesmo é a mais desafiadora das lideranças. Porque enquanto o mundo espera que você tenha respostas, você está ali, enfrentando seus próprios questionamentos. Em momentos de crise, essa liderança interna se torna ainda mais necessária. São nesses dias difíceis que a gente descobre quem realmente é. O segredo está em continuar mesmo quando a motivação acaba. Persistir é uma decisão. E foi assim que aprendi que disciplina salva quando o entusiasmo falha.

Em uma das piores fases da minha carreira, não era um prêmio ou meta que me tiravam da cama. Era o compromisso com quem eu queria me tornar. Comecei a construir rotinas sólidas, me blindar de negatividade e escolher com quem andar. Criei um ambiente interno que me fortalecia mesmo quando o externo desabava. Troquei distrações por direção. Passei a dizer mais "não" ao que me afastava da minha essência, e mais "sim" ao que me alinhava com meu propósito.

Crises vêm para nos moldar. São fornalhas que queimam o que é superficial e deixam o que é essencial. E, no fim, tudo se resume à sua capacidade de permanecer firme sem endurecer. Manso, mas forte. Flexível, mas inabalável.

E quando você lidera a si mesmo com verdade, propósito e consistência, inevitavelmente se torna um farol para outros. Porque liderança, no fim das contas, não é sobre estar à frente — é sobre ser exemplo.

Lidere-se com coragem, o resto vem. Hoje, trago comigo não apenas histórias de superação, mas ferramentas reais para enfrentar adversidades e seguir avançando com consistência, mesmo diante das maiores tempestades. E é sobre isso que compartilho neste capítulo: como enfrentar a crise de frente e, ainda assim, manter o melhor de si — e do seu time — em movimento. Assumir a liderança de si mesmo é um desafio. E é sobre isso que falo em minhas palestras.

Fomos ensinados a acreditar que existe um certo e um errado, não é mesmo? Que toda escolha exige abrir mão de outra. Mas já parou para pensar que o que é certo para você pode não ser para o outro? E o que você enxerga como erro talvez não seja um erro para mais ninguém? Na minha visão, não existem absolutos. O que realmente importa são as consequências das nossas decisões — é isso que define o rumo da nossa história. A forma como você encara um problema revela muito sobre como você lida com todos os outros.

Em tempos de crise, é fundamental enxergar além do caos, perceber que todo problema carrega uma oportunidade oculta. Nada de conto de fadas — falo de oportunidades reais, que muitas vezes estão diante dos nossos olhos, mas passam despercebidas. Investi no meu autodesenvolvimento, me conheci melhor como profissional e ser humano. Transformei minha comunicação, minha abordagem e meu método de trabalho. Ao aprofundar meu autoconhecimento, compreendi meus padrões mentais, melhorei minhas relações, meu desempenho e até meu magnetismo com os clientes. Aprendi a agradecer pelas vendas que não fechei, pelos clientes difíceis e pelas situações desafiadoras — porque cada uma delas me ensinou algo. Essa mudança de olhar foi o que me fez crescer.

Por que compartilho isso? Porque liderar a si mesmo é o maior dos desafios. No dia a dia, é comum adiarmos decisões ou entregarmos nossa autonomia ao outro. Quantas vezes você já mudou um plano por medo de julgamento? Por influência do cônjuge, do chefe ou por insegurança? Crenças limitantes e falta de clareza nos paralisam. O medo de errar nos impede de dar o próximo passo. A crise é um teste de liderança e resiliência. Desde cedo aprendemos que demonstrar emoções é sinal de fraqueza. Mas não é.

Sempre fui comunicativo, mas por dentro havia medo, dúvidas, insegurança. Jovem, ocupando grandes cargos, muitas vezes deixei que os outros decidissem por mim. Buscava validação externa e isso afetou minha saúde emocional, minha vida pessoal e meu desempenho profissional. Minha virada de chave veio quando investi no meu desenvolvimento: emocional, intelectual e psicológico. Passei a entender minhas emoções, valorizar minhas virtudes e assumir o controle da minha jornada. Entendi que não era o trabalho que me fazia diferente — era eu que fazia a diferença.

Todos enfrentamos crises. Crises emocionais, financeiras, familiares. Quem trabalha com pessoas, com vendas, vive isso diariamente. Mas quem sabe liderar a si mesmo encontra oportunidades onde a maioria vê problemas. O mercado está repleto de clientes insatisfeitos. E esse mar revolto é, na verdade, uma chance para quem tem coragem de navegar.

As leis de liderança que John Maxwell (2007) apresenta são como bússolas em tempos escuros. Liderar pode ser um caminho solitário. Quantas vezes você já se pegou sozinho, refletindo sobre suas escolhas e preocupações? O que faz algumas pessoas se destacarem mais do que outras? A resposta está na capacidade de liderança — não de cargos, mas de influenciar pessoas com propósito e valores.

Se você quer ser um líder que inspira, precisa tocar o outro de forma genuína. E isso começa na emoção. Pessoas se conectam com pessoas. Antes de convencer com a razão, é preciso alcançar pelo coração. A conexão emocional é a base da confiança, da influência e da liderança duradoura.

Hoje, não basta treinar competências técnicas. É preciso aprender a lidar com emoções, mudanças e pressão. Ter filhos hoje é diferente de décadas atrás. Trabalhar, comunicar, liderar — tudo exige novas habilidades. Como enfrentar a pressão familiar, financeira e profissional? Antecipando. Enxergando além. Desenvolvendo visão.

Alta *performance* não é velocidade, é constância. Ir de zero a cem é fácil. Difícil é manter a entrega, o foco e a evolução todos os dias. Como os batimentos do coração, nossa rotina precisa de ritmo, emoção e movimento. Isso é estar vivo.

Seja grato. Gratidão não é frase de efeito. É reconhecer o valor do que se tem — o que para você pode parecer pouco, para outro é um sonho distante.

Tudo é questão de perspectiva. A internet promete facilidade, mas o mundo real exige esforço. Não fuja da mudança — use-a como impulso. Mar calmo nunca fez grande marinheiro.

Prepare-se para a guerra para promover a paz. Esse é o segredo dos líderes que transformam crises em aprendizado e dor em força. Quando você se fortalece internamente, mesmo os maiores desafios se tornam trampolins de evolução.

Não seja o seu próprio limite. O medo é só um estado mental. Alimente sua coragem, não seus receios. Ninguém vai acreditar mais em você do que você mesmo.

Palavras têm poder. Quando repetidas com verdade, constroem realidades. Nosso estado de espírito molda nossos comportamentos. Sabedoria é transformar experiência em aprendizado.

Um livro, assim como uma planilha, aceita tudo. Mas só faz sentido se você assumir a responsabilidade pela sua vida. Não se compare. Desafie-se. Busque ser 1% melhor a cada dia. É assim que se constrói alta *performance* — com hábito, consciência e ação.

Olhe para o seu dia com atenção. Avalie metas, comportamentos, detalhes. Cada passo tem algo a ensinar. Ao aproveitar os pequenos momentos, você se distancia da média — e se aproxima da sua melhor versão.

BIBLIOGRAFIA

MAXWELL. J. C. *As 21 leis da liderança*: uma receita comprovada para desenvolver o líder que existe em você. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.



“Prepare-se para a guerra para promover a paz.”

Márcio Fernando



Pedro Bebber

Entusiasta da profissionalização do mercado imobiliário. Perfil empreendedor e multidisciplinar com 29 anos de experiência na área comercial, dos quais os últimos dezoito anos foram dedicados ao real *estate*.

Nessa jornada, liderou estratégias comerciais, de *marketing*, ou novos negócios em mais de 180 empreendimentos em 18 estados brasileiros. Também é experiente no reposicionamento de marca, planejamento financeiro, gestão de projetos e já liderou times com mais de 200 colaboradores em canais diretos e indiretos.

Recentemente (2022/2023), contribuiu para adicionar mais de R$3,5 bilhões ao Landbank da Teriva Urbanismo e permanece membro de seu comitê de Novos Negócios. Atualmente, é sócio e diretor comercial da OKA Gestão Integrada, com soluções 360° para empreendimentos imobiliários.

pedro_bebber_
Pedro Bebber

GESTÃO
COMERCIAL

20 *BIG DATA*: A NOVA ERA DO IMOBILIÁRIO RESIDENCIAL

Por Pedro Bebber

Com quase vinte anos no mercado imobiliário residencial, percebo que tanto decisões baseadas em dados quanto empíricas são importantes na tomada de decisão. No entanto, as decisões fundamentadas em dados tendem a ser mais assertivas, pois se apoiam em evidências concretas e mensuráveis, garantindo maior precisão e objetividade. Isso reduz a influência de vieses pessoais e emoções, comuns nas decisões empíricas.

A tomada de decisão baseada em dados envolve a análise sistemática de informações, o que permite identificar padrões, tendências e correlações que podem não ser aparentes em uma abordagem empírica. Isso facilita a previsão de resultados futuros e a otimização de processos. Além disso, podem ser escaladas e replicadas com mais facilidade, pois são fundamentadas em evidências que podem ser compartilhadas e analisadas por diferentes partes interessadas. Isso promove uma cultura de decisões mais consistentes e transparentes dentro das organizações.

Em um ambiente de negócios dinâmico, as decisões baseadas em dados permitem uma adaptação mais rápida às mudanças no mercado. Isso ocorre porque as informações podem ser atualizadas em tempo real, fornecendo *insights* que ajudam as empresas a se ajustarem às novas condições e incentivam a melhoria contínua, pois os resultados das decisões podem ser monitorados e ajustados com base em novos dados. Isso promove um ciclo de *feedback* que ajuda a refinar as estratégias ao longo do tempo.

Assim, a utilização de dados em processos de incorporação imobiliária tem se tornado um diferencial estratégico, havendo pouco espaço para empirismo, abrangendo desde a aquisição de terrenos até a gestão pós-venda. Essa abordagem

não apenas reduz riscos, mas também otimiza resultados em cada etapa do ciclo de desenvolvimento imobiliário.

Costumo dizer que o sucesso comercial começa na seleção de glebas para implantação de um novo empreendimento e, para isso, exige análises técnicas e mercadológicas baseadas em dados georreferenciados e indicadores urbanos. Ferramentas especializadas integram informações de diversas fontes, incluindo características topográficas, zoneamento municipal e perfil socioeconômico das regiões, permitindo identificar terrenos com potencial de valorização e adequação a projetos específicos. Além disso, sistemas especializados cruzam dados históricos de desempenho de empreendimentos anteriores para prever a rentabilidade de novas aquisições, substituindo a intuição por critérios quantificáveis e premissas sólidas para execução de uma viabilidade econômica confiável.

Uma gleba bem escolhida traz consigo dados maduros para a conceituação e desenvolvimento de produto que, por sua vez, reforçam as estratégias de *marketing* e vendas, tornando mais fácil o caminho para o sucesso comercial.

Mas não há como falar em sucesso comercial no ramo imobiliário, sem falarmos do evento de lançamento e todas as táticas utilizadas na pré-venda (é claro que a depender da estratégia, às vezes dispensamos o represamento e simplesmente "abrimos venda", mas a defesa do porquê represar eu deixo para outra ocasião) e é neste momento que enxergo as decisões baseadas em dados ganharem cada vez mais força e traçarem o que vejo como uma nova tendência, resultando em um momento de experiência positiva para o cliente e consequente sucesso.

As estratégias pré-lançamento são desenvolvidas com base em uma análise detalhada de dados provenientes de diversas fontes, como sistemas de *Customer Relationship Management* (CRM) (gestão de relacionamento com o cliente), histórico de clientes, informações demográficas e ferramentas de *geomarketing*. Essa abordagem permite uma segmentação precisa do público-alvo, garantindo que as campanhas sejam direcionadas às pessoas certas, no momento certo e com mensagens adequadas às suas necessidades.

O *geomarketing*, em particular, possibilita identificar áreas geográficas estratégicas onde há maior concentração de consumidores com perfil ideal,

permitindo ajustes em tempo real nas ações para maximizar os resultados. Além disso, os dados históricos da região ajudam na definição das características mais relevantes a serem destacadas nos produtos e orientam o treinamento das equipes de vendas, que passam a compreender melhor as demandas do mercado local e a adaptar suas abordagens para atender às expectativas dos clientes. Com um time de vendas bem-preparado e alinhado às informações obtidas, é possível aumentar a eficiência nas conversões e fortalecer o relacionamento com os consumidores.

Já a estratégia de precificação dos empreendimentos, baseada em pesquisas aprofundadas com o consumidor e no acompanhamento constante dos concorrentes, durante o período de represamento, ganha seu principal ajuste fino, onde são coletados dados sobre a pretensão de compra dos consumidores, um a um, formando um "mapa de calor" dos preços, o que ajuda a ajustar a tabela de vendas de acordo com as condições do mercado e as expectativas dos clientes. Essa prática garante que os preços sejam competitivos e atrativos, ao mesmo tempo em que otimizam as margens de lucro.

Neste momento de contato e coleta de dados, são pesquisadas informações relevantes para entendimento não só da persona do consumidor que efetivamente está visitando o estande de vendas, como dados sobre renda e disponibilidade de entrada para também uma melhor otimização da tabela de preços e quem sabe para embasar a decisão de uma eventual abertura de espelho antecipada. Todas essas interações são reforçadas com comunicações de meio de funil, auxiliando também na melhora da conversão no dia "D".

Outro elemento essencial dessa estratégia é a realização de testes A/B nas redes sociais. Esses testes permitem comparar diferentes abordagens para identificar quais geram maior engajamento e conversão. Com base nos resultados obtidos, é possível traçar um perfil detalhado do comprador ideal. Esse perfil é aplicado às ferramentas de *geomarketing* para ajustar ainda mais a segmentação do público-alvo, garantindo que as campanhas sejam cada vez mais eficazes.

Por meio dessa integração entre análise de dados, personalização e uso estratégico das ferramentas disponíveis, é possível criar campanhas altamente direcionadas e adaptáveis. A capacidade de ajustar as estratégias em tempo real, com base

nos *insights* obtidos, proporciona uma vantagem competitiva significativa no mercado atual. Esse modelo não apenas aumenta as chances de sucesso nas vendas como também fortalece o relacionamento com os consumidores ao oferecer projetos alinhados às suas expectativas e necessidades.

Depois de aplicadas todas estas ferramentas, possivelmente a existência de algum estoque pós-lançamento foi planejada a fim de aproveitar a valorização do período de obras e de buscar melhora nos indicadores da análise de viabilidade financeira e para trabalhar estas unidades remanescentes nada melhor do que uma boa base de dados. Entenda, todas as informações obtidas no represamento somadas às informações dos contratos das vendas efetivadas definem com grande precisão quem serão os futuros compradores, gerando grande economia nos investimentos de *marketing*.

Vale lembrar que o processo de pós-vendas e cobrança também começa no momento da venda, com a coleta e organização de dados dos compradores. Essa coleta inicial deve incluir informações completas e precisas, como documentação e contatos pessoais. Ter esses dados organizados em sistemas é o primeiro passo para uma cobrança eficaz. Além disso, essas informações podem ser enriquecidas com dados públicos, como histórico de crédito ou informações demográficas, ampliando a compreensão sobre o perfil do cliente e ajudando a prever comportamentos financeiros.

Quando ajustada com base nos dados pessoais do cliente, a régua de relacionamento se torna mais empática e efetiva. Para clientes com histórico financeiro estável, os contatos podem ser menos frequentes e focados em oportunidades futuras. Já para clientes com maior risco de inadimplência, as interações podem incluir lembretes proativos sobre vencimentos ou ofertas para renegociação antes que atrasos ocorram. Essa personalização não apenas melhora a eficácia da cobrança, mas também demonstra cuidado com o cliente e fortalece o vínculo entre ele e a empresa.

Falando em dados, *softwares* especializados permitem integrar informações sobre terrenos, viabilidade, legislação e tendências do mercado, facilitando a análise e a tomada de decisões. Essas tecnologias ajudam a automatizar processos, reduzindo erros humanos e aumentando a eficiência operacional. O conceito de *Big Data* se aplica diretamente aqui, permitindo que as empresas

analisem grandes volumes de informações para identificar padrões valiosos e previsões mais precisas sobre tendências futuras.

