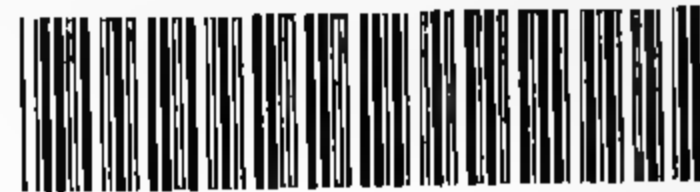


FACULDADE DE ARQUITETURA E URBANISMO
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

DEDALUS - Acervo - FAU



20200014481

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**ADOÇÃO DE MÉTODOS DE ANÁLISE DE MERCADO
IMOBILIÁRIO NAS DECISÕES DE PROJETO:
ESTUDO DE CASO DOS INCORPORADORES RESIDENCIAIS
NO BAIRRO DE PINHEIROS NO PERÍODO 1994-1999**

*mbi
1122759*

JOÃO FERNANDO PIRES MEYER

ORIENTADOR: PROF. DR. EMÍLIO HADDAD



MAIO DE 2.000

**FACULDADE DE ARQUITETURA E URBANISMO
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**ADOÇÃO DE MÉTODOS DE ANÁLISE DE MERCADO
IMOBILIÁRIO NAS DECISÕES DE PROJETO:
ESTUDO DE CASO DOS INCORPORADORES RESIDENCIAIS
NO BAIRRO DE PINHEIROS NO PERÍODO 1994-1999**

JOÃO FERNANDO PIRES MEYER

ORIENTADOR: PROF. DR. EMÍLIO HADDAD

MAIO DE 2.000

Esta pesquisa contou com o apoio do CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, e da UNISANTOS – Universidade Católica de Santos.

Meyer, João Fernando Pires
M612a Adoção de métodos de análise de mercado imobiliário nas decisões de projeto: estudo de caso dos incorporadores residenciais no bairro de Pinheiros no período 1994-1999 / João Fernando Pires Meyer. - São Paulo : s.n., 2000.
170 p. : il.

Dissertação (Mestrado) - FAUUSP.

1. Mercado imobiliário - Teses 2. Imóveis - Teses 3. Marketing - Teses 4. Planejamento territorial urbano - Teses I. Título

CDU 332.74(816.11)

"Não habitamos Lugares e sim nossos corações"

**John Milton (1.608 / 1.674)
Poeta e prosador inglês**

Resumo:

Adoção de métodos de análise de mercado imobiliário nas decisões de projeto: estudo de caso dos incorporadores residenciais no bairro de Pinheiros no período 1994-1999

As construções residenciais verticais, promovidas por incorporadores, respondem por trinta e quatro por cento da área construída no município de São Paulo, constituindo elemento fundamental da sua paisagem urbana. Decisões quanto a projetos levam em conta o mercado imobiliário. Como incorporadores analisam este mercado? Utilizam-se de conceitos de administração de marketing - orientada para a satisfação das necessidades e desejos do consumidor - ou de metodologias de análise orientadas para o produto? Esta dissertação, a partir de entrevistas com agentes do mercado imobiliário, estuda o grau de adoção destes métodos de análise em um conjunto de projetos. Foram escolhidos os edifícios de apartamentos residenciais construídos no bairro de Pinheiros, em São Paulo, entre os anos de 1994 e 1999, cobrindo cerca de 2.000 unidades, possibilitando uma classificação de incorporadores, e identificação das diferenças resultantes em seus projetos. Os resultados indicam que os métodos tendem a agregar desempenho de vendas, e que existem fortes limitações para a adoção de uma orientação para o consumidor mais ampla. São discutidas implicações na arquitetura e no planejamento urbano. (Palavras-chave: análise de mercado imobiliário, marketing, projetos, incorporações, empreendimentos,)

Abstract

Adoption of Real Estate market analytical methods in decision-making concerning residential projects: case study of residential development in Pinheiros neighborhood in the period 1994-1999

Residential apartment buildings account for about 34 % of all built space in the municipality of São Paulo, being an important part of the city landscape. Decisions concerning residential projects do take into account the Real Estate market. How do local developers do in order to analyze the market? Do they make use of concepts of marketing administration – oriented towards consumer needs and demands – or, instead, methodologies that are product oriented? This study surveys housing developers in order to verify their degree of these methods. For this study, a group of residential projects, built in Pinheiros neighborhood, in the city of São Paulo, in the period 1994/1999, totaling about 2,000 units were selected, in order to classify the developers and identify differences among their projects. The evidence is that the methods tend to aggregate sales performance, and that there is strong constraints for the adoption of a more large orientation towards the consumer. (Key-words: Real Estate, Real Estate market analysis, Marketing, housing development, apartments)

Agradecimentos

Quero registrar o meu agradecimento ao CNPQ pela bolsa concedida, imprescindível para a realização desta pesquisa. À Universidade Católica de Santos - UNISANTOS, não só pela bolsa concedida na fase final dos trabalhos, mas também pelo atendimento da licença solicitada. Ao prof. Emílio Haddad, pela orientação atenta e instigante. Aos membros da banca do exame de qualificação, Prof. Dr. Fauze Najib Mattar, e Prof.a Dra. Heliana Comin Vargas pelos comentários e sugestões que contribuíram para o desenvolvimento da pesquisa. Ao Luis Antonio e Luis Paulo Pompéia da Empresa Brasileira de Estudos do Patrimônio pelo fornecimento dos dados que organizam a pesquisa e permitem interpretações. A todos os entrevistados pelo tempo cedido. Ao Robert Michel Zarif que complementou os dados que nem os próprios empreendedores dispunham mais. A todos da FAU e da FEA, especialmente a Lauci da biblioteca, cujo apoio permitiu a pesquisa bibliográfica pelo "pró-quest" de um tema sem bibliografia no Brasil. Pela dedicação de Luiz Meyer na produção gráfica, colaboração de Máira Meyer nas entrevistas, Beto na digitalização de imagens, e Wilma Morgan na revisão. À Jarina pelo incentivo. À compreensão e paciência da Dona Noêmia, Sr. João, Marcia Nogueira, Dora, Cristina, Sandra, Ricardo, Tônico, e principalmente dos meus filhos Máira e Cauê, motivadores e vítimas desta empreitada, a quem dedico o trabalho.

Sumário

1. Introdução

- 1.1. Relevância dos métodos de análise de mercado aplicados ao desenvolvimento de projetos 1
- 1.2. Apresentação da pesquisa 4

2. Imóvel: uma mercadoria especial 6

3. As necessidades de um produto e o produto das necessidades – Os métodos de análise de mercado... 11

- 3.1. Introdução 12
- 3.2. A análise de oportunidades de mercado em Marketing ... 19
- 3.3. Os métodos de análise de mercado imobiliário 42
- 3.4 Comparação das metodologias 54
- 3.5. Conclusão 65

4. Métodos de análise de mercado adotados – estudo de caso de Pinheiros	
4.1. Introdução	71
4.2. Planejamento da pesquisa	73
4.3. Resultados	97
4.4. Análise e classificação	224
5. Conclusão	252
6. Bibliografia	257
7. Anexos	259

1. Introdução

1.1. Relevância e contradição dos métodos de análise de mercado aplicados ao desenvolvimento de projetos

1.2. Apresentação da pesquisa

1.1. Relevância dos métodos de análise de mercado aplicados ao desenvolvimento de projetos

Entre os mais importantes agentes da produção do espaço urbano estão os incorporadores imobiliários. Para dimensionar a importância estruturadora do espaço deste segmento basta citar que dos 73,6 milhões de metros quadrados construídos totais, acrescidos à área construída na década de 80 no município de São Paulo, 25,3 milhões (34%) são destinados ao uso residencial vertical.¹

Um prédio de apartamentos de classe média em São Paulo, freqüentemente ultrapassa R\$ 10 milhões de valor geral de vendas². Quantia suficiente para colocar em sérias dificuldades uma empresa, caso o empreendimento não tenha aceitação no mercado.

Varias questões incomodam os responsáveis pelas decisões ligadas a um projeto: onde construir? O que construir? Vai vender? Há mercado suficiente? Para quem vender? O que deseja o comprador? Como deve ser, e o que deve conter o projeto?

Para o arquiteto estas questões podem chegar resolvidas, restando muito pouco espaço de intervenção. Ou pior, o terreno pode chegar definido, e com ele vem definido o número de andares, área construída, área descoberta, número de vagas, número de dormitórios, etc. E espera-se por um projeto "que venda".

¹ SEMPLA, Evolução da área construída no município de São Paulo (período 80 / 90); Diário Oficial do Município de São Paulo; 28 Jun 1994; p. 4.

² No capítulo 4 é apresentado o total de projetos lançados em Pinheiros no período. Estes 34 empreendimentos colocaram no mercado um VGV de R\$ 344.952, resultando em um VGV médio de R\$ 10.145.647.

É importante destacar que a dissertação referente a esta pesquisa esta sendo apresentada em uma faculdade de arquitetura.

O problema teria uma solução mais adequada deslocando-se o **foco da análise para o consumidor**. Quais são suas necessidades e desejos. A venda passa a ser uma consequência. As questões colocadas anteriormente permanecem, mas com outra qualidade. Há algum método para identificar estas necessidades e desejos e incorpora-las ao projeto?

Os designers já vêm se colocando estas questões há mais tempo, e encontraram o instrumental necessário na metodologia de administração de **marketing**, cujo objetivo é justamente **conduzir do consumidor ao projeto**.

Por outro lado, profissionais oriundos principalmente da área de avaliações e consultoria de projetos, ao se envolverem com o desenvolvimento de estudos de viabilidade, vem desenvolvendo um corpo de conhecimento ligado à análise de viabilidade de mercado de empreendimentos. A chamada "**análise de mercado imobiliário**", ainda que mais jovem, já dispõe de tradição e recursos técnicos consideráveis.

Ainda que a análise de mercado imobiliário deva grande parte dos seus desenvolvimentos à administração de marketing, parece haver uma **contradição** essencial entre ambas. Enquanto a **administração de marketing enfatiza o consumidor**, a **análise de mercado imobiliário parece enfatizar o produto**.

Longe de ser uma questão secundária, a orientação para o consumidor é um fundamento do conceito de marketing. A orientação para o produto é extensamente criticada pelos autores de marketing.³

Desta forma, o centro do desenvolvimento dos métodos de análise de mercado aplicados aos imóveis - enquanto mercadoria - para o desenvolvimento de projetos - enquanto produto -, esta no aprofundamento da compreensão da contradição entre a orientação

³ Stanton, Willian J.; Fundamentos de Marketing. Biblioteca Pioneira de Adm. e Neg.1980; p.14 a 23.

para o produto / projeto, e a orientação para o consumidor / usuário, destes métodos.

Em outras palavras: é possível e desejável desenvolver uma teoria de administração de marketing imobiliário?

Não se trata de considerar simplesmente a área imobiliária como uma indústria “atrasada”. Mas é necessário verificar que o bem de consumo imóvel enquanto mercadoria possui algumas características peculiares que podem ter importantes conseqüências metodológicas e conceituais para a construção desta teoria.

Para a intermediação das duas abordagens, realizou-se uma investigação empírica do objeto concreto.

Levantou-se o conjunto de lançamentos residenciais de uma área de mercado – Pinheiros – em um período recente – 1994 a 1999 – onde foi selecionado um grupo de incorporadores que foram entrevistados. Esta pesquisa procurou indícios sobre o **grau de adoção dos métodos de análise de mercado imobiliário**, adotados por incorporadores residenciais para a definição dos projetos realizados.

As investigações tanto conceituais como empíricas procuraram por indícios que pudessem sugerir uma classificação do grau de adoção destes métodos, e aprofundar o conhecimento deste assunto. É uma pesquisa exploratória, realizada através de um estudo de caso, que fornece alguns indícios sobre possíveis limitações e desenvolvimentos dos métodos, ainda que bastante provisórios para esta primeira abordagem, e sugere algumas pesquisas que parecem necessárias.