A incorporação imobiliária está passando por uma transformação significativa. As decisões baseadas em dados não apenas melhoram a compreensão do mercado, mas também nos permitem desenvolver estratégias mais eficazes, melhorar continuamente nossos processos e maximizar resultados financeiros. Desde a escolha do terreno até a gestão pós-venda, a capacidade de coletar, cruzar e interpretar informações em escala oferece uma vantagem competitiva clara, especialmente em mercados saturados ou voláteis.

À medida que o setor avança, aquelas incorporadoras que adotarem uma abordagem orientada por dados estarão mais bem posicionadas para enfrentar desafios futuros e aproveitar oportunidades, garantindo assim um crescimento sustentável. Plataformas especializadas exemplificam como a tecnologia está redefinindo padrões do setor, substituindo decisões baseadas em experiência isolada por modelos preditivos e análises em tempo real. Integrar toda a tecnologia e aplicá-la em um processo humano e eficiente é o verdadeiro desafio.



"Profissionalizar o setor imobiliário é adotar uma cultura de decisões orientadas por dados, precisão e transparência."

Pedro Bebber



Rachel de Oliva Perdigão

Eu me chamo Rachel, sou uma profissional dedicada e apaixonada pelo setor imobiliário, sempre em busca de novas formas de agregar valor e transformar desafios em oportunidades.

Sou formada em Arquitetura e Urbanismo, e Engenharia Civil, com parte da graduação realizada no Reino Unido. Ao longo da minha carreira profissional, me dediquei exclusivamente ao setor, atuando e liderando áreas como Produto, Projeto, Licenciamento, Ponto de Venda (PDV), Marketing, Secretaria de Vendas e Relacionamento com o Cliente.

Atualmente, atuo como gerente comercial & IM na Mitre Realty, contribuindo para o sucesso de grandes projetos. Minha trajetória inclui experiências em empresas renomadas, onde pude aprender e me conectar com pessoas excepcionais. Busco aprendizado constante e estou sempre à procura de novas formas de evoluir.

rachel.imob
+55 (11) 96905-2389
Rachel Perdigão

GESTÃO COMERCIAL

21 ESTRATÉGIAS PARA CONQUISTAR CLIENTES EXIGENTES

Por Rachel de Oliva Perdigão

A arte de conquistar clientes exigentes é como projetar uma obra-prima arquitetônica. Cada linha, cada curva, cada detalhe precisa ser meticulosamente pensado e executado de forma personalizada e aderente ao público que irá usufruir daquele espaço. Assim como um arquiteto visualiza a estrutura antes de colocar a primeira pedra, conquistar um cliente exigente começa muito antes do primeiro contato. É uma jornada que envolve dedicação, conhecimento e uma profunda compreensão das necessidades e desejos do cliente.

Minha trajetória como arquiteta e engenheira civil, bem como o rodízio em algumas áreas do mercado imobiliário, me ensinou que cada projeto é único, assim como cada cliente. Ao longo dos anos, aprendi que a chave para conquistar clientes exigentes está na personalização e na excelência. Vendas altamente customizadas não são apenas uma tendência, mas uma necessidade para atender às expectativas de um mercado cada vez mais competitivo.

Sabemos que, em muitos casos, os clientes compram "apesar" do atendimento, quando gostaríamos na verdade que ele comprasse "por causa" do atendimento, porque se conectou com o especialista, porque entendeu o valor do negócio e sobretudo se encantou o suficiente, seja financeira ou emocionalmente, para prosseguir com o fechamento do negócio.

Você já se deparou com um cliente que parecia super interessado na compra e depois simplesmente desapareceu? Certamente sim! Esse é um caso clássico de um cliente que, silenciosamente, foi embora. Algo no atendimento, no produto, na experiência não o agradou e se perde mais um cliente. Investigar ao máximo o motivo pelo qual esse cliente foi embora é o primeiro passo para

melhorar na próxima oportunidade, seja olhando individualmente cada venda ou em uma análise estratégica mais macro. Essa é a saga de quase todos os profissionais de vendas, principalmente no alto luxo.

Mas se engana quem acha que o único cliente exigente é o do alto luxo, muito pelo contrário. Existe uma correlação lógica sobre quanto aquele valor investido importa para a pessoa, vs. quanto ela espera daquela entrega. Assim, o grau de exigência está muito mais relacionado com a expectativa criada do que com qualquer outra coisa.

Clientes exigentes são aqueles que geralmente sabem o que querem e não se contentam com menos. Eles valorizam a qualidade, a exclusividade e a atenção aos detalhes. No mercado imobiliário, esses clientes buscam propriedades que reflitam seu estilo de vida e personalidade. Para atender às expectativas desses clientes, é essencial oferecer um atendimento customizado.

A personalização vai além da simpatia e do domínio quanto ao produto; envolve conexão, atenção ao detalhe e manutenção do relacionamento. O atendimento e a consequente venda devem se moldar pacientemente até virar uma extensão da identidade do cliente, criando a sensação de um espaço que seja verdadeiramente dele. O processo de venda é como uma dança e ao final da dança, o cliente deve conseguir se visualizar ali. Não podemos esquecer também do "bis": após a dança, o relacionamento perdura. Uma vez devidamente conectado com você, o cliente confia e você vira lastro e referência imobiliária para ele. Para isso é preciso demonstrar legitimidade, ser autoridade no assunto.

Mas vale lembrar que um bom produto é também um fator relevante para o sucesso das vendas. Desenvolver projetos customizados é um processo criativo que envolve várias etapas. Desde a compra do terreno, a concepção inicial, passando pelo desenvolvimento do produto, das estratégias e ferramentas de vendas, até a entrega final da obra, cada detalhe deve ser cuidadosamente planejado. E se você como profissional comercial ou de vendas tem a oportunidade de fazer parte da concepção de produtos, mesmo que pontualmente, aproveite para debulhar todo e qualquer *insight* que a mesa de vendas traz; isso não tem preço.

A colaboração e retroalimentação entre os times é essencial para criar algo único e especial — uma das principais fortalezas que enxergo na Mitre hoje: a colaboração, sem perder a agilidade no processo, é feita com maestria. E com isso, a venda vira consequência. Envolver o cliente por meio da pesquisa e da retroalimentação do time de vendas no processo de criação é crucial. O *feedback* constante permite ajustes e melhorias, garantindo que o projeto atenda às expectativas e necessidades. A colaboração gera customização, excelência e satisfação do cliente.

Quando se fala no atendimento em si, a base para conquistar clientes exigentes é uma pesquisa detalhada e meticulosa, atrelada a uma disciplina militar para garantir uma gestão de régua de relacionamento de sucesso. Recomendo fortemente um *background check* do cliente, o entendimento de mercado no qual o projeto está inserido, o domínio absoluto quanto ao produto, um repertório aderente ao perfil do comprador, e diálogo, muito diálogo... Saber "conversar sem pressa sobre qualquer coisa" — na medida certa — até conseguir **entender** o cliente.

A comunicação é uma ferramenta poderosa na conquista de clientes. Ser claro, transparente e persuasivo é essencial. Apresentar ideias de forma que o cliente possa visualizar o resultado ajuda a construir confiança e entusiasmo. E quando se fala em *Customer Relationship Management* (CRM) (gestão de relacionamento com o cliente), nunca deixe de controlar bem suas vendas, seja qual for a ferramenta que você usa. Quanto mais inovação, melhor, mas manter controle das suas ações é primordial.

Abuse do *rapport*, e uma dica especial: pratique um método simples que eu desenvolvi e apelidei de "gentileza customizada". Procure durante o seu atendimento aquele gatilho que será usado mais à frente, e anote, anote **tudo**! Para explicar melhor, vou trazer um exemplo palpável: dona "Ana" comprou comigo um produto de alto luxo e durante a nossa conversa, me contou que adorava margaridas, após ver um imagem do produto que continha a tal flor. Pois bem: identifiquei que o aniversário de dona "Ana" estava para chegar e enviei diretamente para seu endereço um pequeno buquê de margaridas na data de seu aniversário, com uma carta de próprio punho agradecendo pela confiança e estabelecendo uma conexão simples, mas que certamente não passou despercebida. Dona "Ana" possuía 52 imóveis, se me recordo bem,

um patrimônio astronômico, mas uma leve ausência de seus filhos que já haviam alçado voos distantes e deixaram sua cidade natal. Às vezes o cliente exigente pode ser facilmente encantado com uma ação simples que preencha o que ele não tem, seja uma experiência específica ou apenas a tal "gentileza customizada". E para isso, não é preciso necessariamente grandes exageros financeiros. Tenho certeza de que um relógio ou joia teriam sido muito mais caros, mas, sem conexão alguma com dona "Ana", teriam um efeito muito menos assertivo.

A venda deve ser uma experiência envolvente, prazerosa e gratificante. Lembre-se que na maioria das transações imobiliárias, estamos fazendo parte do nascimento e da concretização de um sonho! Porém, para todas as vendas feitas em planta, que no meu caso, como incorporadora, são a grande maioria, estamos vendendo apenas um pedaço de papel.

A confiança é a base de qualquer relacionamento duradouro. Ser transparente sobre os processos, custos e prazos ajuda a construir uma relação de confiança. Sabemos que existe sempre uma forma melhor de contar as coisas, e narrativa é importante, mas tudo precisa ser dito! Encontre a forma mais "dourada" de falar, sim, mas fale tudo. A honestidade e a integridade são valores que devem ser mantidos em todas as etapas. O relacionamento com o cliente não termina após a venda. Oferecer suporte contínuo e estar disponível para resolver qualquer questão pós-venda é essencial para manter um relacionamento positivo. A satisfação do cliente é a melhor propaganda para futuros negócios e você carrega consigo a sua reputação, independentemente de onde você esteja ou para onde você vá.

Trazendo mais um exemplo prático, lembro-me bem do primeiro projeto de alto luxo quando ainda atuava na OR (antiga Odebrecht Realizações), no qual tomamos a decisão de não entregar os apartamentos com pisos. Antes a prática era entregarmos os apartamentos com pisos maravilhosos, mármores de 1,20x1,20 estampados nas salas e endossando uma cultura que já esperava por isso, mas neste determinado projeto, decidimos entregar 100% no contrapiso. Alinhamos o discurso e a melhor forma de abordar o tema. Uma empresa menos cuidadosa poderia simplesmente ter escondido este fato "debaixo dos panos" e se apoiar no fato de que, nas "letras miúdas" do memorial descritivo estaria lá escrito para o cliente ver, ou nem ver, a seu

bel-desprazer. Mas, não! Optamos por incluir essa informação no roteiro de vendas e construímos uma narrativa que se apoiava em alguns argumentos.

Primeiramente na sustentabilidade da decisão: "60% dos nossos clientes passados retiravam os pisos por motivos de gosto, gerando desperdício e um grande retrabalho". Usamos como alicerce, ainda, a conservação do bom estado dos elevadores: "no nosso último empreendimento, dois elevadores foram danificados com o transporte excessivo de materiais pesados, como grandes peças de mármore que resultaram em sobrecusto ao condomínio" e, por fim, mas não menos importante, um impacto financeiro direto: "Essa decisão otimizou em mais de R$100 mil nosso custo por unidade que reduziu diretamente o valor do m² que está sendo repassado para o comprador hoje".

Conquistar clientes exigentes é uma jornada que exige dedicação, conhecimento e paixão. Ver um projeto realizado e a satisfação do cliente é a maior recompensa. Cada venda é uma conexão, um sonho realizado, uma obra-prima que reflete a identidade do cliente e a excelência do profissional. Aos profissionais do mercado imobiliário, eu digo: customização, customização e customização. Cada cliente é único e merece um atendimento dedicado e uma conquista que seja verdadeiramente sua. A jornada pode ser desafiadora, mas o resultado é sempre gratificante.



“O cliente exigente só é devidamente capturado com a customização e a excelência. Nada menos.”

Rachel de Oliva Perdigão



Ricardo Rocha Leal

Ricardo Rocha Leal é *expert* em lançamentos imobiliários. É idealizador deste livro, palestrante dos principais eventos do setor, professor, mentor, autor do livro *Hábitos atômicos da alta performance: 48 cases do mercado de lançamentos imobiliários* (Leal, 2025) e coautor do livro *Experts* (Zorzo, 2024).

Mais de 25 anos de experiência.

Mais de 150 lançamentos de sucesso.

Mais de R$ 15 bilhões em vendas.

É criador da Fórmula de Lançamentos Imobiliários, mentoria que entrega os segredos estratégicos dos maiores lançamentos de sucesso. Diretor C-level, ajuda incorporadores, construtores, imobiliárias e corretores a se diferenciar e alcançar a alta *performance* com resultados extraordinários.

Engenheiro civil, mestre em Administração, MBA em Marketing e *Xponencial Business Administration* (XBA). Marido da Gaby, pai do Pedro e da Letícia.

ricardo.rochaleal
+55 (11) 99909-7071

GESTÃO COMERCIAL

22 ALTA *PERFORMANCE* E O PODER DAS METAS

Por Ricardo Rocha Leal

Alta *performance* no mercado imobiliário

O mercado de lançamentos imobiliários é um **ambiente altamente competitivo**, no qual a diferenciação dos profissionais depende diretamente de seu desempenho.

A alta *performance* não é apenas uma vantagem competitiva, mas uma necessidade para aqueles que desejam se destacar e atingir resultados extraordinários. Ela está diretamente relacionada à capacidade de estabelecer e atingir metas desafiadoras.

Como *expert* em lançamentos imobiliários, este é meu terceiro livro, sempre focado em estratégias para aumentar a produtividade e alcançar a alta *performance* no mercado imobiliário. Minha jornada como autor tem o compromisso de fornecer ferramentas práticas, aplicáveis e escaláveis para incorporadores, construtores, corretores, gestores de imobiliárias e investidores.

A experiência me permitiu identificar padrões de sucesso e metodologias eficazes que aplico em minha mentoria Fórmula de Lançamentos Imobiliários. É a junção da alta *performance* e do poder das metas para alcançar resultados extraordinários.

O poder das metas

Metas são objetivos claros e definidos que direcionam esforços e recursos para sua realização. No mercado imobiliário, estabelecer metas significa transformar aspirações em planos concretos, capazes de impulsionar vendas e gerar resultados consistentes.

Uma equipe de vendas de alta *performance* vive movida por metas. Elas são o combustível do foco, da energia e da superação. Mais do que números em um papel, metas despertam o instinto do "eu vou buscar". Elas ativam a garra, a atitude, o senso de missão.

Metas funcionam como bússolas estratégicas: elas orientam, direcionam, organizam o esforço e transformam intenções em ações concretas. Metas

são essenciais porque alinham a equipe em torno de um objetivo claro e mensurável.

Estabelecer metas é uma arte essencial para alcançar os melhores resultados. Veja como elas funcionam na prática:

Clareza de direção

Metas respondem à pergunta: "Para onde estamos indo?". Quando todos sabem qual é o objetivo, seja vender 100 unidades, alcançar X milhões em Valor Geral de Vendas (VGV) ou bater um *record* de visitas, a energia do time se concentra.

Divisão de esforço

Com uma meta bem definida, é possível quebrar o todo em partes: por equipe, por pessoa, por semana, por fase do funil. Isso gera responsabilidade individual e facilita o acompanhamento. O método de fracionamento das metas realmente funciona e aplico em minha mentoria de alta *performance*.

Geração de compromisso

Quando uma meta é comunicada com clareza e propósito, ela deixa de ser uma cobrança e se torna um acordo coletivo. Essa meta é nossa, e nós vamos buscá-la juntos.

Monitoramento e correção de rota

Metas permitem medir. E o que se mede, pode ser gerenciado. Se estão distantes de serem alcançadas, é possível ajustar o plano, reforçar o time, mudar a abordagem. Sem metas, tudo vira "achismo".

Combustível da motivação

Metas bem construídas criam senso de urgência, empolgação e espírito de conquista. Bater meta é viciante, ativa a dopamina, o prazer do progresso.