Esta pesquisa limitou seu âmbito de investigação:

1. aos imóveis residenciais;
2. desenvolvidos por incorporadoras;
3. com o objetivo de venda;
4. para usuários finais.

1.2. Apresentação da pesquisa

A apresentação da pesquisa esta organizada pela seqüência: problemática e fundamentos teóricos; evidências empíricas; implicações metodológicas, limitações e desenvolvimentos.

A problematização esta exposta no capítulo 3, e foi elaborada a partir discussão entre dois métodos de análise de mercado estudados: administração de marketing e análise de mercado imobiliário. Esta comparação entre o modelo geral e o específico é intermediada e precedida, no capítulo 2, pela discussão das peculiaridades da mercadoria imobiliária.

Identificou-se uma contradição fundamental entre as duas abordagens: o enfoque no consumidor ou no produto.

O capítulo 4 apresenta o estudo de caso realizado junto aos incorporadores com atividade recente no bairro de Pinheiros. Este estudo procurou evidencias do enfoque efetivamente adotado, as dificuldades manifestadas e o grau de adoção do conceito de marketing e dos métodos de análise de mercado imobiliário, a consistência estratégica do enfoque adotado, e indícios da performance correspondente.

Por fim, no capítulo 5, ensaia-se uma reflexão sobre as possíveis limitações dos métodos, desenvolvimentos possíveis e pesquisas necessárias para continuidade da investigação.

2. Imóvel: uma mercadoria especial

2. Imóvel: uma mercadoria especial

A literatura sobre Análise de Mercado Imobiliário – AMI – tanto teórica como aplicada, deve a maior parte dos seus desenvolvimentos à incorporação de muitos conceitos e procedimentos metodológicos de marketing. Mas ainda é um corpo de conhecimento recente que preserva – ou busca – sua identidade própria, como filho das análises de viabilidade de empreendimentos imobiliários.

Parece oportuno questionar se não deveria ser reconhecida como inexorável esta tendência do desenvolvimento teórico e que seria inevitável e premente abraçar de vez o marketing como a referência mais geral, além de agendar como prioritário o desenvolvimento de uma teoria da administração de marketing imobiliário.

Isto permitiria um maior rigor conceitual baseado em uma estrutura metodológica mais sedimentada, ainda que desenvolvida para situações mais gerais.

No entanto, estes desenvolvimentos metodológicos podem estar limitados e condicionados pelas substanciais diferenças que o mercado imobiliário tem em relação ao mercado de outros bens de consumo.

Harvey¹ relaciona alguns aspectos em que o solo e suas benfeitorias são mercadorias especiais, aos quais foram acrescentados comentários sobre suas possíveis conseqüências para a análise de mercado imobiliário, hipóteses que ficam por exigir verificação empírica; assim, o solo e suas benfeitorias são:

- fixos - portanto:
 - não necessita de transporte, a questão se desloca para a **localização**;
 - cada imóvel é **único** em suas características de localização, sua natureza é anti-comoditizante, desta forma a escolha da **localização** define um grande **diferencial competitivo**;
 - o processo de produção, comercialização e consumo são fortemente alterados uma vez que **não é possível** a produção em massa e em série de linhas de produtos **padronizados** e, por mais que se assemelhem, cada produto requer um novo projeto específico;
 - os **mercados** são tipicamente **locais** e a **concorrência** também tende a ser **local**; conseqüentemente, por um lado, a definição do objetivo estratégico das empresas está na procura por **nichos** de demanda local não atendida; por outro os empreendedores tendem a reduzir os estoques, circunscrevendo seu **porte** às dimensões do mercado local e **limitando** as possibilidades de obter ganhos de produtividade através de escala que permita uma **racionalização** ampla do canteiro;
- indispensáveis - para a área residencial significa que cada **família** necessita de uma unidade habitacional, tornando o crescimento do número de famílias a **variável fundamental** para determinar a demanda;
- pouco freqüentemente trocadas - exceto no caso de aluguel, o **pequeno número de negócios** relativamente a outros bens de

¹ Harvey, David. A Justiça Social e a Cidade. Hucitec, SP, 1980, p. 135.

consumo, torna ainda mais crítica e central a necessidade de análise da **demanda**, e impõe maiores cuidados na preparação da comunicação com um consumidor pouco experimentado;

- permanentes - e conseqüentemente:
 - permite acúmulo de riquezas - aumentando o interesse no desempenho futuro e fazendo emergir o **investidor** como um agente importante do mercado e a perspectiva patrimonial do consumidor de formação de **reserva de valor**;
 - tem um longo período de uso - obrigando o estudo de novos produtos a levar em conta o **mercado de revenda**, o **estoque** existente, e as necessidades dos consumidores de preservação patrimonial e **adaptabilidade** do produto às mudanças de renda e dos ciclos de vida da família ;
- caros - tem grande peso no orçamento doméstico, e a disponibilidade de **financiamento** é importante, portanto **renda** e **patrimônio** são fundamentais nos estudos de demanda;
- suporte de numerosos e diferentes usos - atende por um lado diversas necessidades simultâneas de uma mesma família, e por outro famílias com **necessidades** muito diferentes; portanto há uma grande **diversidade** de formas de produtos possíveis;

Além dos comentários já feitos, é importante acrescentar, no mínimo, que o ramo tem um **ciclo longo de produção** e se trata de uma atividade de **alto risco**, já que envolve grande investimento, com pequeno número de negócios, em um mercado muito diversificado em suas necessidades e restrito a um mercado local. É aí que emerge o que parece ser a principal **contradição**: os empreendedores podem tender a ter uma atitude conservadora, elaborando produtos bastante estandardizados, na esperança de poder atingir consumidores com vários perfis distintos, para reduzir o risco; no máximo procurariam agregar alguma característica "que vende", mas por outro lado tanto o produto, por sua natureza, como o mercado, por suas necessidades, são profundamente **diversificados**.

Em resumo: a reflexão sobre estas diferenças pôde sugerir alguns aspectos preliminares que podem ter conseqüências metodológicas para a análise de mercado imobiliário a serem investigadas.