Metas funcionam porque organizam o caminho, desafiam a zona de conforto e revelam o potencial da equipe. Sem metas, a equipe opera no modo reativo. Com metas, ela entra em modo conquista.

Método para definição de metas

Recomendo o eficaz modelo ***SMART***. Metas devem ser:

- **específicas**: definir com clareza o que se deseja alcançar;
- **mensuráveis**: ter indicadores que permitam avaliar o progresso;
- **alcançáveis**: ser desafiadoras, mas realistas;
- **relevantes**: estar alinhadas com os objetivos estratégicos;
- **com prazo definido**: ter um período para a realização.

Na prática, complemento com os oito passos estratégicos para definição das metas.

1. Entenda sua demanda real.
2. Reforce sua proposta de valor.
3. Mapeie sua concorrência.
4. Avalie sua capacidade de gerar demanda.
5. Defina os canais de aquisição.
6. Quantifique ações por canal.
7. Construa seu funil com métricas.
8. Ajuste o time ao tamanho da meta.

Engajamento da equipe

As pessoas não são movidas apenas por recompensas financeiras, mas sim por propósito. Elas desejam fazer parte de algo maior, que faça sentido para suas vidas. E é nesse ponto que a liderança comercial precisa atuar com sensibilidade e visão: engajar com o coração.

O primeiro cliente de qualquer lançamento é a equipe comercial. São eles que levam a alma do projeto para o mercado. Um modelo de remuneração inteligente com fixo, variável, bonificação e reconhecimento social é fundamental para sustentar a motivação. Mas tão importante quanto a recompensa é o ambiente em que essa equipe atua. É preciso eliminar o discurso negativo, o vitimismo e cultivar uma cultura de superação, evolução pessoal e profissional.

O desenvolvimento constante é outro pilar da alta *performance*. Um bom vendedor não fecha negócios com argumentos prontos, mas com perguntas certas. Quanto mais ele entende o cliente, mais valor consegue gerar. Crie uma cultura de competição saudável. Competitividade não é rivalidade. É possível construir um ambiente onde os fortes sejam constantemente desafiados e os que ainda não performam bem sejam fortalecidos com apoio, sem deixar de exigir compromisso.

A força do líder no direcionamento do time de vendas

O esforço vence o talento quando o talentoso não se esforça. É por isso que o papel da liderança é tão determinante. O líder deve ser um treinador de pessoas extraordinárias. Aquele que forma, escuta, orienta e inspira. Aquele que corrige com respeito, desafia com coragem e celebra com entusiasmo. Porque quando metas são claras, os processos estão bem definidos e a equipe está alinhada, o impossível se torna possível!

A verdadeira força de uma operação comercial está na musculatura do time. Ela se constrói com liderança ativa, treinamento contínuo e aprendizado constante. Técnica é importante, mas comportamento, atitude e inteligência emocional são o que realmente sustentam a *performance* em alto nível.

A tríade da alta *performance* em vendas

Nasce do equilíbrio entre três pilares fundamentais:

1. Técnica

A base de tudo. Dominar as técnicas de vendas, os gatilhos mentais, o funil comercial, as abordagens consultivas e o produto que está sendo ofertado é o mínimo para competir em alto nível. Técnica é treino, é repetição, é refinamento. Sem técnica, o esforço vira tentativa. Com técnica, o esforço vira resultado.

2. Gestão das emoções

Vendas são emocionais. Um profissional de alta *performance* sabe manter o controle diante da pressão e da rejeição. Ele entende que a inteligência emocional é o diferencial dos grandes vendedores: foco, comprometimento, clareza, disciplina, objetividade e atitude para manter o jogo mental alinhado com o resultado. E tudo isso é treinável!

A gestão emocional é construída com pequenos hábitos. É aí que entram os princípios dos hábitos atômicos de meu outro livro (Leal, 2025). A ideia do "1% melhor todos os dias" nos lembra que a verdadeira transformação não está em grandes mudanças, mas na constância de pequenas evoluções, 1% a cada dia.

Outro princípio poderoso é a Regra dos 2 minutos: se algo pode ser feito agora, em menos de dois minutos, faça. Essa simples prática cria tração, rompe a inércia e combate a procrastinação. Entre em ação e não prorrogue a ligação difícil, a resposta ao cliente ou aquele *follow-up* importante.

3. Ambição

Ambição não é ganância, é fome de crescimento, desejo genuíno de superação e vontade de escrever uma história de sucesso. Um vendedor ambicioso mira alto, se desafia. É essa energia que transforma metas em marcos, e dificuldades em combustível.

Os doze aspectos de todo profissional de alta *performance*

1. **Assume responsabilidades**. Não terceiriza a culpa. É confiável. Ele assume suas entregas, cumpre prazos e busca ir além do esperado. Quando há um problema, não aponta o dedo, traz soluções.

2. **Viciado em aprender**. Está sempre em busca de evolução. Lê, estuda, pergunta e se aprofunda nos detalhes. Sabe que o mercado muda o tempo todo e que o maior risco é parar de aprender.

3. **Joga limpo**. É íntegro, consistente e transparente. Honra a palavra, entrega o que promete e constrói confiança por onde passa. É o tipo de pessoa que inspira respeito e faz o ambiente à sua volta ser mais leve e seguro.

4. **Obcecado por excelência**. Surpreende com qualidade, cuidado e capricho em tudo que faz. Enxerga detalhes que outros ignoram e entrega soluções acima do esperado.

5. **Energia que contagia**. Presença que muda o ambiente. Chega com sorriso no rosto, disposição e bom humor. É movido por entusiasmo e espalha motivação naturalmente.

6. **Otimismo estratégico**. Acredita que vai dar certo, não por ingenuidade, mas por confiança no trabalho bem-feito. Encara obstáculos com inteligência, planejamento e atitude positiva.

7. **Criatividade com clareza**. Não espera o cenário ideal para agir. Cria soluções com os recursos que tem, adapta, inova e busca novas possibilidades com foco no resultado. É visionário, mas com pés no chão e foco no cliente.

8. **Foco de *sniper***. Sabe exatamente o que importa. Elimina distrações, prioriza o essencial e direciona energia onde realmente faz diferença. Age com precisão, clareza e intencionalidade.

9. **Garra e resiliência**. Persiste quando muitos já desistiram. Sabe que a jornada tem altos e baixos, mas permanecem firmes e adaptam estratégias.

10. **Clareza na comunicação**. Sabe ouvir e perguntar antes de agir. Valoriza a escuta ativa, busca entender antes de oferecer soluções. Faz perguntas certas, elimina ruídos e constrói relacionamentos sólidos.

11. **Gestão do tempo**. Sabe diferenciar o que é importante do que é urgente. Tem clareza de prioridades, organiza sua rotina com inteligência e elimina ou delega o que não agrega valor. O tempo é um ativo estratégico.

12. **Fome de crescimento**. Tem ambição saudável, brilho nos olhos e sede de evolução. Quer mais impacto, mais resultado, mais aprendizado. Não se acomoda com o que já conquistou. Há sempre um novo nível a alcançar.

Metas bem definidas transformam esforço em direção, vendas em conquistas e equipes em verdadeiros protagonistas da alta *performance* no mercado imobiliário.

BIBLIOGRAFIA

LEAL, R. R. *Hábitos atômicos da alta performance*: 48 cases mercado de lançamentos imobiliários. São Paulo: Editora Fórmula de Lançamentos Imobiliários, 2025.

ZORZO, M. (org.). *Experts*. Balneário Camboriú: Editora Experience, 2024.



“Metas têm o poder de impulsionar resultados, escalar vendas e transformar equipes com foco, propósito e disciplina rumo à alta *performance*.”

Ricardo Rocha Leal



Roberio Junior

Roberio Junior, administrador, com MBA em Marketing pela Fundação Getulio Vargas (FGV) e executivo pela Cornell University - NY, diretor executivo comercial, especialista em Operações Imobiliárias e *expert* em alcançar o máximo de *performance* no departamento comercial das construtoras, apaixonado por fazer acontecer resultados. Pai do Arthur e marido da Carol.

Membro do Comitê e Conselho de Diretoria da BRN Construtora (sétima maior construtora do Brasil) e *chief executive head* do departamento comercial, responsável por liderar os setores de vendas, crédito, administrativo, *marketing*, novos negócios, inteligência de mercado e relacionamento com cliente.

Com vinte anos de atuação no mercado imobiliário, duzentos lançamentos de empreendimentos, R$ 15 bilhões de Valor Geral de Vendas (VGV) realizados e cem cidades de atuação.

contatodojunior
Junior B.
contatodojunior@icloud.com

GESTÃO
COMERCIAL

23 COMO MONTAR UM DEPARTAMENTO COMERCIAL DE EXCELÊNCIA

Por Roberio Junior

O que é um departamento comercial para você?

Em teoria, o departamento comercial é o setor de uma empresa responsável por vender produtos e serviços. Ele é fundamental para o sucesso da empresa, pois gera receitas, fideliza clientes e fortalece a imagem da marca.

Em um primeiro momento, pensar no comercial quase sempre irá remeter a vendas; porém, com a experiência de anos, liderando especificamente esse departamento, cheguei à conclusão que vender é somente uma das etapas do complexo processo do departmento comercial. Acredito na expressão que diz: "A teoria é muito diferente da prática".

Antes de falar da prática, precisamos entender a importância, a responsabilidade e os setores que compõem um departamento comercial. Os processos e as etapas bem desenhadas e executadas fazem parte da jornada e são determinantes para o rumo da companhia. Sim, o comercial é e tem que ser o principal departamento em qualquer empresa.

Em resumo, é o responsável pela criação até a realização e é peça-chave e fundamental por planejar, executar e alcançar os objetivos no mercado imobiliário. Atualmente, as empresas fazem altos investimentos financeiros para ter um departamento comercial de excelência, apostando muito em tecnologia, inovação, formação e qualificação de profissionais, *benchmarking* etc., assim se estabelecendo como o departamento propulsor do segmento.

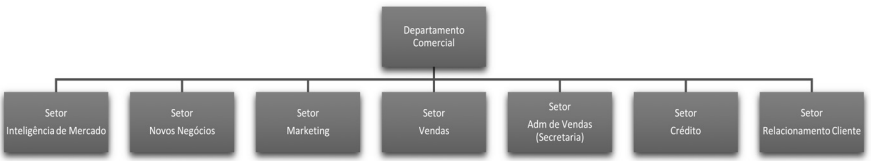
São inúmeras as obrigações e importâncias do comercial, porém a maior delas é, sem dúvidas, gerar receita e consequentemente aumentar os lucros,

multiplicando o capital disponível para investir em outros áreas da empresa, contribuindo para o desenvolvimento e crescimento da companhia.

As responsabilidades, em sua maioria, estão totalmente ligadas ao relacionamento com o cliente, desde muito antes de eles conhecerem a sua marca ou de despertar o interesse e imaginar que desejam adquirir e que precisam do seu produto.

Saber comunicar as vantagens, os benefícios, qualidades, diferenciais e o propósito é fundamental para consolidar e estabelecer posicionamento e autoridade da empresa e do produto no mercado. Lewis Carrol (2016), autor do livro *Aventuras de Alice no País das Maravilhas*, resume muito bem esse conceito na frase em que ele diz: "Se você não sabe para onde quer ir, qualquer caminho serve".

Organograma do departamento comercial de excelência



Vamos entrar na prática: você sabe quais são esses setores e o que eles fazem?

As inúmeras demandas diárias operacionais dos setores do departamento comercial exigem uma estrutura robusta, com processos ágeis, claros e bem definidos, com profissionais qualificados de áreas específicas.

- **Setor de Inteligência de Mercado**

  As tomadas de decisões de viabilizar ou não um novo empreendimento nasce com a profunda análise criteriosa dos dados gerados por este setor, para definição de qual tipo de produto comporta em determinada cidade e região. O setor tem que ser o responsável pelas pesquisas das tipologias dos produtos, itens de lazer, localização, renda do público-alvo, oferta e demanda, desejos, características, quebra de objeções, preço, concorrência, velocidade de vendas, dados demográficos e tudo o que é

necessário para viabilizar a aquisição de uma nova área. Não somente é fundamental este setor na etapa citada, como também é importante para efetuar pesquisas dos compradores, hábitos de consumos, para efetuar as correções necessárias na rota de empreendimentos já lançados, para gerar melhorias e aumento na velocidade das vendas.

- **Setor de Novos Negócios**

  Este setor é importante estar dentro do "guarda-chuva" do departamento comercial integrado ao departamento jurídico e à engenharia de produtos. A oferta de uma nova área para aquisição e a realização de um novo empreendimento chega até a construtora quase sempre por meio de um profissional corretor de imóveis específico de venda de áreas. Uma vez apresentada a área, deve ser imediatamente acionado o setor de inteligência de mercado para início das pesquisas e estudos internos e externos, que irão gerar todos os dados e determinar grande parte da viabilidade do novo negócio, seguido da análise jurídica de toda documentação da área, da análise da engenharia dos custos diretos e indiretos de obra e validação do comercial referente ao preço de venda e aceitação do produto de acordo com sua a localização e público alvo.

- **Setor de *Marketing***

  Hoje em dia, nenhuma organização sobrevive sem *marketing*, temos que entender a sua importância, pois ele está presente em nossas vidas em absolutamente tudo o que consumimos a todo instante, desde o momento em que abrimos os olhos ao acordar nós somos influenciados por *marketing*. No mercado imobiliário não é diferente, temos que fazer com que a publicidade e propaganda, que promovem o produto, cheguem em todos os lugares para a persona correta, direcionando, encantando e estando presente no momento e no ambiente ideal.

  Sendo um dos pilares do departamento comercial, o setor de *marketing* precisa estar presente em todas as etapas do projeto; exige investimentos financeiros em tecnologias, pesquisas, e uma estrutura qualificada e robusta internamente e por meio de agências especializadas no mercado imobiliário. Não só presente nas vendas, o *marketing* também promove a marca, atrai talentos e gera autoridade. Em minha experiência, é primordial ter uma

comunicação assertiva e despertar o interesse no primeiro cliente, que é "o vendedor", os corretores e as imobiliárias: "se eles compram a ideia do produto e da marca, eles vendem melhor e mais rápido".

- **Setor de Vendas**

  É o coração do departamento comercial, no qual toda a mágica acontece. Vender não é só oferecer e fechar negócio, é também o cartão de visita da empresa. Um time de vendas de alta *performance* precisa ter pessoas com perfil comunicador, persuasivo, otimista, cheio de energia e incansável. O corretor de imóveis tem que ter técnica de negociações, saber quebrar objeções, apresentar as características e saber explicar os benefícios que o imóvel trará para vida do cliente, seja para investimento, realização do sonho ou *upgrade*. Contudo, com os setores do departamento comercial voltados estrategicamente ao suporte das vendas, o alcance do resultado esperado será somente uma consequência natural e não uma meta distante. Ofertar não ofende, e quem não oferta não vende!

- **Setor Administrativo de Vendas (Secretaria de Vendas)**

  É ele que faz a ponte entre todos os setores do departamento comercial, defendendo os interesses do macro, controlando as verbas e os custos, monitorando e zelando pelo cumprimento do planejamento. Em minha experiência, a padronização de prazos nos pagamentos principalmente das comissões das vendas de forma rápida mantém o time engajado, motivado e aumenta a produtividade. Ter um acompanhamento semanal por meio de relatórios do orçamento x custos realizados é fundamental para manter o departamento comercial dentro da verba planejada e não ocorrer estouros, cada 0,1% a mais de lucro importa para o resultado do projeto. Ter previsibilidade para realizar os pagamentos dentro da data do vencimento, evita desperdícios e agiliza as liberações e recebimentos da companhia.

- **Setor de Crédito**

  Com o aumento significativo do *déficit* habitacional e a valorização dos imóveis, o setor de crédito no mercado imobiliário tem crescido consideravelmente. Ter pessoas especializadas e uma esteira com processos bem definidos e funcional nesse setor, é primordial para realização de vendas saudáveis e diminuição na inadimplência. Determinar metas de prazos e a qualidade na aprovação do crédito vem contribuindo para um mercado cada vez mais confiável e competitivo, onde garante

que o cliente consiga adquirir o seu imóvel com mais agilidade e com segurança. Conforme diz Matheus Silva, especialista em crédito imobiliário e um grande amigo: "Conhecimento em crédito faz você vender mais".

- **Setor de Relacionamento com o Cliente**

  Estar presente e auxiliar os clientes sempre que houver uma necessidade, de forma cordial, rápida e humanizada está a cada dia sendo menos realizado pelas empresas. Atualmente, com a chegada da inteligência artificial e as inúmeras automatizações constantes, elas já estão presentes em quase tudo, porém não são capazes ainda de criar uma conexão de verdade com as pessoas, auxiliam apenas em determinadas microações e necessidades, automatizam processos e agilizam trabalhos repetitivos, porém, não são programadas para criar laços, conexões, escutar, sanar dúvidas, encantar e gerar mais negócios, coisa que somente um bom atendimento humano é capaz de entregar. O foco do setor de vendas deve ser vender. Em resumo, na minha vivência ter um atendimento humanizado é indispensável para ter um relacionamento verdadeiro com o cliente e trazer resultados promissores para a empresa através de indicação e conexão.

Colegas de profissão, espero ter contribuído para o entendimento sobre a importância e as responsabilidades de um departamento comercial no mercado imobiliário. Cada setor, quando bem estruturado e integrado, desempenha um papel estratégico fundamental para o sucesso da empresa, tornando-se um verdadeiro motor de crescimento sustentável e gerando resultados consistentes e duradouros. A organização e a integração de cada área não só potencializam as vendas, mas também proporcionam uma experiência mais rica e satisfatória ao cliente, além de fortalecer o posicionamento da marca.

Nossa profissão nos desafia constantemente a buscar a melhoria contínua, a evolução e a adaptação às mudanças do mercado. Em minha experiência, aprendi que setorizar o departamento comercial é o segredo para alcançar a excelência.

BIBLIOGRAFIA

CARROLL, L. *Aventuras de Alice no País das Maravilhas*. São Paulo: Editora 34, 2016.



“Ofertar não ofende, e quem não oferta não vende.
Você já ofertou hoje?”

Roberio Junior



Rodrigo Lourenço

Sou Rodrigo Lourenço, nascido em 6 de maio de 1982, apaixonado pela Karina (CEO da ImobMaster). Filho da Vera, sou pai das bençãos Júlia, Heloisa e Davi. Amo viajar, ir a *shows*, curtir a família. Coleciono discos de vinil e *sneakers*.

Exerci no mercado imobiliário (desde 2007) todas as suas funções: calça-branca, corretor, coordenador, gerente, superintendente. Desde 2012, estou diretor de importantes empresas (Abyara, Jacy Construtora. Grupo Polar, Kaslik e Constrac). Atuei *in loco* em todas as regiões de São Paulo (capital, interior, litoral), sendo mais de 150 lançamentos por hora.

Em 2019 assumi a diretoria da Constrac Engenharia, na qual lançamos *cases* como Hóriz Ibirapuera, SOHO Paraíso, Hive Ibirapuera.

Palestrante, bacharel em Direito, com pós-graduação pela Universidade de São Paulo (USP) (MBA em Gestão de Pessoas). Sou corretor de imóveis, com muito orgulho.

@broker_rodrigo
+55 (11) 96835-2518
rodrigo-lourenço10
rodrigoplourenco@gmail.com
rodrigo.lourenco.967806
broker_rodrigo

GESTÃO
COMERCIAL

24 LIDERANÇA INSPIRADORA IMPACTANDO RESULTADOS

Por Rodrigo Lourenço

Dedico este capítulo à minha querida mamãe Vera, maior fonte de inspiração e fé. E também à memória do meu sogro Eliseu Jacinto, tricolor e corretor d'antiga…

É impressionante as mudanças que o mercado imobiliário vivenciou nos últimos anos. Este cenário cíclico está diretamente interligado ao momento político e/ou econômico que o país vivencia, pois a aquisição de um imóvel, seja para investimento ou moradia, demanda confiança. Na maior parte dos casos, será a maior dívida da vida da pessoa.

Um cenário de instabilidade política e econômica gera um movimento de fuga no mercado imobiliário, que denominamos de compasso de espera, em que o cliente, mesmo não perdendo seu poder de compra, adia seu poder de decisão.

Esse movimento gera massa crescente de demanda interessada (pois imóvel é um bem de necessidade), mas ora represada. Frases como: "Vou esperar abaixar os juros", "Não é momento de fazer *upgrade*", "Compensa mais o aluguel", ou ainda "Vou aproveitar a alta de juros e ganhar dinheiro na bolsa" são recorrentes entre os clientes abordados.

Cabe a nós, corretores de imóveis, mostrar aos clientes que o melhor momento de compra é agora. Pois é na baixa que se fazem os melhores negócios.

Em meio a esse cenário, o imóvel é a moeda forte que oferecerá para a família compradora solidez e resguardo de patrimônio. E nesse cenário de compasso de espera, é possível fazer um grande negócio, uma vez que os incorporadores e proprietários dos imóveis à venda estão suscetíveis a analisar uma proposta abaixo da pedida. Ou seja, uma grande chance de pagar realmente abaixo do que vale. Toda crise é finita e, ao se sobressair dela, o cliente comprador terá um imóvel valorizado, aumentando o patrimônio da sua família.

Com base nesse pensamento, decidi escrever sobre a liderança inspiradora, com ações que executo na prática, junto do time que sirvo, que impacta no resultado.

Dicas para você vender ainda mais. Trata-se de um beabá da profissão do corretor de imóveis.

- Facilite a vida do cliente. Apresente todas as informações necessárias para seu cliente fazer a compra.
- Toda vez que o cliente reclamar, não o ache chato, veja como uma oportunidade. Ele quer seguir fazendo negócios com você e está lhe dando uma oportunidade de rever seus conceitos.
- Muitas vezes, ficamos inseguros e com medo nas tratativas ou atendimentos. Isso pode acontecer porque:

a) falta-nos conhecimento;

b) falta-nos treinamento;

c) treinamos, mas não aplicamos;

d) temos medo do sucesso (síndrome de pensar pequeno);

e) nós nos acomodamos ("Bem, R$ 5 mil por mês está bom para mim"). Devemos pensar grande! Se podemos colocar no bolso R$ 30 mil ou mais por mês, por que vamos nos limitar a ganhar pouquinho?

Como identificamos um corretor de alta *performance*

Não precisa ser liderado; cumpre suas escalas e respeita as regras e hierarquia da empresa. Não tem emprego, e sim responsabilidades. Apresenta à empresa o que ela espera dele: **indicações e propostas**.

O corretor de alta *performance* sempre tem estratégias e sempre se pergunta:

- "Estou usando a estratégia certa ou errada?";
- "Quantos clientes estou visitando?";
- "Quantas ligações (oferta telefônica) estou fazendo por dia?";
- "Quantos indicações ou retornos eu agendei para o final de semana e feriado?" ;
- "Quantos pontos de captação eu abri?";
- "Quantas mensagens (WhatsApp e *e-mail marketing*) eu disparei na última semana?";
- "Quantos anúncios eu fiz na internet, em jornais e revistas?";

- "Quantos envelopes (mala direta) eu entreguei nesta última semana?";
- "Quantos novos plantões eu visitei para conhecê-los? Afinal, posso vender qualquer empreendimento da minha empresa?";
- "Quantos fôlders e panfletos (porta a porta e panfletagem) eu distribuí com filipeta na última semana?".

É questão de lógica: pouca transpiração e proatividade => menos indicações e retorno => depender da sorte (vez de atendimento/*lead*) => alto risco de não produzir.

Treine sempre! Estando no plantão, leia a ficha cadastral do empreendimento (geralmente encontrada na tabela de vendas).

É fundamental que você saiba:

- qual é a metragem do terreno;
- quantas torres são;
- quantos andares;
- quantos apartamentos ou salas comerciais têm em cada andar;
- quem é o paisagista, arquiteto, decoradora (enriquece sua conversa com a esposa do cliente);
- quantos e quais itens de lazer serão entregues;
- quem é meu concorrente e quanto custa.

Após ler a ficha técnica do empreendimento, você deve ler o memorial descritivo do empreendimento (peça ao coordenador). Nesse documento você saberá exatamente o que será entregue junto com o apartamento (pias, torneiras, qual o tipo de piso, churrasqueira etc). Tenha certeza, o cliente vai lhe perguntar!

Após ler a ficha cadastral do empreendimento e memorial descritivo (peça ao coordenador), você deve buscar todas as informações do empreendimento com o coordenador ou gerente do plantão.

- Qual unidade está disponível no espelho de vendas para que eu possa direcionar meu cliente na maquete para essas unidades?
- Quais os diferenciais desse empreendimento? Como explorar isso da melhor forma?
- Quais são os pênaltis deste empreendimento? Quais argumentos devo usar para combatê-los?

- Qual é a tabela de vendas que está sendo usada?
- Existe alguma informação que devo saber?

Após ler a ficha cadastral do empreendimento, o memorial descritivo e tirar todas as dúvidas do empreendimento junto ao coordenador, você deve se especializar no atendimento de seu cliente!

Treine como receber o cliente: sempre sorrindo, se apresente dizendo seu nome, com crachá à mostra, e pergunte o nome deles (anote em um papel para não esquecer). Ofereça um café e água e dê aos clientes a opção de escolha: "Posso lhe apresentar os detalhes desta linda maquete ou a senhora gostaria de conhecer o apartamento decorado primeiro?".

Treine como apresentar a maquete. Peça para o coordenador ou um amigo mais experiente que lhe apresente a maquete como se você fosse um cliente. Um corretor de imóveis de alta *performance* fica de frente com a maquete pelo menos 20 minutos com o cliente, explorando ela em todos os seus detalhes.

Ao apresentar a maquete para o cliente, indicando seus diferenciais com um *laser* ou caneta (nunca o dedo), faça perguntas abertas para não constranger o cliente. Dessa forma, você obterá um *briefing* (resumo de informações), tais como: nome do cliente, onde mora, qual metragem gostou, onde trabalha, o que faz etc.

Treine como apresentar os painéis com imagens da área de lazer. Deve sempre ter na ponta da língua a palavra "imagine" e "seu, sua". Diga para o cliente quando estiverem na frente dos painéis: "Imagine o senhor receber sua família em um domingo como hoje, nesse charmoso espaço *gourmet*", "O senhor tem filhos? Imagine poder comemorar o aniversário deles neste lindo salão de festas infantil".

Treine como apresentar o apartamento, casa ou escritório decorado para seu cliente. Deixe-o entrar na sua frente, peça sempre licença para entrar na "residência dele". Explore todos os pontos, enaltecendo a cozinha e banheiros que tiverem iluminação e ventilação natural (deixa "seu apartamento" mais arejado), enalteça o espaço do *living*, a disposição dos dormitórios, o terraço com churrasqueira... Nos dormitórios, abra os guarda-roupas para que vejam como é real o espaço. O *grand finale* é fazê-los se sentarem no *living*, convide-os. E volte a sonhar com eles, perguntando à esposa o que ela achou da decoração. Se outros corretores e gerentes estiverem conhecendo o decorado, aproveite a oportunidade e diga: "Imaginem que fossem seus convidados em seu apartamento, olha quanto espaço ainda teria...".

Treine como passar a tabela para o cliente sem pestanejar e com clareza. Ofereça novamente um copo d'água ou café aos clientes. Deixe claro que a tabela é uma sugestão de pagamento que o incorporador fez para o cliente analisar, mas que o cliente poderá palpitar e modificar algo (sujeito à aprovação). Tenha o cuidado de deixar a tabela sempre virada para o cliente (você, corretor, deve ler, se necessário, a tabela de ponta-cabeça). Tenha o cuidado de dizer os meses nos quais as parcelas irão cair. Após passar toda condição de pagamento para seu cliente, pergunte se ele se vê morando no imóvel.

Se ele pedir para você anotar ao valores, diga: “Claro, antes preciso tomar um copo d’água, o senhor aceita também?". Levante, beba sua água e passe, ao gerente escalado ou coordenador do projeto, o *briefing* (resumo de informações, nome do cliente, onde mora, qual metragem gostou, onde trabalha, o que faz etc.). O mesmo voltará para a mesa contigo, já com o argumento na ponta da língua para fechar a venda com você!

Coloque sempre o gerente ou coordenador na mesa. São os melhores profissionais do mercado imobiliário, um *staff* de ouro que você deve usar. Sua chance de vender ou tirar uma reserva ou pré-reserva aumenta muito (83%) quando se coloca um profissional diferenciado (gerente ou coordenador) na mesa para auxiliá-lo.

Ele (gerente ou coordenador), com base no *briefing* que passou, sentará chamando os clientes pelo nome (quebra-gelo). Dirá o mesmo que você falou, pois o argumento foi formatado na preleção logo pela manhã. Tantas informações ditas por mais de uma pessoa soa verdade na cabeça do cliente.

Daí a necessidade de participar de todas as preleções com os gerentes, superintendentes e diretores, pois você ganha novos argumentos para convencer o cliente de que aquele empreendimento é a melhor opção da vida dele (investimento e/ou moradia).

Acredite em mim, é assim que a venda acontece!

Este texto visa aproximar os colegas corretores da venda, pois o mercado mudou. Não é mais o cliente que compra, e sim, é o corretor(a) que vende. E vende o profissional que estiver preparado. Gostou das dicas? Siga minhas redes sociais e acompanhe sempre as dicas de corretor para corretor.



“De corretor para corretor(a): o mercado mudou. Não é mais o cliente que compra, e sim é o(a) corretor(a) que vende. Prepare-se para vender!”

Rodrigo Lourenço



Rodrigo Menderico

Graduado em Economia e Marketing com pós-graduação em Negócios pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM); também sou *coach*, palestrante, empresário, corretor de imóveis e, com muito orgulho, atuo no mercado imobiliário há quase vinte anos.

Destes, quase catorze foram dedicados à construtora Plano&Plano, onde iniciei em 2007 no *back-office* da área comercial e, entre idas e vindas, hoje atuo como *head* de vendas, liderando uma operação com mais de 3 mil corretores, além de gestores e diretores de vendas, que foram responsáveis por mais de R$ 4 bilhões em Valor Geral de Vendas (VGV) em 2024, melhor ano da história da companhia.

Casado com a publicitária de formação e fotógrafa por paixão Hallana Parizi, fomos abençoados por Deus com um casal de filhos: Joaquim (9) e Olívia (7).

Natural de Guarulhos/SP, cresci no Parque Cecap, onde guardo com alegria as lembranças de uma infância simples, humilde, mas que sempre nortearam minha vida e minhas decisões.

rodrigomenderico
menderico.rodrigo
rodrigomenderico
rodrigomenderico

GESTÃO COMERCIAL

25 LIDERANÇA: O EXEMPLO QUE TRANSFORMA

Por Rodrigo Menderico

Sou um apaixonado pelo mercado imobiliário e, ao longo dos meus quase vinte anos no segmento, tive o privilégio de ver muitas vidas serem transformadas por meio dele e uma delas foi a minha.

Nascido em Guarulhos, no Parque Cecap, tive uma infância humilde, em que desde muito cedo já trabalhava em busca de um futuro diferente. Estudei em escolas públicas e cresci tendo meus pais e irmãos como referência, sendo que dentro de casa sempre foi bem clara essa ideia de que precisávamos nos dedicar aos estudos se quiséssemos ser "alguém" na vida.

Assim, minha primeira formação foi um colegial técnico em Processamento de Dados. Nessa época, eu trabalhava como *office-boy* em um banco estrangeiro, época que eu "vendia o almoço para comer a janta", como diz o ditado popular. Foi meu primeiro registro em carteira e eu ganhava R$ 347,72; então, muitas vezes, eu pegava os passes de ônibus que recebia para ir ao cartório ou pagar contas e quantas vezes não passei debaixo da catraca do ônibus e aqueles passes me serviram de almoço.