Em relação a outros bens de consumo, o imóvel ou o mercado imobiliário:

- exige grande investimento;
- realiza pequeno número de negócios;
- é um mercado tipicamente local, de nichos;
- é um mercado muito diversificado;
- a previsão de demanda é crítica;
- envolve altos riscos;
- não tem uma produção em série, nem perene, de uma linha de produtos padronizados;
- o ciclo de produção é longo;
- a localização é crítica;
- o mercado de revenda é importante;
- o estoque e a vacância são importantes.

Esta pesquisa não pretende dar este salto teórico, no sentido da construção de uma teoria da administração de marketing imobiliário, mas sim limitar-se à investigação dos métodos de análise de mercado imobiliário adotados. Antes, porém, é preciso investigar quais são estes métodos disponíveis.

O conceito de projeto

Não é a intenção aqui discutir o conceito de projeto; mas é preciso delimitar o significado com o qual sera tratado nesta apresentação da pesquisa. Como o enfoque esta colocado no mercado, não parece adequado, neste caso, restringir o seu conteúdo ao projeto arquitetônico.

Assim, no mercado o edifício projetado é um produto construído para a venda, é uma mercadoria. Os seus usuários são também consumidores.

No âmbito do mercado, o conjunto de decisões a serem tomadas para a definição desta mercadoria envolvem mais do que as definições do edifício a ser produzido. Neste sentido merece reflexão a observação de McCarthy²:

“ O trabalho da produção é criar a utilidade de forma, enquanto o do marketing é criar as utilidades de tempo, lugar e posse. E as informações de marketing podem ajudar a decidir os produtos a serem produzidos. Então, podemos argumentar também que o marketing ajuda a criar a utilidade de forma”

Portanto o conceito de projeto adotado aqui envolve o conjunto de decisões das utilidades de forma, tempo, lugar e posse da mercadoria a ser desenvolvida para a satisfação das necessidades de consumidores de um produto imobiliário.

Procurou-se desenvolver estas idéias nesta apresentação da pesquisa.

² McCarthy, E. J. **Marketing**. Ed. Campus Rio de Janeiro. 1982. P. 28.

3. As necessidades de um produto e o produto das necessidades – Os métodos de análise de mercado

3.1. introdução

3.2. A análise de oportunidades de mercado em Marketing

3.3. Os métodos de análise de mercado imobiliário

3.4. Comparação das metodologias

3.5. Conclusão

3.1. Introdução

À luz do corpo teórico mais geral de administração de marketing, pode-se questionar a possibilidade ou a inexorabilidade do desenvolvimento de uma teoria da administração de marketing imobiliário. A literatura sobre análise de mercado imobiliário - AMI - deve a maior parte dos seus desenvolvimentos à incorporação de conceitos e procedimentos metodológicos de marketing. Mas tem forte identidade com sua origem: a análise de viabilidade de empreendimentos imobiliários.

Procuramos trabalhar o problema neste momento, através de duas pesquisas sobre estas duas áreas, e uma terceira, que permitisse estabelecer o elo teórico entre elas.

Inicialmente – 3.2. - procurou-se identificar o que interessava para este problema na metodologia de planejamento, inserida no processo de **administração de marketing**..

Em seguida – 3.3.- pretendeu-se identificar qual a **estrutura central da análise de mercado imobiliário** dispersa em textos com diversas abordagens, parciais, em rápido desenvolvimento, e consolidação dos seus fundamentos.

Por fim - 3.4 - esboçamos uma comparação inicial entre as estruturas de análise de mercado imobiliário e a estrutura mais geral da administração de marketing, concluindo - 3.6. – que a diferença fundamental entre as duas abordagens esta na contradição entre o enfoque no consumidor, fundamento do conceito de marketing, e o enfoque no produto, praticado pelos métodos de análise do mercado imobiliário.

3.1.1. Contexto Histórico

O surgimento e desenvolvimento da análise de mercado imobiliário – AMI – está ligado ao desenvolvimento da indústria imobiliária, que é, aqui, sumariamente apresentada, primeiramente para o Brasil depois para os EUA.

Desenvolvimento da indústria imobiliária e da AMI no Brasil

No Brasil , na década de 50, no rastro de uma forte expansão econômica e urbana e início da internacionalização do capital aos tradicionais construtores comunitários, vai se somar a proliferação de empresas de incorporações de médio porte, concomitantemente à expansão rápida de loteadores.

Em 1964 , o surgimento do BNH dará um grande impulso ao setor, principalmente através da verticalização nas metrópoles e posteriormente nas cidades médias. Neste ano, a lei 4.591 regulamentou tanto os condomínios, quanto a atividade de incorporação.

Com alguns períodos curtos de redução, até o fim dos anos 70, o mercado foi assolado por forte demanda , não havendo preocupação maior em estudá-lo. Grandes empreendimentos de urbanização integrada não passaram de ocorrências isoladas.

Nos anos 80, com a aguda retração econômica e a crise do BNH, o setor também se retraiu , concentrando-se na produção a preço de custo para os extratos de maior solvência do mercado. Depois da lei de loteamentos (1979), a maioria das empresas loteadoras tradicionais abandonaram o segmento. Cresceu fortemente a cidade marginal

segregada do mercado formal.

No final da década e início dos anos 90, a alta inflação e a série de planos econômicos estabeleceram um ambiente de grande instabilidade e difícil administração para um setor com longo ciclo de produção, ainda que com breves períodos de euforia. Foi também um período de decréscimo da fertilidade e da migração.

A partir de 1992 mudou a lógica de todo o setor de construção civil¹: a abertura do mercado; caiu a proteção à indústria nacional; surge o autofinanciamento; amplia e se diversifica o mercado; surge a lei de defesa do consumidor; a preocupação com a qualidade e consequentemente com a satisfação do consumidor ganham importância; a falência do estado e privatização, inclusive dos serviços públicos, mudou drasticamente a lei das licitações; preço, custo, prestações, produção, tecnologia e planejamento passam a ser importantes.

As grandes empreiteiras de obras públicas passam a atuar no setor imobiliário, investindo em desenvolvimento urbano e no setor comercial. Crescem em importância as empresas com know How e articulação financeira.

Em 1994 são regulamentados os fundos imobiliários, permitindo capitalização e liquidez para o setor. Os primeiros já foram criados: projeto Panambi, através do Bradesco; Fundo Bamerindus Via Park, para ampliação de um shopping na Barra da Tijuca; a Mercúrio DTM, com o fundo GUS e outros dois lançamentos em 1986, o principal deles o Goldfarb Trust, para um empreendimento comercial na Vila Olímpia e três residenciais na Pompéia e Morumbi.

O Fundo imobiliário Cyrelar marca também o início de investimentos externos, através da captação de vultosos recursos do investidor internacional George Soros, através do grupo Irsa da Argentina e estão realizando muitos empreendimentos de grande porte, como o Centro Têxtil da Vila Leopoldina. A incorporadora Birmann criou uma joint venture com uma tradicional construtora americana, a Turner e a Compas, administradora americana de Prédios.

¹ Palestra proferida pelo Eng. Newton Vargas na FAUUSP em 24/04/96

Os fundos de pensões surgidos principalmente nos anos 70 já vinham dirigindo grandes recursos para o setor, principalmente nas áreas de escritórios e varejo. Foram praticamente os únicos que demandaram estudos de mercado de forma contínua no passado, tendo sido assessorados pelas consultorias internacionais Mackenzie Hill e Richard Elis. Outra consultoria inglesa a James Andrew entrou no mercado em 1996.

Poucas consultorias brasileiras de análise de mercado constituíram-se nos anos 90, todas de pequeno porte e tem as atividades mais voltadas a assessoria de localização para redes comerciais, muitas multinacionais, nas áreas de fast food, postos de abastecimento e outros ramos de varejo e serviços.

As incorporadoras tradicionais, somente as de maior porte tinham algum trabalho interno sistemático de pesquisa de mercado.

A mudança de status do mercado, que se tornou muito competitivo, está despertando o interesse dos empreendedores. O SECOVI, entidade de classe do setor, contratou em 1993 uma pesquisa de mercado na grande São Paulo². Mas isto é só um começo.

Não há tradição no Brasil em pesquisas de mercado imobiliário. A literatura é quase inexistente. A dissertação e tese de Homero Psillakis na década de 70, não deixou sucessores³. Na área acadêmica, além do curso de pós graduação em negócios imobiliários da FAAP, somente tangenciando-se o assunto entre os orientandos do prof. João da Rocha Lima, na Politécnica da USP, mais concentrados no planejamento da construção civil, focados nos aspectos econômico-financeiros e de gerenciamento. Na FGV SP, o prof. Tadeu Masano ministra a disciplina "geografia de mercado", do mesmo modo que sua dissertação na FEAUSP⁴, concentra-se no problema da localização comercial.

² INTERSCIENCE - Informação e tecnologia aplicada. Projeto "Onde esta Wally"; SECOVI; SP, Ago 1993.

³ Psillakis, Homero M.; Marketig Imobiliário : instrumental de análise para a decisão de investimentos em imóveis residenciais na área urbana de S. Paulo; Tese de mestrado- EAESP FGV -1974. E : Marketing Imobiliário: Uma Proposição Metodológica ; EAESP FGV

⁴ Masano, op cit.

Desenvolvimento da indústria imobiliária e da AMI nos EUA

Já nos USA, a pesquisa de mercado imobiliário começa a desenvolver-se a partir da década de 70. As condições para isto foram reunidas a partir da década de 60, a generalização dos grandes empreendimentos, especialmente renovação urbana e desenvolvimento de terras, com grande vínculo com os bancos.

Os avaliadores foram os primeiros a responder à demanda de estudos de mercado para subsidiar os estudos de viabilidade, análise financeira e de investimentos.

É desta época (1961) o primeiro artigo importante que trata das aplicações da pesquisa de mercado imobiliário⁵, do avaliador Graaskamp. Posteriormente, Downs⁶ procura definir as tipologias de estudos econômicos e de mercado, organizando a fluidez da nomenclatura. Clapp (1987)⁷ e Carn et alli (1988)⁸ vão propor o conteúdo e o processo de análise de mercado. Myers e Mitchell(1993)⁹ desenvolvem a estrutura central da análise de mercado. Malizia e Howarth (1995)¹⁰ vão propor influentes avanços na estrutura e na prática da análise de mercado.

A grande disponibilidade de capitais e queda nas taxas de juros nos anos 80, propiciaram um grande investimento no setor. Na virada da década, assistiu-se à maior crise de liquidez do mercado por excesso de oferta. Os bancos afastaram-se do setor, os capitais procuraram novas oportunidades imobiliárias no exterior, surgiram novas formas de financiamento com os fundos imobiliários (REITS- real estate investment trust) e a securitização de hipotecas (MBS- mortgage backed securities). Ampliaram-se muito os cuidados dos investidores e a execução de análises crescentemente criteriosas.

⁵ Graaskamp, James A, Fundamentals of Real Estate Development, Washington D>C>, Urban Land Institute, 1961.

⁶ DOWNS, Anthony, Characteristics of Various Economic Studies, The Appraisal Journal, July 1966, p. 329-338.

⁷ CLAPP, John M.; Handbook for Real Estate Market Analysis; Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1987.

⁸ CARN, Neil; RABIANSK, Joseph; RACSTER, Ronald; SELDIN, Maury; Real Estate Market Analysis: Techniques and Application; Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1988.

⁹ MYERS, Dowell; MITCHELL, Phillip S.; Identifying a Well-Founded Market Analysis; The Appraisal Journal; Oct 1993, p. 500-508.

¹⁰ Malizia op cit.

No começo dos anos 90, mais de 150 programas de bacharelado em imóveis e mais de 60 universidades possuíam graduação no campo imobiliário.¹¹

3.1.2. Pesquisa Imobiliária

Consultores formados nas escolas americanas de administração de negócios, com especialização em negócios imobiliários, integraram-se na área de consultoria, bem como planejamento urbano, habitação e atividade acadêmica. São responsáveis pela maior parte da produção bibliográfica sobre o assunto. Herdeiros dos primeiros avaliadores que incursionaram na área, foram incorporando técnicas, métodos e teorias de outras áreas, principalmente marketing.