Ali também tive meu primeiro contato com o mundo corporativo no qual, no desejo de crescer e me fazer pertencente — uma vez que eu era terceirizado — decidi fazer o vestibular na Universidade Anhembi Morumbi e entrei no curso de Ciências Econômicas em 2001, com uma matrícula e um sonho: pagar R$ 600 de faculdade ganhando R$ 347. Não dava, né? Esse sonho acabou virando um pesadelo quando fui pedir uma ajuda de custo ao diretor daquela empresa. Além de negar qualquer tipo de ajuda, ele me deu a notícia que naquele dia eu estava sendo desligado.

O que poderia parecer o fim de um sonho, porém, foi uma das primeiras lições que a vida me deu e que eu compartilho com todos que trabalham comigo, pois até um chute na bunda o empurra para frente. E a vida é assim, quando uma porta se fecha, Deus abre uma janela.

Continuei estudando e fui trabalhar em uma das maiores empresas de cartões de crédito da época como vendedor de cartão de crédito, o que não recomendo para ninguém. Mas uma coisa eu aprendi na minha vida: independentemente do que você fizer, faça bem-feito! E assim fui campeão de vendas de cartão de crédito e minha supervisora me colocou como líder da operação, a minha primeira experiência com gestão de pessoas.

Mas essa não era bem a janela que eu escrevi algumas linhas atrás, então um belo dia, andando pelas ruas do centro de São Paulo, recebi uma ligação para, aí sim, receber uma proposta que iria mudar a minha vida. Fui a uma entrevista e depois de gostarem da minha redação — com o detalhe que a pior matéria na escola para mim sempre foi o português —, tive o privilégio de conhecer uma pessoa fantástica. Fabiola Girardin era chefe do editorial de finanças da Agência Reuters — a maior agência de notícias do mundo. Sim, essa mulher, olhando para um garoto no primeiro ano da faculdade, me disse: "Rodrigo, a convenção desta empresa não me permitiria contratá-lo, mas eu vi algo em você e vou lhe dar esta oportunidade".

Foi nesse momento que eu aprendi umas das mais valiosas lições sobre liderança e gestão de pessoas da minha vida: nunca julgue um livro pela capa, pois é no interior de cada um que está o mais valioso tesouro que não pode ser visto somente por palavras escritas em um currículo ou diplomas. Isso norteou boa parte das minhas decisões no futuro, pois me sinto na obrigação de devolver esse favor a todos quantos eu vir o mesmo brilho e a possibilidade de uma mudança de vida e de futuro.

A janela se abriu e eu iniciei como estagiário na Reuters em 2001, já ganhando um salário de R$ 1.200, o dobro do valor da faculdade. No meu segundo ano de empresa, eu já escrevia matérias sobre o mercado de câmbio no Brasil e minhas reportagens eram exibidas em rede nacional e internacional, já que a Reuters estava em 127 países e escrevia para dezoito línguas diferentes.

Quantas vezes os amigos de meu pai ligavam dizendo que haviam visto uma matéria minha na TV ou em algum site de notícias. Eu me emocionava todas as vezes, porque, para mim, sempre foi um propósito de vida dar orgulho aos meus pais.

No fim de 2002, recebi um convite de um banco estrangeiro para cobrir um evento com os economistas sobre as tendências da economia para 2003 e, chegando ali, recebendo os jornalistas, estava o diretor que há dois anos havia demitido um *office-boy* e, diferente do que você possa estar pensando ao ler esta história, o único sentimento que eu tinha por ele era gratidão. Uma coisa é certa na vida: quando somos gratos por tudo, até pelo que nos sobrevém de ruim, nos tornamos mais fortes e resilientes para entender os caminhos maravilhosos que Deus tem para nós lá na frente.

Foram cinco anos que mudaram muito a minha vida e minha carreira, uma vez que ali eu fiz viagens internacionais, aprendi inglês e convivi no meio de muita gente inteligente e com grandes líderes que influenciaram muito a minha vida e minha carreira. Por isso eu digo, com experiência, que o convívio e o ambiente em que estamos moldam muito o nosso caráter e os nossos propósitos. Procure buscar boas influências, mas que, acima de tudo, elas lhe tragam inspiração, porque hoje tem muita gente que seguimos e acabam nos servindo muito mais de comparação. Saiba que esse é um dos grandes vilões para a nossa mente e campeão dos casos de depressão da atualidade.

E por falar em inspiração, foi por meio de um amigo que se formou comigo na faculdade que, em julho de 2006, eu tive o convite para conhecer a Cyrela, uma das maiores construtoras do país e ali, já formado, eu iniciei uma nova carreira na área comercial, como coordenador da Secretaria de Vendas. Uma mudança radical de segmento e de ambiente, que veio regada também de uma mudança exponencial no quesito liderança e gestão de pessoas.

Por conta disso, após um ano de empresa, a única coisa de que eu tinha certeza na minha vida era que eu nunca mais iria querer trabalhar no mercado imobiliário. Tudo aquilo que eu havia aprendido e que se tornou a minha base como profissional se desmanchou quando eu passei a lidar com líderes que não me inspiravam e que tinham como base de liderança o poder sem dar o exemplo.

No livro *O monge e o executivo* (2010), que eu indico fortemente, fica muito clara a diferença entre liderança por poder e autoridade, e eu sigo acreditando que a liderança servidora, com base em princípios, ética e valores morais estão hoje no topo da lista das necessidades básicas de profissionais que lidam com o contrário por aí. Tem muita gente entrando em empresas por conta de um CNPJ e saindo por causa de um CPF. Então, você que é ou deseja estar em uma posição de liderança, procure desenvolver habilidades que elevem o seu nível de autoconhecimento e principalmente a sua inteligência emocional, pois é o que as pesquisas atuais demonstram ser a maior necessidade na hora da contratação para esses cargos.

Enfim, no paralelo, foi neste um ano de Cyrela que eu aprendi tudo o que eu não gostaria de ser como líder e que norteou então meus próximos passos. Veja que em nenhum momento eu falei sobre a empresa, e sim sobre as pessoas. Aliás, acredito que a Cyrela seja a maior escola do mercado imobiliário!

Eu havia decidido que o mercado imobiliário não era para mim e já estava com o pé fora, até conhecer quem se tornou um mentor e uma inspiração como pessoa e profissional. Rodrigo Uchoa Luna era bem mais novo quando conversamos em julho de 2007, mas já era um exímio encantador de pessoas pela sua generosidade e simplicidade, características que são muito bem definidas em sua aparência e seus atos. Em poucos minutos de conversa, eu vi a diferença entre liderar pelo poder e ser o exemplo que inspira os outros a serem melhores.

Sendo o dono de uma empresa que havia acabado de fazer uma *Joint-Venture* com uma das maiores construtoras do país, eu aprendi com ele que a humildade vai à frente da honra. Líderes humanos não só formam novos líderes para o mercado, como também servem de inspiração para formar seres humanos melhores para o mundo. Eu agradeço a Deus pelo convite que me fez ficar no mercado imobiliário por quase vinte anos.

Nesse tempo, eu vi muitos líderes sumirem do mapa e muitos surgirem do nada e desaparecerem da mesma forma, o que foi me fazendo perceber que boa parte das decisões de empresas estão baseadas em resultados e não em pessoas. O resultado, porém, não gerencia pessoas, e quem não entende de pessoas não entende de negócios. Por este olhar eu não teria escolhido boa

parte dos líderes que caminharam comigo, uma vez que nem todos tinham excelentes resultados em vendas, mas tinham em si uma liderança forte por serem exemplo para quem andava com eles. Neste quesito, eu cito sempre uma frase de Warren Buffet, que disse: "Ao procurar pessoas para contratar, deve-se ter em mente três qualidades: integridade, inteligência e energia. E se elas não tiverem a primeira, as outras duas matarão você" (Gavioli, 2019).

Por isso, eu quero finalizar este capítulo dizendo que me orgulho em ter devolvido inúmeras vezes aquele favor que me fizeram lá atrás, na Reuters, quando eu ainda era um menino, e hoje, já vejo novos frutos nas lideranças que formei, pois eles seguem com o mesmo propósito na formação dos seus novos líderes.

Liderança não é sobre quantos seguidores você possui, mas sobre quantos novos líderes você formou. Ainda que, muitas vezes, já me disseram ser utopia querer ser um líder de caráter ilibado e de uma postura ética que não aceita o errado como certo, eu sigo com as minhas convicções de que sim, é o nosso dever como homens e mulheres que foram formados à imagem e semelhança de Deus, termos Ele como modelo perfeito.

Talvez você esperasse ler aqui um método ou uma fórmula mágica da liderança, mas eu acredito que o que nos faz crescer e aprender são as nossas histórias, e por isso eu achei que seria muito mais contributivo com a sua vida, contar a minha.

Desejo que esse pequeno capítulo da minha vida possa ajudar você a construir parte dos capítulos da sua vida também, e que, nos encontrando por aí neste mercado incrível, você possa me contar algo que estas simples palavras possam ter lhe inspirado na sua carreira.

Que Deus abençoe grandemente a sua vida e seus capítulos sejam sempre de felicidade e prosperidade.

BIBLIOGRAFIA

GAVIOLI, A. Warren Buffett revela o que procura em todos os seus funcionários. *InfoMoney*, 12 set. 2019. Disponível em: https://shre.ink/eKup. Acesso em: 16 maio 2025.

HUNTER, J. C. *O monge e o executivo*: uma história obre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2010.



“Você nunca saberá quantas vidas transformou, mas o mais importante é que elas saberão.”

Rodrigo Menderico



Ronald Tinoco

Sou Ronald Tinoco, resido em São Paulo/SP desde 1980, casado com Claudia há mais de vinte anos, tenho um filho, o Julian. Sempre trabalhei no mercado imobiliário de São Paulo, participei da concepção de milhares de imóveis na capital e no interior paulista. E sempre voltado ao mercado de imóveis popular. Participei do primeiro Prodecar, do Casa Paulista e também do Minha Casa Minha Vida (MCMV).

Atuo no mercado imobiliário desde 1994, no qual comecei como *office-boy* na extinta Roque & Seabra, trabalhei em grandes imobiliárias e construtoras exercendo aprimorando várias funções fundamentais e aprendendo a rotina de cada segmento, atingindo sempre meus objetivos. Hoje sou diretor comercial e de vendas de uma grande construtora de São Paulo.

+55 (11) 99261-7557
Ronald Tinoco
ronald.tinoco@gmail.com

GESTÃO
COMERCIAL

26 GESTÃO DE CONFLITOS: MANTENDO A HARMONIA COMERCIAL

Por Ronald Tinoco

A primeira coisa que devemos identificar quando conflitos comerciais acontecem é saber qual é a "origem", o como e o porquê. Se é realmente um conflito baseado no comercial, ou é por causa de vaidade e busca de liderança, ou até mesmo de reconhecimento, seja por meta estabelecida pela companhia ou metas pessoais.

Conflitos podem surgir de diversas fontes, como diferenças de personalidade, valores, objetivos, comunicação inadequada ou competição por recursos, ou metas, fofocas e até ciúmes entre os colaboradores. Sim, existem muito ciúmes dentro das empresas.

Para isso, vamos começar trabalhando na identificação do problema em vários passos, antes de tomar qualquer decisão. Lembre-se, após a sua decisão, não retroceda de forma alguma, exceto se for provado "por A+B" que você também se equivocou, mas, para que isso não aconteça, vamos estudar todos os lados do conflito.

Inicialmente, esteja sempre disposto a ouvir as partes. Quando um conflito aparece, pare tudo que estiver fazendo e dê total atenção ao acontecido, assim você poderá resolver de forma rápida e a equipe voltará ao foco da companhia, que é **vender**.

Identificar conflitos numa estrutura de vendas é crucial para manter a equipe motivada e alcançar os resultados desejados. Os conflitos podem surgir de diversas formas e em diferentes níveis, por isso é importante estar atento a alguns sinais e situações. Disputas por clientes, diferenças em linguagens e personalidades, competições pessoais, fofocas e pequenas teorias da conspiração, metas irreais ou não atingidas, sentimento de frustração, guerras internas por liderança.

Precisamos estar sempre atentos aos sinais de alerta, até porque muitas vezes essas "concorrências ou situações" acabam não chegando diretamente ao nosso conhecimento. Muitos dos liderados têm vergonha de levar essas situações para a instância superior, por medo de ficarem taxados como dedos-duros ou serem descobertos e deixarem de ser aceitos no grupo.

Para isso, precisamos estar alerta aos seguintes sinais:

- agressividade ao verbalizar, principalmente quando o verbalizador indica um possível conflitante;
- queda nas vendas após os conflitos;
- aumento nas solicitações de desligamento dentro de uma ou mais equipes (pode ocorrer troca de liderança pelos colaboradores);
- reclamações vindas de outros departamentos que não sejam diretamente ligados a vendas;
- o famoso "grupinho"(esse é um dos piores, em que alguns se juntam contra um só).

E como líderes podem acabar com tais situações que só estragam o ambiente de trabalho, as vendas, a produtividade e, por que não dizer, até o companheirismo dentro da estrutura comercial?

Vou aplicar os meus conhecimentos em quase trinta anos de mercado imobiliário para que você possa melhorar a sua gestão junto aos colaboradores, sejam eles de qualquer hierarquia, inclusive com os seus chefes.

Precisamos pensar que o ser humano é algo bem complexo, e nem todos andam na mesma sintonia; cada um tem seus problemas, físicos, estruturais, culturais e até financeiros. Por muitas vezes, os líderes esquecem que o profissional de vendas também tem problemas, e não é só de motivação que vive uma equipe de vendas, o processo não é tão fácil assim. A motivação da equipe é uma coisa boa, incentivos em grandes *meetings* motivam e elevam o moral da "tropa". Porém, não é só de motivação que se constrói uma equipe eficaz e voltada a metas.

Muitas vezes esquecemos do individual e apontamos apenas a meta da companhia, esquecendo na base que nem todos estão na mesma frequência que a nossa. Daí inicia o processo de conflitos dentro da organização. Lembrando que nem todos pensam ou assimilam uma ideia igualmente aos demais. Por mais que o departamento de treinamento esteja alinhado com a ideia da companhia, cada indivíduo é único e tem suas próprias ideias e necessidades também. Entender o indivíduo é o início da gestão de conflitos.

- Você conhece o seu liderado?
- Ele é casado, solteiro, namora, tem filhos?
- Onde ele mora?
- Por quem foi criado? Ainda mora com os pais?
- Onde estudou? Ainda estuda?
- Para qual time ele torce?
- Por que você o contratou?
- Quais as qualidades que o encantaram no ato da contratação?
- O que ele gosta de fazer nas horas vagas?
- Você sabe o grau de comprometimento dele com a companhia?

Essas são algumas perguntas que precisamos nos fazer antes de entendermos onde estamos entrando na hora da decisão do conflito, para que possamos manter a harmonia dentro da nossa gestão comercial.

Lembrando que não somos juízes, mas resolvedores de conflitos; não vamos julgar ninguém, vamos achar uma solução para as duas questões. Digo duas questões porque, para ter um conflito, precisamos de pelo menos duas partes, com ideias opostas ou divergentes.

O que faz um juiz? Um juiz aplica a lei, julga conflitos e administra a justiça.

Funções do juiz:

- aplicar a lei e tomar decisões com base em evidências e argumentos;
- garantir um julgamento assertivo;
- administrar o processo judicial;
- proteger os direitos e interesses da justiça;
- assegurar a justiça, equidade e a manutenção da ordem social;
- determinar e sentenciar conflitos individuais ou coletivos.

O que faz um gestor comercial em relação a conflitos?

Um gestor comercial entende conflitos e administra a reação das partes envolvidas a fim de que todos compreendam o seu papel dentro da estrutura.

Funções do gestor comercial:

- entender as partes conflitantes e tomar decisões com base em evidências e argumentos;
- garantir o entendimento entre as partes, para o bem da companhia;
- administrar as partes para que se entendam e produzam;
- proteger os direitos de todos e da companhia;
- assegurar a equidade e a manutenção da ordem dentro do escopo da companhia;
- determinar da melhor forma a maneira de mediar o conflito e estabelecer a harmonia entre todos os conflitantes.