Há também contribuições de economistas, financistas e muitos avaliadores que militam na área, cujas escolas eventualmente oferecem esta especialização.

Consideram as questões de Planejamento Urbano expostas anteriormente como parte importante de suas investigações.

Incorporam também investigações de todos os estudos necessários ao planejamento de empreendimentos imobiliários, ainda que não só para este fim; análises:

- de investimentos;
- de risco e sensibilidade;
- financeira;
- física;
- legal;
- de mercado.

Esta última é o objeto desta pesquisa.

A análise de mercado imobiliário fornece subsídios fundamentais para a realização das quatro primeiras e é a que tem menor produção

¹¹ Jaffe, Austin J.; Simans, C. F. ;Real Estate Research Around The World. Real Estate Finance, vol 11 iss 3, fall 1994, p 16-21.

literária no Brasil.

É uma técnica de controle de risco. Organiza a estrutura lógica, para mover, a partir de informações gerais da área para projeções do projeto específico, permitindo:¹²

- determinar a viabilidade do mercado;
- reposicionar o projeto (características) para mitigar os riscos de mercado identificados;
- identificar o mercado potencial;
- identificar as fontes de riscos de mercado;
- análise de sensibilidade dos pressupostos chaves;
- a decisão de realizar o projeto.

¹² Malizia, Emil E.; Howarth, Robin A ; Clarifying the Struture and Advancing the Practice of Real Estate Market Analysis. Appraisal Journal, vol 63, iss1, jan 1995, p. 60-68

3.2. A análise de oportunidades de mercado em marketing

A primeira parte trata do processo de administração e planejamento de marketing. Inicialmente é esclarecido o conceito de marketing. Como o interesse deste estudo restringe-se especificamente aos procedimentos relativos ao planejamento, procurou-se identificar em seguida o seu lugar dentro do processo de administração, para traçar a linha do corte que vamos realizar na segunda parte.

Para estudar a administração de marketing propriamente dita, utilizamos o livro de mesmo nome de Kotler¹, de 1967. As sucessivas atualizações mantêm o autor como a maior influência mundial na área². Concentramos a pesquisa em quatro passos:

- análise de oportunidades,
- pesquisa e seleção de mercado – alvo,
- estabelecimento de estratégias de marketing,
- planejamento de programas de ação de marketing.

¹ KOTLER, Phillip; Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 3ª ed., S.P., Atlas, 1993.

² Robertson, Thomas; New developments in marketing: a european perspective. European Management Journal, vol. 12, iss 4, dec. 1994, p. 362-365.

3.2.1. Processo de Administração e Planejamento de Marketing

3.2.1.1. O conceito de marketing

Uma visão completa descreve marketing simultaneamente sob três dimensões³.

Filosófica: orientação para o consumidor:

todas as decisões da empresa procuram satisfazer às necessidades e desejos do consumidor:

“ A venda se concentra nas necessidades do vendedor e o marketing nas necessidades do comprador”...” a idéia de satisfazer às necessidades do cliente por meio do produto e de todo o conjunto de coisas ligadas a sua fabricação, a sua entrega, finalmente, ao seu consumo.”⁴

³ MATTAR, Fauze N.; Pesquisa de Marketing. 2 vol, S.P., Atlas, 1994, p 23. Referindo-se à classificação de TOLEDO, Geraldo L.; Marketing Bancário. S.P., Atlas, 1987.

⁴ Citando LEVITT, Theodore; Marketing Myopia. Harvard Business Review. July-Aug 1960, P 45-56.

Funcional: troca:

não basta existirem pessoas com necessidades e desejos e empresas com produtos e serviços para satisfazê-los, se não ocorrer a troca. Portanto é preciso que as partes encontrem as condições de troca. Marketing estimula e promove trocas, e baseia-se em:⁵

- ênfase no mercado - definir o mercado alvo;
- orientação para o cliente - toda operação da empresa deve voltar-se para a satisfação das necessidades dos consumidores / clientes;
- lucratividade;
- marketing integrado - todos na empresa devem estar engajados em atingir os pontos anteriores.

Operacional: procedimentos administrativos para promover as trocas; através da tomada de decisões no planejamento e controle das áreas estratégicas de marketing, para tornar lucrativas as oportunidades de mercado, através das variáveis: produto, preço, praça e promoção.

3.2.1.2. Administração e Planejamento

Diversos autores utilizam diferentes divisões das etapas do processo de planejamento. Villa⁶ classifica as fases do processo de planejamento em: avaliações; objetivos; prioridades; metas; programas; orçamentos; projetos e execução.

Mattar utiliza uma classificação geral comum nos autores sobre teoria da administração:

- planejamento;
- organização;
- direção (implantação / execução);
- controle;

⁵ KOTLER, Phillip; Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 3ª ed., S.P., Atlas, 1993, p. 46-53

⁶ Villa, Bonna de; Planejamento e Política Urbana. In Manual Para o Município. Fundação Prefeito Faria Lima - CEPAM; 2ª ed., S.P., 1989, p 61.

Entendemos que o **planejamento** é uma etapa do processo de administração e compreende as seguintes atividades:

diagnóstico / análise (problemas e potencialidades / oportunidades e ameaças) :

- informações;
- previsões;
- análise.
-

estratégias – filosofia e política:

- soluções - alternativas, projeções e seleção;
- objetivos e prioridades;

programas - táticas

- projetos e ações setoriais;
- metas;
- táticas.

À etapa de **organização** caberia:

- definição das atividades e responsabilidades;
- organização administrativa, hierárquica e sistema de informações;
- orçamentação e recursos;
- cronogramas;
- procedimentos e parâmetros de avaliação - feedback.

As demais etapas estão fora do escopo desta pesquisa.

3.2.2. Administração de Marketing

O planejamento estratégico da empresa recebe contribuições da área de marketing e posteriormente estabelece as diretrizes, para que cada unidade de negócio monitore oportunidades e desenvolva os planos de marketing.