Uma das obrigações de um gestor comercial na hora dos conflitos é sempre estar atento ao comportamento das equipes, aos membros que a compõem e aos sinais de tensão no trabalho. Esses são os sinais clássicos de que algo está acontecendo entre as lideranças ou entre os colaboradores.

Identificar de forma rápida o comportamento organizacional exige um olhar atento, principalmente aos detalhes, pois, como mencionado, são várias as situações que podem levar um problema cotidiano a uma quebra de regras generalizadas.

Tenha sempre interesse real quanto às preocupações do time, em especial as lideranças. Identifique o mais rápido possível problemas comportamentais, promova entre os liderados um ambiente de confiança participativa, traga as ideias dos conflitantes para a mesa, e, sempre que for fazer isso, leve os conflitantes para um diálogo aberto, mostrando onde eles querem chegar e onde a companhia quer chegar. O que para eles pode ser algo importante, pode não ser para a companhia. Nesse caso, resolva rapidamente, pois o nosso foco é vender e atingir metas. Digo isso pois, muitas vezes, esses conflitos são gerados por meio de fofocas sem nexo para o andamento do trabalho.

Exemplificando: fulano fala que sicrano é isso ou aquilo. Nunca trabalhe esse caso no individual; traga as duas peças para a mesa e jogo aberto entre os dois conflitantes. Nesse caso, não existe certo ou errado, cada um pode ser do jeito que quiser, o que não podemos deixar acontecer é a queda de rendimento das equipes por conta de pontos irrelevantes para a companhia.

Caso seja algo realmente que venha a atrapalhar o andamento das metas da companhia, podemos montar algumas reuniões de mediação, trazendo as partes para uma conversa informal, e buscando uma solução em conjunto. Se for necessário, traga um componente de outra área da companhia para

participar da mediação e apresentar suas ideias em relação ao conflito, apresentando suas dores, caso não resolvam de imediato as suas pendências pessoais. E que esse componente de outra área seja uma pessoa totalmente imparcial, não esteja ligada direta ou indiretamente à área comercial, uma pessoa sem muita relação ou entendimento sobre o que realmente faz um líder comercial ou um liderado de vendas.

Antes de tomar essa atitude, converse com os conflitantes e deixe claras as regras de bom relacionamento, coloque limites e jamais permita ofensas pessoais, violência física, palavrões direcionados a uma das partes ou palavras ofensivas sobre a religião, orientação sexual, orientação política, local de nascimento, raça ou etnia. Caso saia do controle, a parte que ofendeu a parte contrária, deve ser desligada da companhia imediatamente, pois, no mundo de hoje, não podemos associar o nome da companhia com tais atos de repulsa.

Tenha sempre com você um guia rápido para resolver conflitos:

- tenha uma comunicação de fácil entendimento;
- uma vez por mês, faça um *feedback* individual com os seus liderados;
- fale sempre francamente e abertamente;
- treine e desenvolva seus liderados para que todos cheguem ao mesmo nível;
- comunicação é a chave de tudo, converse sempre;
- lembre-se, as pessoas não são iguais, cada uma possui um entendimento sobre cada assunto;
- tenha uma mão estendida para ajudar e um pulso firme para resolver;
- resolva na hora, não deixe para depois.



“Confie em Deus, em você e na sua família, e trabalhe até atingir o seu objetivo. O mercado imobiliário pode mudar a sua vida.”

Ronald Tinoco



Simão Gomes

Passei dezenove anos desvendando o código das vendas imobiliárias. Não foi sorte, foi método, estratégia, coragem e controle emocional. De corretor de imóveis a diretor geral, liderei e reestruturei operações multimilionárias em diversas cidades do Brasil e treinei milhares de profissionais, formando líderes de alta *performance*.

Aprendi no campo de batalha, enfrentei rejeições, fui desacreditado e ouvi mais "nãos" do que podia suportar. Em vez de desistir, tornei-me implacável. Desenvolvi a metodologia Simão Caveira, um sistema validado que transforma vendedores comuns em máquinas de fechamento, gerando previsibilidade, recorrência e escalabilidade.

Meu propósito é claro e inegociável: transformar vidas no mercado imobiliário e garantir que cada vendedor tenha orgulho de sua profissão.

simaocaveira
+55 (11) 99339-5057

GESTÃO
COMERCIAL

27 IMPACTO DO FUNIL DE VENDAS NA GESTÃO DAS EMOÇÕES

Por Simão Gomes

A guerra invisível das vendas: como dominar seu funil e suas emoções

Se vender fosse apenas sobre técnica, persuasão e estratégia, qualquer robô poderia fechar negócios. Mas no campo de batalha real, onde a pressão é implacável e cada "não" pesa como um soco no estômago, o que separa os campeões dos vendedores medianos não é só o conhecimento — é a gestão emocional.

Você já sentiu isso na pele?

- A adrenalina de um *lead* quente?
- A frustração de um cliente que desaparece sem explicação?
- O desespero de ver o mês acabando e a meta ainda distante?

Vendas não são só números. É um jogo mental brutal. Agora, imagine um time comercial sem previsibilidade... Um dia, as vendas explodem; no outro, é um deserto. Quando o fim do mês se aproxima, os vendedores entram em pânico, correndo atrás de clientes como se estivessem em um leilão desesperado. O resultado? Estresse, decisões impulsivas e um desempenho ridículo comparado ao verdadeiro potencial da equipe.

Mas e se eu lhe disser que o funil de vendas não é apenas uma ferramenta de conversão? Ele é um escudo mental, um mapa estratégico capaz de livrá-lo da montanha-russa emocional e transformá-lo em um verdadeiro fechador implacável.

O funil de vendas: um espelho da sua mente

Você já reparou como suas emoções variam ao longo do processo de vendas? No topo do funil, você está otimista: gera *leads*, faz contatos, enxerga oportunidades. Mas, conforme avança, os desafios surgem: objeções, clientes indecisos, negociações travadas. Se você não souber lidar com essa pressão, o que era um *pipeline* de oportunidades vira um cemitério de *deals* perdidos. A verdade é simples: o funil de vendas reflete diretamente seu estado emocional.

- Quando você não tem um método definido, um processo claro, cada "não" parece um ataque pessoal.
- Quando não entende padrões de comportamento, cada cliente que some parece um mistério sem solução.
- Quando não controla a ansiedade, cada dia sem fechamento parece um passo rumo ao fracasso.

E aí entra a grande sacada: o vendedor que domina o funil controla o jogo. Ele antecipa cenários, se prepara para objeções e, acima de tudo, mantém a calma sob pressão. Enquanto a maioria se desespera, ele avança. Agora, me responda: seu funil está trabalhando a seu favor ou jogando-o no caos emocional?

A armadilha da insegurança: o vendedor que vende torcendo

Imagine dois vendedores:o primeiro acorda todos os dias sem saber se vai vender. Ele abre o WhatsApp e vê dezenas de mensagens não respondidas. O celular toca, mas é só mais um cliente dizendo "Vou pensar". O mês está acabando, as contas vencendo e a pressão bate forte. A cabeça pesa, o estômago aperta e, no meio do caos, ele começa a duvidar de si mesmo.

Agora, imagine o segundo. Ele sabe exatamente quantos *leads* precisa gerar, quantas reuniões marcar e quantos fechamentos são necessários para bater sua meta. Ele não torce para vender. Ele sabe que vai vender. A diferença entre os dois? O funil de vendas. O primeiro trabalha no escuro, refém das oscilações do mercado e do próprio emocional. O segundo tem um processo previsível, que guia suas ações e protege sua mentalidade. O vendedor amador confia na sorte. O vendedor implacável confia no seu método.

O verdadeiro inimigo é você

Você já percebeu que, muitas vezes, o que mais o impede de vender não é o mercado, a concorrência ou o cliente, mas sua própria mentalidade? A ansiedade faz você parecer inseguro na negociação; o medo da rejeição impede você de abordar clientes promissores; a frustração de ouvir "não" rouba sua energia e confiança para a próxima venda. E o cliente sente isso. Se ele percebe que você está desesperado, ele some. Se nota sua insegurança, ele pede desconto.

Agora, imagine o contrário. Ter total controle da sua mentalidade. Saber conduzir o cliente desde o primeiro contato. Influenciar a decisão antes mesmo da negociação começar. É isso que separa os vendedores comuns dos que fecham contratos milionários.

O funil como escudo: transformando emoção em *performance*

Se você quer vender mais, precisa parar de deixar suas emoções controlarem seu processo e começar a usar seu processo para controlar suas emoções.

O funil de vendas não é apenas um relatório. Ele é um escudo mental. Quando bem estruturado, proporciona clareza, previsibilidade e poder de decisão.

- No topo do funil, ele mostra exatamente quantos *leads* você precisa gerar para garantir seus fechamentos no final do mês. Sem achismos, sem surpresas.
- No meio do funil, ele ajuda a identificar padrões. Quais clientes têm real potencial? Como antecipar objeções e agir antes que o *deal* esfrie?
- No fundo do funil, ele elimina a ansiedade. Você sabe que está a poucos passos do fechamento porque o seu processo te dá essa segurança.

Vendedor sem funil torce para vender. Vendedor que domina o funil decide vender. Agora, a pergunta é: você quer continuar refém da montanha-russa emocional ou assumir o controle e se tornar um estrategista de vendas?

A maioria dos vendedores opera no escuro. Não sabe quantos *leads* precisa prospectar para gerar X reuniões, quantas reuniões precisa para converter Y vendas e, muito menos, quais são os gargalos que travam seus clientes no funil. O resultado? Insegurança, ansiedade e frustração.

Agora, imagine um vendedor que depende emocionalmente de cada cliente. Quando vende, sente-se um rei. Quando leva um "não", é como um nocaute. Cada fechamento é um troféu, cada objeção, um golpe na autoestima. Essa montanha-russa emocional desgasta e sabota a consistência dos resultados.

A verdade é brutal: não são o mercado, os *leads* ou a concorrência que destroem a confiança do vendedor — é a falta de clareza sobre o próprio processo. Veja o padrão destrutivo que se repete todos os meses:

1. euforia no início do mês — confiança lá no alto;
2. ansiedade no meio do mês — as vendas não acontecem como o esperado;
3. pânico no fim do mês — tentativas desesperadas de empurrar vendas;
4. frustração — o vendedor duvida da própria capacidade.

Se você já vendeu, sabe do que estou falando. Você começa o mês cheio de metas e energia, mas, conforme os dias passam, a realidade se impõe:

- o *lead* quente some;
- o cliente interessado diz que vai pensar e desaparece;
- as objeções se multiplicam.

Se isso acontece com você, parabéns, você é humano. Mas, se não aprender a dominar essa variável invisível, a montanha-russa vai engolir você.

Vendas não são racionais. São emocionais. Quem domina esse jogo vende mais e vende com autoridade.

Estratégias para usar o funil a seu favor

Entenda que o "não" faz parte do jogo

- Se sua taxa de conversão é de 20%, significa que a cada dez clientes abordados, oito vão dizer "não". Se isso já está previsto, por que se frustrar?

- O vendedor amador se abala.
- O vendedor estratégico sabe que precisa coletar "nãos" para chegar ao sim.
- Reprogramação mental: em vez de pensar "fui rejeitado", pense "estou mais próximo do sim".
- Desafio diário: busque um número mínimo de "nãos" por dia. Quanto mais rápido você recebe os "nãos", mais rápido encontra o "sim".

Pare de colocar suas expectativas em clientes específicos

- Se você tem poucos clientes no *pipeline* e deposita todas as suas esperanças em um ou dois, você não vende. Você torce.
- O segredo? *Pipeline* sempre cheio.
- Os melhores vendedores nunca dependem de um único cliente. Eles sabem que perder um negócio não é o fim, é apenas parte do jogo.
- Regra de ouro: nunca fique sem pelo menos vinte novas oportunidades em andamento.
- Mentalidade de abundância: se um cliente recusa a oferta, outro está na fila pronto para comprar.

Foque o volume, não o resultado imediato

- Muitos vendedores olham para o número de fechamentos diários. Isso gera ansiedade e frustração.
- O vendedor de alta *performance* foca outra coisa: quantas novas oportunidades foram geradas hoje.
- Se você abastece seu funil constantemente, as vendas acontecem de forma natural. O processo vira uma máquina, e não um tiro no escuro.
- Métrica essencial: quantos novos contatos você gerou hoje? Se a resposta for "poucos", já sabe onde está o problema.

Use os dados para controlar suas emoções

- Quando a conversão cai, o vendedor emocional entra em pânico.
- O vendedor estratégico olha para os números e ajusta o plano.
- Se algo deu errado, a pergunta não é "E agora?".
- A pergunta certa é: "Estou abordando os clientes certos?".
- A ansiedade vem da incerteza.
- Os números eliminam a incerteza.
- Regra de sobrevivência: sempre que sentir medo ou insegurança, volte para os dados, não para as emoções.

Treine sua mente para a resiliência

- O fechamento não acontece quando você quer.
- Acontece quando o cliente está pronto.

- O vendedor amador sufoca o cliente com pressão e desespero.
- O vendedor estratégico nutre o relacionamento e fecha no tempo certo.

Estratégias para dominar suas emoções em cada etapa do funil

Prospecção: vença o medo da rejeição

- A regra: quanto mais *leads* você gera, menos um "não" importa.
- Treinamento mental: transforme rejeição em desafio — busque dez "nãos" por dia.

Qualificação: pare de insistir em quem não vai comprar

- Vendedor ruim tenta convencer todo mundo.
- Vendedor estratégico só foca quem realmente tem intenção de compra.

Apresentação: domine a ansiedade e escute mais

- O erro clássico? Falar demais e ouvir de menos.
- Regra 70/30: O cliente fala 70% do tempo. Você apenas 30%. Quanto mais ele fala, mais se convence.

Objeções: veja oportunidades, não barreiras

- Se o cliente levanta objeções, significa que ele está interessado, mas inseguro.
- Técnica: responda objeções com perguntas para entender melhor. Isso mantém o cliente engajado e evita embates.

Fechamento: saia da urgência e controle o ritmo

- Use escassez real: mostre que a oportunidade tem prazo, mas sem parecer desesperado.

Pós-venda: evite o vazio emocional

- Muitos vendedores batem a meta, entram em um vazio, perdem ritmo e energia.
- *Pipeline* contínuo: nunca finalize um mês sem 20% do próximo garantido.



“Quem domina o funil de vendas, domina suas emoções. Quem domina suas emoções, domina seus resultados. Apaixone-se pelo funil de vendas.”

Simão Gomes



Tamara Carvalho

Sou Tamara Carvalho, estrategista de lançamentos e especialista em Gestão de Negócios Imobiliários. Desde 2008, atuo no mercado transformando empreendimentos em cases de sucesso — já liderei centenas de lançamentos no Brasil e em Portugal, posicionando produtos de alto impacto e estruturando operações comerciais robustas.

Minha força está na visão sistêmica: conecto *marketing*, vendas e desenvolvimento de produto em uma engrenagem estratégica única, capaz de acelerar crescimento e gerar diferenciação real no mercado.

Sou apaixonada por filosofia, *performance* e propósito — acredito no poder da sabedoria aplicada aos negócios e no equilíbrio entre mente, corpo e alma como combustível para resultados extraordinários. Vivo em São Paulo com meus três filhos, minha base, meu maior projeto.

tamarafollow

tamara@followcomunicacao.com.br

GESTÃO
COMERCIAL

28 NEGOCIAÇÃO AVANÇADA: HABILIDADES QUE FAZEM DIFERENÇA

Por Tamara Carvalho

O novo cenário e o poder de negociar

Durante séculos, o poder nas relações humanas era vertical. Líderes mandavam, subordinados obedeciam. Negociar era sinal de fraqueza; ceder, um ato de submissão. Nesse contexto, a autoridade estava concentrada e a imposição era o caminho mais curto — e, muitas vezes, mais aceito — para alcançar resultados.

Mas o jogo mudou.

Com a democratização da informação, o avanço das estruturas colaborativas e a valorização do capital humano, entramos em uma nova era: a era da negociação como ferramenta central das relações humanas.

Hoje, o poder é mais horizontal e o que dita os termos é a capacidade de influenciar sem impor, de gerar consensos, de construir valor em meio às diferenças.

É nesse novo cenário que surge um desafio: a maioria ainda negocia como se estivesse no século passado. Confundem firmeza com rigidez, empatia com fraqueza, concessão com derrota. E isso gera perdas invisíveis, mas imensas, como oportunidades desperdiçadas, relacionamentos rompidos e reputações arranhadas.

Eu mesma vivi isso na pele. Sempre fui apaixonada por debates, oratória, lógica e estratégia. Desde os 15 anos, mergulhei no mundo da filosofia para entender a dialética e persuasão. Li muitos livros, estudei os principais filósofos que tratavam desses temas e entrei na vida adulta com sede de argumentar, vencer, convencer.

Mas, aos 23 anos, a virada veio. Abrir minha primeira empresa e participei do Empretec, programa do Sebrae. Em uma dinâmica de negociação, cada participante recebeu um papel: eu seria a compradora de chinelos; meu

colega, o vendedor. Os limites eram definidos: valores mínimos e máximos para negociar. Acontece que, com habilidade e agressividade, consegui comprar toda a produção do meu oponente por um valor 20% abaixo do que ele poderia aceitar. Achei que tinha vencido.

Mas não. Fui usada como exemplo — de como uma negociação predatória destrói relações e inviabiliza negócios futuros. Aprendi ali que negociação não é sobre vencer o outro, mas sobre vencer com o outro. Aprendi que reputação, confiança e respeito são ativos estratégicos.

E foi a partir disso que me aprofundei na negociação baseada em princípios, estudando autores como Roger Fisher, William Ury, Jeff Weiss e as práticas adotadas pelo Programa de Negociação na Haward Law School. Este capítulo nasce desse aprendizado. E mais do que ensinar técnicas, ele mostra as habilidades que fazem a verdadeira diferença quando o jogo está em alto nível.

Estrutura da negociação por princípios – os sete elementos de Harvard

A negociação baseada em princípios parte de uma lógica simples e poderosa: construir acordos sustentáveis, sem sacrificar relacionamentos, nem valores. Em vez de posições rígidas, ela se apoia em interesses reais, comunicação efetiva, critérios objetivos e criatividade colaborativa.

O Projeto de Negociação de Harvard consolidou esse modelo em sete elementos fundamentais, que ajudam o negociador a conduzir conversas difíceis com estratégia e equilíbrio. São eles:

Interesses

Não existe negociação sem entregar algo que interesse à outra parte, é troca. Acontece que, na maioria das vezes, o interesse não está às claras.

Imagine um pai e uma filha discutindo o horário de voltar de uma festa. Ele exige meia-noite; ela quer 2 horas. Se ambos olharem apenas para os números, não há acordo. Mas se o pai expressar seu verdadeiro interesse — segurança — e a filha o dela — autonomia —, podem construir juntos uma alternativa.

Os negociadores de elite escutam além da fala. Enxergam o que está por trás.

Opções – Antes de decidir, crie possibilidades

Negociadores medianos escolhem entre A ou B. Os de elite criam C, D e E.

Em um lançamento de loteamento, um cliente se interessou por dois lotes, mas não conseguia decidir. O corretor, em vez de forçar a escolha, mostrou à esposa o modelo de uma casa incrível, que só poderia ser construída em dois terrenos e propôs uma opção inédita: unir os dois terrenos. O cliente comprou os dois e ainda indicou o produto ao irmão.

Grandes negócios nascem quando o negociador amplia a mesa em vez de limitar o cardápio.

Critérios objetivos – Como decidir de forma justa?

Os critérios são medidas externas e objetivas que conferem a imparcialidade do acordo, parâmetros formais como: valor de mercado, preço do metro quadrado na região, etc. Trazer critérios objetivos não só garante uma negociação justa, mas, principalmente, traz tranquilidade à outra parte de que ela terá subsídios lógicos para defender o resultado perante as outras pessoas.

Critérios objetivos reduzem riscos, evitam retrabalho e sustentam acordos.

Alternativas (BATNA) – Qual é o seu plano B?

Best Alternative to a Negotiated Agreement (BATNA) é a sua melhor alternativa caso o acordo não aconteça. E como um paraquedas reserva, o negociador de elite nunca entra numa mesa em posição vulnerável, sem alternativas pré-definidas, caso a negociação não vá a diante. A BATNA define sua postura e seu poder diante da negociação.

Quem negocia sem BATNA está de joelhos. Quem tem uma boa alternativa está de pé — com calma, presença e poder.

No mercado imobiliário, essa alternativa pode ser desde outro terreno disponível até um investidor diferente, uma permuta alternativa ou mesmo uma mudança no modelo de negócio.

Compromissos – Transformar ideias em acordos reais

Durante a negociação de um prédio comercial, Donald Trump prometeu entregar os primeiros andares prontos em seis meses para garantir a entrada de um inquilino estratégico. Mas foi além: colocou a cláusula no contrato, com cronograma, penalidades e garantias. Resultado? O compromisso virou confiança, e a confiança, um contrato de longo prazo. Compromissos bem definidos abrem portas, pois demonstram a boa fé.

Comunicação – O coração pulsante da negociação

Não é o que você diz. É o que o outro entende. A fluidez da negociação se dá pela sua capacidade de embalar, emoldurar, de forma ideal, a mensagem que será entregue ao oponente.

Muitos negociadores se concentram apenas no conteúdo, mas a forma faz toda a diferença. É preciso investigar e entender a outra parte para usar analogias corretas, o tom da voz correto, na ordem correta etc.

O negociador de elite é capaz de perceber até o impacto da sua fisionomia na relação. Uma corretora muita bonita, por exemplo, preocupa-se em não gerar ruídos e ciúmes ao tratar a venda de uma casa para um casal.

Comunicar bem é ler o que não foi dito e personalizar o conteúdo, garantindo clareza e respeito.

Relacionamento – O ativo invisível que sustenta acordos duradouros

De todos os elementos, este é o que eu cuido com mais apreço.

Entregue o que você prometeu. Negociadores de elite entendem que o resultado de uma negociação não termina na assinatura: ele se estende na memória que você deixa e no caminho que você constrói.

A reputação entra em cena aqui como um ativo silencioso, mas decisivo. Ela não aparece na mesa, mas pesa sobre ela. Um histórico de atitudes desleais, oportunistas ou sem comprometimento com a entrega pode até gerar pouco impacto a curto prazo, mas fecha caminhos a médio e longo prazo. Em contrapartida, uma reputação de integridade, respeito e compromisso transforma o negociador em um líder com quem muitos querem caminhar.

Negócios imobiliários, por exemplo, são terrenos férteis para relações de longo prazo. O mesmo investidor pode ser parceiro hoje, concorrente amanhã e aliado estratégico daqui a dois anos. Não manter o relacionamento, ou pior, miná-lo, não apenas inviabiliza futuros acordos — compromete a sustentabilidade de todo o ecossistema de negócios.

Habilidades que fazem a diferença – O negociador de elite em ação

Ser um negociador de alto nível não é sobre ter um talento nato para argumentar. É sobre desenvolver um repertório humano e estratégico. É escutar com atenção genuína, observar além das palavras, construir confiança com consistência e buscar acordos sustentáveis com coragem moral.

As habilidades que fazem a diferença não são apenas técnicas — são humanas. E é essa combinação que transforma negociações em pontes duradouras.

As habilidades que realmente fazem a diferença:

Escuta ativa e empatia estratégica

Saber ouvir é mais poderoso do que saber falar. O negociador avançado escuta com atenção e empatia — não para concordar, mas para entender. Isso gera confiança, desarma resistências e revela o que está por trás das posições.

Preparação e análise de cenário

Nada de improviso. Um bom negociador estuda as partes, antecipa movimentos, desenha o mapa de interesses e alternativas antes mesmo de sentar-se à mesa.

Flexibilidade com firmeza

Ser flexível não é ser fraco. O segredo está em manter os princípios, mas adaptar a forma. O negociador maduro sabe ceder em pontos táticos para proteger objetivos estratégicos.

Inteligência emocional sob pressão

Negociar envolve tensão, conflito, surpresa. Por isso, a capacidade de manter o controle emocional, regular o tom e administrar o próprio ego é uma vantagem competitiva.

Criatividade para gerar opções

Nem sempre a solução está na mesa. O negociador avançado tem olhar criativo, conecta pontos improváveis, propõe alternativas que ninguém viu e cria valor a partir disso.

Influência sem imposição

Persuadir é diferente de pressionar. O verdadeiro poder está em influenciar com argumentos sólidos, postura ética e abertura genuína para ouvir o outro.

Construção de autoridade e reputação

No longo prazo, a reputação fala por você. O negociador avançado cuida da imagem, entrega o que promete e constrói autoridade não pela força, mas pela consistência.

Conclusão – O negociador de elite impacta o mundo

O verdadeiro negociador de elite não é apenas um executor de acordos. É alguém que constrói alianças com confiança, que influencia sem dominar, que transforma conflitos em progresso. Ele é um líder transformador.

Aprender a negociar é, no fundo, aprender a viver com consciência. E viver com consciência é o caminho mais curto entre quem você é e o impacto que você quer deixar no mundo.



“Um negociador de elite não conquista apenas resultados, ele transforma tensão em progresso coletivo.”

Tamara Carvalho



Thales de Souza Silva

Sou Thales de Souza Silva, natural de Ipatinga/MG, resido atualmente em Joinville/SC com minha esposa Ana Paula e nossas filhas, Manuela e Nicole.

Sou formado em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Lavras, com especializações pela Fundação Getulio Vargas (FGV), Fundação Dom Cabral (FDC) e Harvard. Atuo no mercado imobiliário desde 2010, com experiência em lançamentos de empreendimentos por todas as regiões do Brasil para diferentes públicos.

Hoje, além de sócio da Rôgga Empreendimentos, sou diretor comercial. Na carreira acumulo centenas de lançamentos com mais de 27 mil unidades vendidas com Valor Geral de Vendas (VGV) superior a R$10 bilhões.

Tenho como missão transformar ambientes de trabalho valorizando e desenvolvendo profissionais em times de alta *performance* com foco na completa satisfação dos clientes.

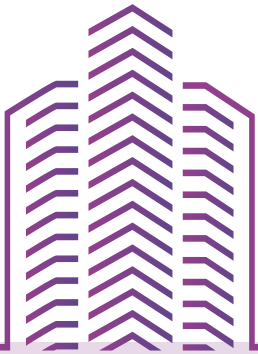
thalessouzasilva

+55 (47) 99205-4149

Thales de Souza Silva

thalessouzasilva@yahoo.com.br

GESTÃO COMERCIAL



29 EQUIPES DE ALTA *PERFORMANCE*: COMO CONSTRUÍ-LAS

Por Thales de Souza Silva

Formar uma equipe de alta *performance* vai muito além de simplesmente reunir talentos individuais com uma infraestrutura impecável e esperar que, por si só, os resultados aconteçam. Trata-se de criar um ambiente no qual a excelência não seja uma eventualidade ou acaso, mas sim o padrão de entrega que será sempre perseguido.

Empresas de sucesso são aquelas que cultivam uma cultura de qualidade em todas as suas esferas, desde as interações cotidianas até os grandes movimentos estratégicos. Para que um time alcance desempenhos extraordinários, é fundamental que a excelência seja uma característica enraizada na organização e disseminada de maneira consistente entre seus colaboradores por meio da cultura da empresa, ou seja, daquilo que é o dia a dia da mesma.

Aprofundando um pouco mais, é fato que a grande maioria das empresas e ou lideranças enfrentam dificuldades na formação de equipes verdadeiramente eficientes. Um dos pontos que influencia isso é a frequente aposta apenas na contratação de profissionais talentosos, ou preocupando mais com a estrutura que está sendo entregue ao time, sem garantir que todos compartilhem um mesmo direcionamento e compromisso com a cultura organizacional.

Claro que ter talentos no time é um fator muito importante e um grande passo, assim como uma excelente estrutura e tecnologia. Mas acontece que um time de alto desempenho não é aquele que apenas alcança metas pontuais, mas sim aquele que trabalha de forma coesa, compreendendo seu papel dentro de um objetivo maior, fazendo com que o trabalho em equipe se sobressaia e a estrutura seja corretamente utilizada com foco no propósito.

Ademais, o líder passa a ser protagonista nesse processo de formação, pois uma liderança efetiva não se resume a delegar tarefas e cobrar resultados; é preciso inspirar, orientar e criar um ambiente que promova o desenvolvimento e a responsabilidade individual. Líderes que entendem isso e praticam esses pontos, fazem com que os valores empresariais não existam apenas no papel, mas sim com reflexos práticos no dia a dia, criando esse alinhamento tão essencial para um desempenho sustentável.

Falando de equipe desalinhada, o impacto é como ver um navio à deriva, sem rumo, sem bússola. A ausência daquele alinhamento claro, daquela cultura organizacional que nos une e nos dá um propósito, transforma as equipes em grupos dispersos, perdidos em um mar de incertezas. O desempenho se torna irregular, oscilando entre momentos de brilho e longos períodos de apagão, e o engajamento aos poucos vai se definhando, como uma chama que luta para não se extinguir.

Quando não existe clareza nos objetivos, quando cada integrante não entende seu papel, sua importância dentro do todo, o potencial coletivo, aquela força que poderia nos impulsionar a voos mais altos, se esvai como fumaça. A comunicação, que deveria ser a cola que nos une, se torna um campo minado, cheio de ruídos e mal-entendidos. A produtividade despenca, como um termômetro quebrado em um dia frio, e a rotatividade de colaboradores se torna um carrossel giratório, onde talentos entram e saem sem deixar raízes.

Em alguns casos, pode ser até que se tenha resultados pontuais com sucesso, mas não se perpetua, pois logo se desfaz e realmente se torna mero acaso ou devido a um grande esforço individual. Como já dizia Michael Jordan (1994, p. 20), "O talento vence jogos, mas só o trabalho em equipe ganha campeonatos".

Mas o que me dói mais é ver a desmotivação que se instala nos corações e mentes dos profissionais com o passar do tempo quando a liderança não consegue criar esse ambiente. A falta de autonomia, a ausência de oportunidades para aprender, para crescer, para se desenvolver, é como aprisionar um pássaro em uma gaiola. Os talentos aos poucos se sentem sufocados, desvalorizados, e a chama da paixão pelo trabalho se apaga lentamente. E assim, a longevidade do time, a continuidade dos bons resultados, se tornam sonhos distantes, miragens em um deserto de frustrações.

Para virar o jogo e construir equipes que realmente brilham, que entregam resultados consistentes e que fazem a diferença ganhando campeonatos, não existe fórmula mágica, mas sim um conjunto de práticas essenciais que, quando aplicadas com consistência e cuidado, transformam o potencial em realidade.

Contratação com alma

Esqueça aquela ideia de que basta contratar os melhores currículos. Claro, as habilidades técnicas são importantes, mas o que realmente faz a diferença é encontrar pessoas que compartilham a essência da sua empresa, que vibram na mesma frequência. O "*fit* cultural" não é só um termo bonito, é a alma do negócio. É a garantia de que os colaboradores não serão apenas peças em uma engrenagem, mas sim membros engajados de uma comunidade, alinhados com a missão, os valores e os objetivos da organização. É como encontrar a peça que faltava no quebra-cabeça, aquela que se encaixa perfeitamente e completa o quadro.

Desenvolvimento contínuo

O aprendizado não pode ser um evento isolado, um treinamento pontual. Ele precisa ser um processo contínuo, uma jornada de desenvolvimento que acompanha o colaborador em cada etapa da sua trajetória na empresa. Invista em treinamentos técnicos que aprimorem as habilidades específicas de cada função, mas não se esqueça do desenvolvimento comportamental, que trabalha as competências interpessoais, a comunicação, a liderança, a inteligência emocional. Práticas como o *role-playing*, que simulam situações reais do dia a dia, são ferramentas poderosas para preparar os colaboradores para os desafios do mundo real, para que eles possam enfrentar as situações com confiança, segurança e maestria.