Para Kotler "o processo de administração de marketing consiste em :⁷

- analisar **oportunidades** de marketing;
- pesquisar e selecionar **mercados – alvo**;
- desenvolver **estratégias** de marketing;
- fazer **planos** de marketing e
- **organizar, implementar, e controlar** o esforço de marketing."

Estes passos organizam a estrutura do próprio livro (figura 3.1). Para os objetivos deste trabalho, só interessam as quatro primeiras etapas.



FIGURA 3.1 PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO DE MARKETING

Adaptado de : KOTLER, Philip. Administração de marketing. São Paulo, Atlas, 1994, parte I, p 95 a 107

⁷ Kotler, op cit, p 96-97.

A . Análise de Oportunidades

A primeira tarefa proposta por Kotler⁸ é identificar as oportunidades e ameaças do mercado. Seria então necessário organizar um sistema de informações para analisar o ambiente de marketing, compreendendo o ambiente externo (macro e micro) e interno da empresa, conforme a figura 3.2.

Propõe verificar quais as importantes mudanças da sociedade, do **macroambiente**, as tendências principais que afetam o negócio, ou seja: o impacto previsto pelas tendências de mudanças na conjuntura econômica, desenvolvimentos físicos e demográficos, os efeitos das novas tecnologias, tendências político - legais e sócio - culturais.

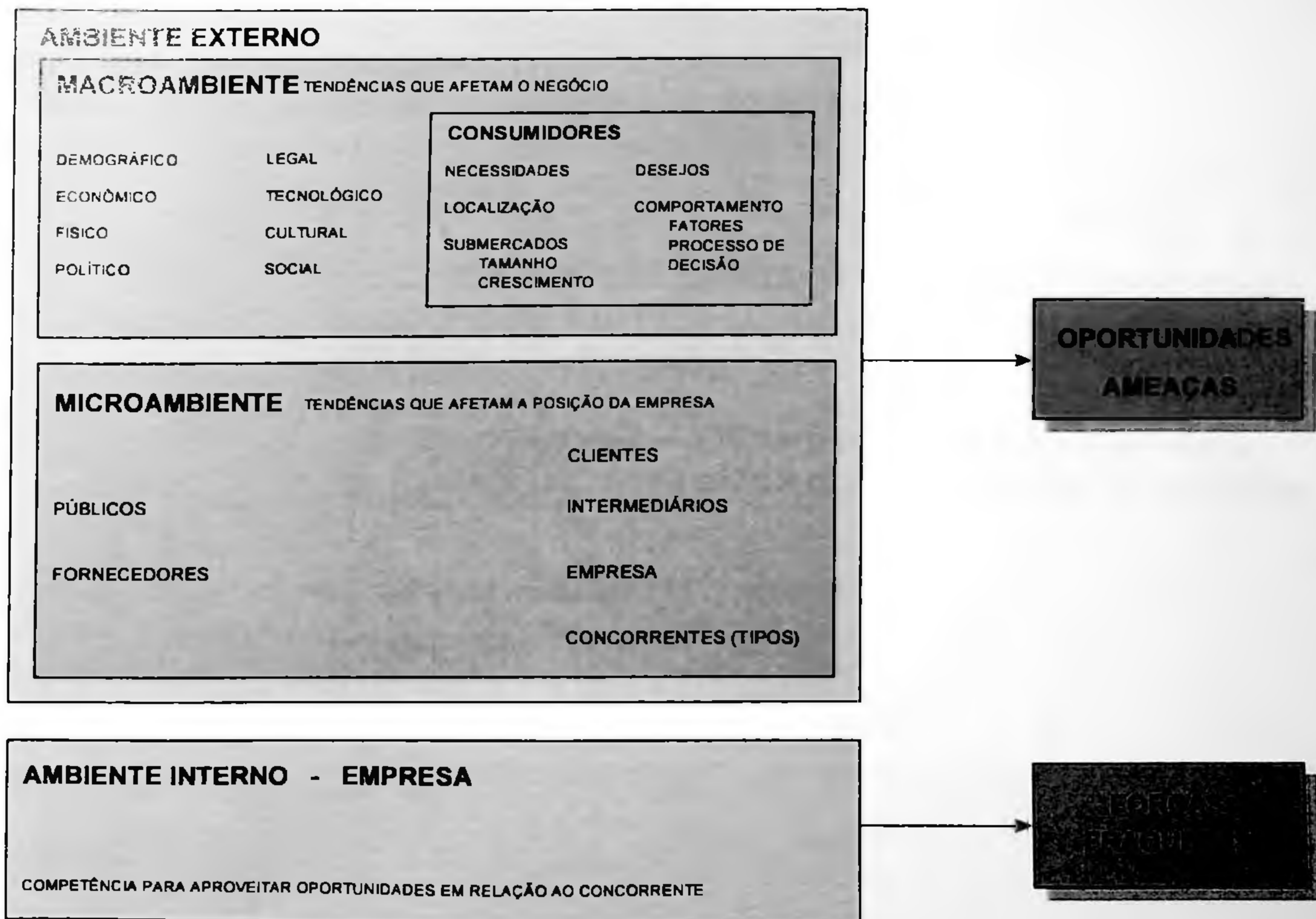


FIGURA 3.2 ANÁLISE DE OPORTUNIDADES

Adaptado de : KOTLER, Philip. Administração de marketing. São Paulo, Atlas, 1994, p 80 a 85, 98, 99, 131 a 25

⁸ Kotler, op cit, p 98-99

Para tomar decisões sobre o produto, preço e local é preciso entender o funcionamento dos mercados de consumo. Quem e quantos são os consumidores, sua motivação, local e características procuradas, imagem dos concorrentes, comportamento e processo de decisão.

Por outro lado, deve-se prestar atenção às tendências que afetam a posição da empresa, ou seja: seu **microambiente**, onde estão os fatores que afetam a sua capacidade de produção e comercialização: fornecedores, intermediários, clientes e concorrentes.

Finalmente a análise do **ambiente interno** deve indicar a competência da empresa para aproveitar as oportunidades em relação aos concorrentes, isto é, suas forças e fraquezas quanto ao porte, tecnologia, produção, vendas e o que vem sendo produzido e vendido por tipo, consumidor e local.