Autonomia e responsabilidade

Liberte o potencial dos seus colaboradores! Dê a eles a liberdade para assumir a responsabilidade por suas funções, para tomar decisões, para colocar suas ideias em prática. A microgestão sufoca a criatividade, a inovação e o engajamento. Promova uma cultura de "*accountability*", na qual cada um entende e assume a responsabilidade pelo seu desempenho, pelos seus resultados, pelos seus erros e acertos. É como entregar as chaves do carro para o motorista e confiar que ele vai levá-lo ao destino certo.

Mentalidade de crescimento

Mude a forma como sua equipe encara os desafios e os erros. Em vez de punir o fracasso, celebre o aprendizado. Incentive uma mentalidade de crescimento, em que cada obstáculo é visto como uma oportunidade de se tornar mais forte, mais resiliente, mais inteligente. Empresas que cultivam uma cultura de melhoria contínua, que valorizam a experimentação, a inovação e o aprimoramento constante, criam um ambiente fértil para o desenvolvimento de equipes de alta *performance*. É como transformar limões em limonada, como aprender a dançar na chuva.

Medição com propósito

Não basta definir metas e esperar que elas sejam alcançadas. É preciso acompanhar o progresso, medir os resultados, identificar os pontos fortes e as áreas que precisam de atenção. Defina indicadores de desempenho (KPIs) claros, relevantes e mensuráveis, que permitam acompanhar a evolução da equipe e realizar ajustes rápidos quando necessário. A transparência na comunicação sobre metas, expectativas e resultados é fundamental para o sucesso. É como ter um GPS que lhe mostra o caminho certo e o avisa quando você está se desviando da rota.

Liderança que inspira

O líder do futuro não é um chefe que manda e desmanda, mas sim um facilitador, um mentor, um inspirador. Ele está presente, oferece *feedbacks* construtivos, reconhece o bom trabalho, incentiva o desenvolvimento, cria um ambiente onde os colaboradores se sentem valorizados, respeitados e motivados a superar seus próprios limites. É como ter um maestro que rege a orquestra com maestria, que extrai o melhor de cada músico e que cria uma sinfonia perfeita.

Cientes de tudo que foi dito, podemos concluir que a construção de uma equipe de alta *performance* não é uma jornada que se percorre da noite para o dia. É uma formação contínua, um processo que exige dedicação incansável, disciplina férrea e um comprometimento que transcende o ordinário. É como esculpir uma obra de arte, em que cada detalhe, cada traço, cada pincelada, contribui para a beleza e a grandiosidade do resultado.

Empresas que compreendem a importância de investir em sua cultura organizacional, que cultivam um ambiente onde as pessoas se sentem verdadeiramente pertencentes, valorizadas e intrinsecamente motivadas, são aquelas que colhem os frutos mais saborosos e duradouros. É como plantar uma semente e regá-la com cuidado e carinho, sabendo que, com o tempo, ela se transformará em uma árvore forte e frondosa, capaz de oferecer sombra e frutos para muitas gerações.

O líder que se torna um farol para sua equipe, que a inspira a manter o foco inabalável naquilo que pode ser controlado, a buscar soluções criativas e inovadoras em vez de se perder em desculpas vazias, e a agir com protagonismo, com a convicção de que cada um é o autor da sua própria história, terá em suas mãos um time engajado, resiliente e indomável, capaz de enfrentar qualquer desafio que a jornada apresentar.

Quando esses princípios são aplicados com consistência e paixão, os resultados deixam de ser eventos aleatórios, frutos do acaso ou da sorte, e passam a ser previsíveis, sustentáveis e escaláveis. É assim, com trabalho árduo, dedicação incansável e uma cultura que valoriza a excelência, que se constrói um legado de sucesso que transcende o tempo, em que o desempenho excepcional se torna a regra, o padrão, o DNA da organização, e não apenas uma exceção passageira. É a construção de um futuro em que o sucesso não é um destino, mas sim uma jornada contínua de crescimento, superação e legado.

BIBLIOGRAFIA

JORDAN, M. *I Can't Accept Not Trying*: Michael Jordan on the Pursuit of Excellence. San Francisco: HarperCollins, 1994.



“É incrível o poder de transformação em grandes resultados quando você foca aquilo que está no seu controle.”

Thales de Souza Silva



Wallace Teixeira

Sou Wallace Teixeira, carioca residindo em Belo Horizonte/MG, filho da sra. Rita e do sr. João, pai do Felipe Teixeira e da Beatriz Teixeira, e compartilho um amor único ao lado da minha mulher, Milene Camargo.

Formado em Marketing, possuo também MBA em Gestão de Negócios de Incorporação e Construção Imobiliária pela Fundação Getulio Vargas (FGV) e em Gestão de Negócios pela Universidade de São Paulo (USP).

Fui membro das Forças Armadas por sete anos como 3º Sargento, em que obtive condecorações e experiência em gestão de equipes, o que me proporcionou uma sólida base para minha vida profissional.

Atualmente, sou diretor comercial no Grupo Patrimar, mas, ao longo da minha carreira, também estive à frente do Comercial de grandes incorporadoras, com a oportunidade de atuar em diversas capitais como São Paulo, Curitiba, Maranhão e Rio de Janeiro.

wallacevteixeira

Wallace Teixeira

wallacevteixeira@gmail.com

GESTÃO COMERCIAL

30 LIDERANÇA ESTRATÉGICA NO MERCADO IMOBILIÁRIO

Por Wallace Teixeira

O mercado imobiliário é um dos setores mais competitivos e dinâmicos, influenciado por uma série de fatores, como mudanças sociais, tecnológicas e, principalmente, econômicas. Para se destacar nesse cenário, é preciso mais do que ser um exímio vendedor ou ter profundo conhecimento de produtos.

É necessário desenvolver uma liderança estratégica capaz de impulsionar pessoas, equipes e empresas, colocando-as à frente da concorrência. Nesse contexto, exploraremos os pilares essenciais que um profissional deve dominar para exercer essa liderança de forma eficaz.

Visão de longo prazo

No volátil mercado imobiliário, os líderes estratégicos precisam de uma visão clara e bem definida do futuro. O setor, conhecido por sua ciclicidade e vulnerabilidade a variações econômicas, exige que os líderes não apenas respondam a flutuações nas taxas de juros e mudanças na demanda, mas também antecipem tendências e identifiquem oportunidades emergentes. Para garantir o crescimento sustentável, é essencial que as metas de longo prazo sejam estabelecidas, proporcionando flexibilidade para adaptação e resiliência diante da incerteza econômica.

A visão de longo prazo implica em estudo contínuo do mercado e comportamento do consumidor, planejamento estratégico de investimentos e posicionamento em regiões com potencial de crescimento e adaptação às novas exigências do mercado, como sustentabilidade, mobilidade e inovação tecnológica.

Com essa perspectiva, não apenas compreendemos onde o mercado se encontra, mas também identificamos as oportunidades para onde ele pode evoluir.

Dados e inteligência de mercado

A tomada de decisão é uma competência essencial para a liderança estratégica no mercado imobiliário. Para isso, os líderes devem ser capazes de analisar dados de mercado, entender as necessidades dos consumidores, avaliar a concorrência e identificar novas oportunidades de investimento. Isso envolve a realização de estudos de viabilidade, a avaliação de rentabilidade e a habilidade para negociar e firmar parcerias estratégicas.

Em um mercado dinâmico, as decisões precisam ser rápidas, mas sempre baseadas em informações sólidas e alinhadas às estratégias de longo prazo. Para isso, é fundamental monitorar constantemente os preços, produtos e lançamentos da concorrência, além de entender os desejos e as necessidades dos consumidores e avaliar o desempenho das campanhas e ações de *marketing*.

Embora o acesso a relatórios e ferramentas analíticas seja fundamental, o verdadeiro diferencial está em saber interpretar esses dados e transformá-los em ações concretas. Ferramentas como *Business Intelligence* (BI) e análises preditivas são cruciais para transformar dados brutos em *insights* valiosos, permitindo decisões mais assertivas e fundamentadas.

Gestão de pessoas com foco em alta *performance*

Uma liderança estratégica eficaz também está diretamente ligada à habilidade de formar, desenvolver e gerenciar equipes de alta *performance*. No mercado imobiliário, é essencial que os líderes incentivem a colaboração e integração entre departamentos como vendas, *marketing*, jurídico e financeiro, além de motivar seus colaboradores a alcançarem seu potencial máximo.

Líderes visionários, além de identificar e reter talentos, precisam desenvolver habilidades específicas de gestão de pessoas para criar um ambiente favorável ao crescimento e à inovação. Isso impacta diretamente no sucesso duradouro da empresa. Mais do que simplesmente exigir resultados, é crucial inspirar, orientar e fomentar o crescimento da equipe.

A liderança estratégica envolve habilidades essenciais de gestão de pessoas, como a capacidade de formar e manter equipes de alto desempenho, investir no

desenvolvimento contínuo dos talentos da equipe, e utilizar inteligência emocional para lidar com conflitos e manter a motivação. Também é necessário criar e preservar uma cultura organizacional voltada para a busca constante de resultados.

Uma liderança que investe no fortalecimento do time vê, naturalmente, os resultados se tornarem consistentes e duradouros.

Foco no cliente

A liderança estratégica no mercado imobiliário vai além da gestão interna, incluindo uma forte orientação para o cliente. Os líderes devem estar em sintonia com as expectativas e necessidades dos consumidores, especialmente em um cenário em que as preferências de compra e locação de imóveis estão evoluindo. Aspectos como sustentabilidade, tecnologias inteligentes e áreas de lazer têm ganhado cada vez mais importância.

Para alcançar o sucesso no mercado atual, as empresas devem investir em um entendimento profundo das necessidades do cliente, compreendendo suas expectativas e oferecendo soluções relevantes. A inovação no atendimento é fundamental para criar experiências diferenciadas, seja por meio de novas tecnologias ou abordagens criativas. A transparência e comunicação contínua são essenciais para manter a confiança, com a empresa sempre informando e ouvindo o cliente ao longo de toda a jornada.

Focar na personalização e experiência do cliente, tornando cada interação única, é o que realmente cria um vínculo duradouro. Por fim, o acompanhamento pós-venda é uma oportunidade para reforçar esse relacionamento, garantindo que o cliente continue satisfeito e leal.

Para isso, é fundamental que os líderes pratiquem uma escuta ativa, que se reflete não apenas em compreender as demandas do cliente, mas também em adaptar constantemente os produtos e serviços oferecidos para alinhar-se às tendências de mercado e aos desejos emergentes dos consumidores.

Inovação contínua

O mercado imobiliário está passando por uma verdadeira revolução tecnológica, impulsionada pelo uso crescente de ferramentas como *big data*, inteligência artificial, realidade aumentada e plataformas de gestão digital.

Para se manterem competitivos, os líderes estratégicos precisam não apenas acompanhar essas inovações, mas também integrá-las de forma eficiente, a fim de aprimorar a experiência do cliente e otimizar os processos internos.

A adoção dessas tecnologias não apenas aumenta a eficiência na gestão de projetos, mas também possibilita a personalização de ofertas, oferecendo um serviço mais preciso e alinhado às necessidades específicas de cada cliente.

Gestão de riscos

A gestão de riscos é um pilar essencial da liderança estratégica no mercado imobiliário. Devido à sensibilidade do setor a flutuações econômicas e políticas, os líderes devem ser capacitados a identificar, avaliar e mitigar riscos de maneira eficaz. Isso envolve a diversificação de portfólios, controle rigoroso de custos, como a análise contínua de orçamentos, otimização de recursos e o monitoramento de fatores externos, como mudanças legislativas, impostos, regulamentações ambientais e variações nas taxas de juros.

A implementação de um comitê de riscos, composto por especialistas multidisciplinares, é crucial para a análise e decisão estratégica, garantindo uma gestão mais ágil e assertiva. Essas práticas são fundamentais para assegurar a estabilidade e o sucesso sustentável a longo prazo, minimizando impactos negativos no cenário dinâmico do mercado imobiliário.

Sustentabilidade e responsabilidade social

A sustentabilidade tem se tornado um fator crucial nas decisões estratégicas do mercado imobiliário, não apenas como uma tendência, mas como uma necessidade para o futuro. A construção de imóveis ecologicamente responsáveis, o uso de materiais sustentáveis, a implementação de tecnologias verdes e a criação de espaços que promovam a qualidade de vida são cada vez mais essenciais para atender às expectativas tanto de consumidores quanto de investidores. Além disso, práticas como a eficiência energética, a gestão de resíduos e a preservação de áreas verdes são vistas como diferenciais competitivos no setor.

Líderes estratégicos do mercado imobiliário precisam estar plenamente cientes dessas demandas e promover práticas empresariais que alinhem os objetivos econômicos com as necessidades sociais e ambientais, visando não apenas o lucro, mas também um impacto positivo na comunidade e no planeta.

Capacidade de adaptar-se a crises

Por fim, a liderança estratégica no mercado imobiliário deve ser resiliente. O setor é frequentemente impactado por crises econômicas, políticas e até desastres naturais, como foi o caso da pandemia do covid-19. A crise sanitária global trouxe desafios inesperados e forçou uma reconfiguração das operações no setor, evidenciando a importância da capacidade de adaptação rápida.

A habilidade de se adaptar a essas mudanças e transformar crises em oportunidades é essencial para um líder estratégico. Isso exige não apenas a reavaliação constante das estratégias e objetivos, mas também a capacidade de manter a motivação da equipe em tempos desafiadores. Durante a pandemia, muitas empresas precisaram ajustar suas práticas, implementando tecnologias de trabalho remoto e revisando seus modelos de negócio para garantir a continuidade.

Para garantir a continuidade das operações durante períodos de crise, um líder eficaz pode implementar medidas como comunicação clara, apoio constante e a redefinição de metas de curto prazo para que todos estejam alinhados e comprometidos com os novos desafios. A experiência da covid-19 reforçou ainda mais a necessidade de resiliência e flexibilidade na liderança estratégica.

Considerações finais

A liderança estratégica no mercado imobiliário exige uma combinação de visão de longo prazo, habilidades de análise de mercado, capacidade de inovação, foco no cliente e, acima de tudo, a habilidade de gerenciar e motivar equipes para alcançar os objetivos de forma eficaz.

Em um ambiente competitivo e em constante transformação, os líderes capazes de antecipar tendências, adaptar-se às novas demandas e manter uma gestão eficiente estarão mais bem posicionados para garantir o sucesso a longo prazo.

Mais do que cargos ou títulos, a verdadeira liderança se traduz em atitudes consistentes e resultados concretos. E ela está ao alcance de todos que se dispõem a crescer, aprender e transformar.



“A liderança estratégica no mercado imobiliário consiste em ser eficaz na conquista de objetivos e eficiente na otimização de recursos.”

Wallace Teixeira

Anotações

Anotações

Anotações

Anotações

Anotações

Anotações



Instagram: @editorachavemestra

E-mail: editora@editorachavemestra.com.br

***Site*:** www.editorachavemestra.com.br

GESTÃO COMERCIAL

LÍDERES DO MERCADO IMOBILIÁRIO

O mercado imobiliário não espera. Ele exige movimento, decisão e visão. Neste livro, mentes que vivem o dia a dia das negociações, estratégias e desafios comerciais compartilham o que realmente impulsiona líderes e equipes rumo à alta performance no setor.

De funis de vendas inteligentes a negociações que viram contratos, da liderança que inspira à comunicação que convence, você vai mergulhar em relatos de experiências, métodos testados e provocações necessárias. Aqui, a teoria encontra a prática, e a vivência vira ferramenta.

Gestão comercial: líderes do mercado imobiliário é para quem sabe que resultado não é acaso — é construção — e que, para se destacar, é preciso mais do que vender: é preciso entender o jogo, adaptar-se rápido e liderar com propósito.



EDITORA
CHAVE MESTRA®

9 786554 961196