B. Pesquisa e Seleção de Mercados Alvo

Segmentação

Neste ponto a empresa tem condições de pesquisar os mercados alvo para decidir quais mercados e novos produtos são mais atraentes e que devem ser encarados com mais atenção.

“A prática moderna de marketing sugere dividir o mercado em **segmentos**, avaliá-los, selecionar alguns deles como alvo e decidir a posição da empresa em cada um deles.”⁹

produtos (necessidades do cliente)	mercados (clientes)					
	solteiro divorçado	recém casado	ninho cheio c/ 1 filho	ninho cheio c/ 2 filho ou +	ninho vazio	sobrevivente solitário
1 dormitório						
2 dormitórios						
3/4 dormitórios						

FIGURA 3.3 GRADE PRODUTO / MERCADO PARA APARTAMENTO

Adaptado de: KOTLER, Philip. Administração de marketing. São Paulo, Atlas, 1984, p 100.

⁹ KOTLER op cit p 100.

Os segmentos de mercado podem ser criados pelo cruzamento de variáveis (figura 3.3). Para definir quais das células deste cruzamento são mais adequadas aos objetivos e recursos da empresa, pode-se estimar para cada uma delas o seu grau de atração e o grau de força de negócios da empresa.

Para medir a atração de cada segmento é necessário estimar o tamanho do mercado, crescimento e rentabilidade. A medição do potencial de mercado e previsão da **demanda** futura só é possível, para um produto determinado, a um preço e promoção definidos e uma forma de distribuição específica (local), que são diferentes e devem ser estimados para o **perfil de cada segmento**.¹⁰

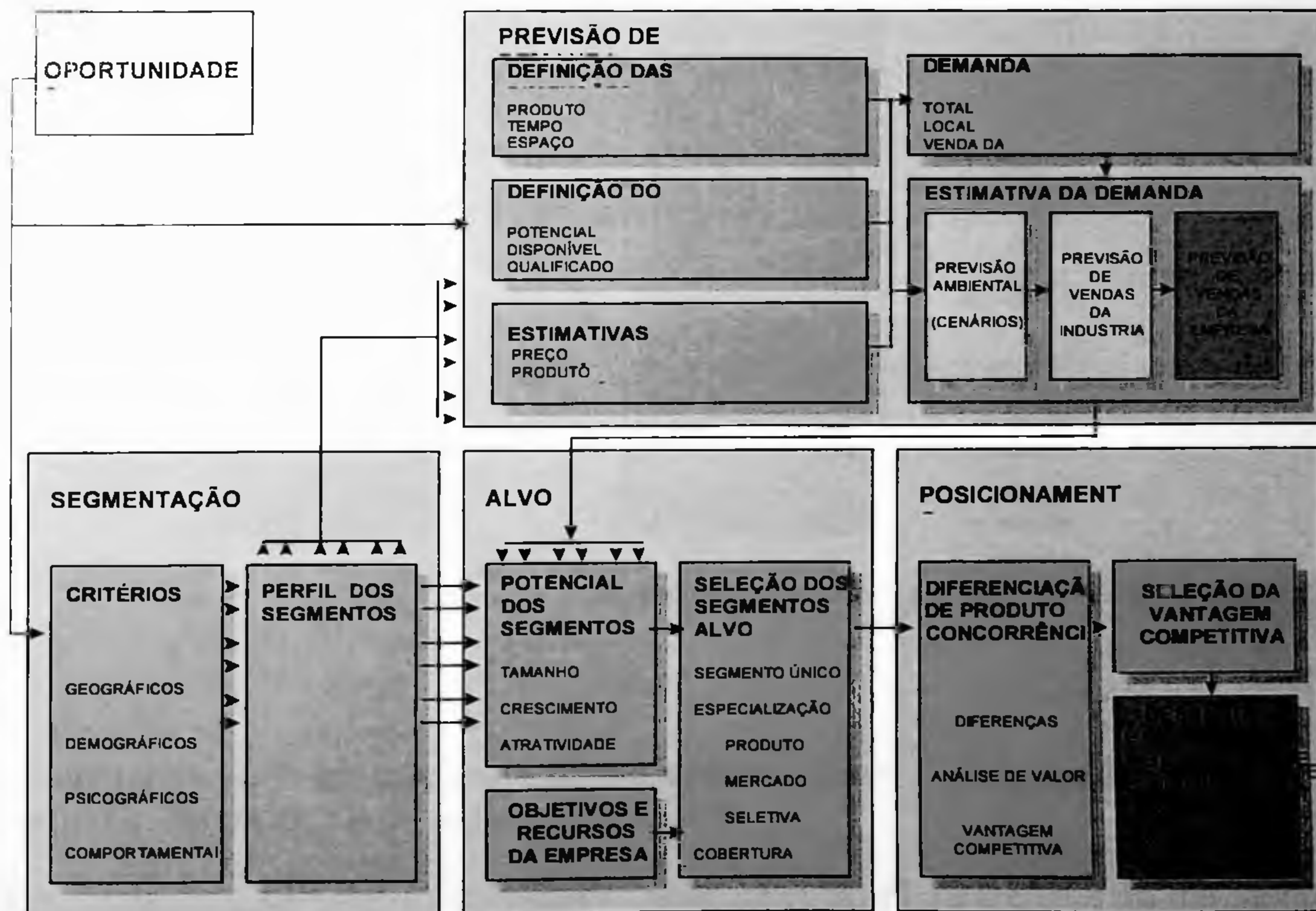


FIGURA 3.4 PESQUISA E SELEÇÃO DE MERCADOS

Adaptado de: KOTLER, Philip. Administração de São Paulo, Atlas, 1994, p 99 a 101, 293 a

¹⁰ KOTLER op cit, p. 298.

Demanda

Também é preciso saber qual o mercado e as dimensões de demanda que se pretende prever¹¹. Cada tipo de medição serve a um propósito específico.

O mercado pretendido pode ser o potencial (interesse em comprar), o disponível (compradores com renda suficiente e acesso ao produto - interesse no local), o alvo (o que se pretende atingir), e o conquistado penetrado (que efetivamente compra o produto). (figura 3.5).

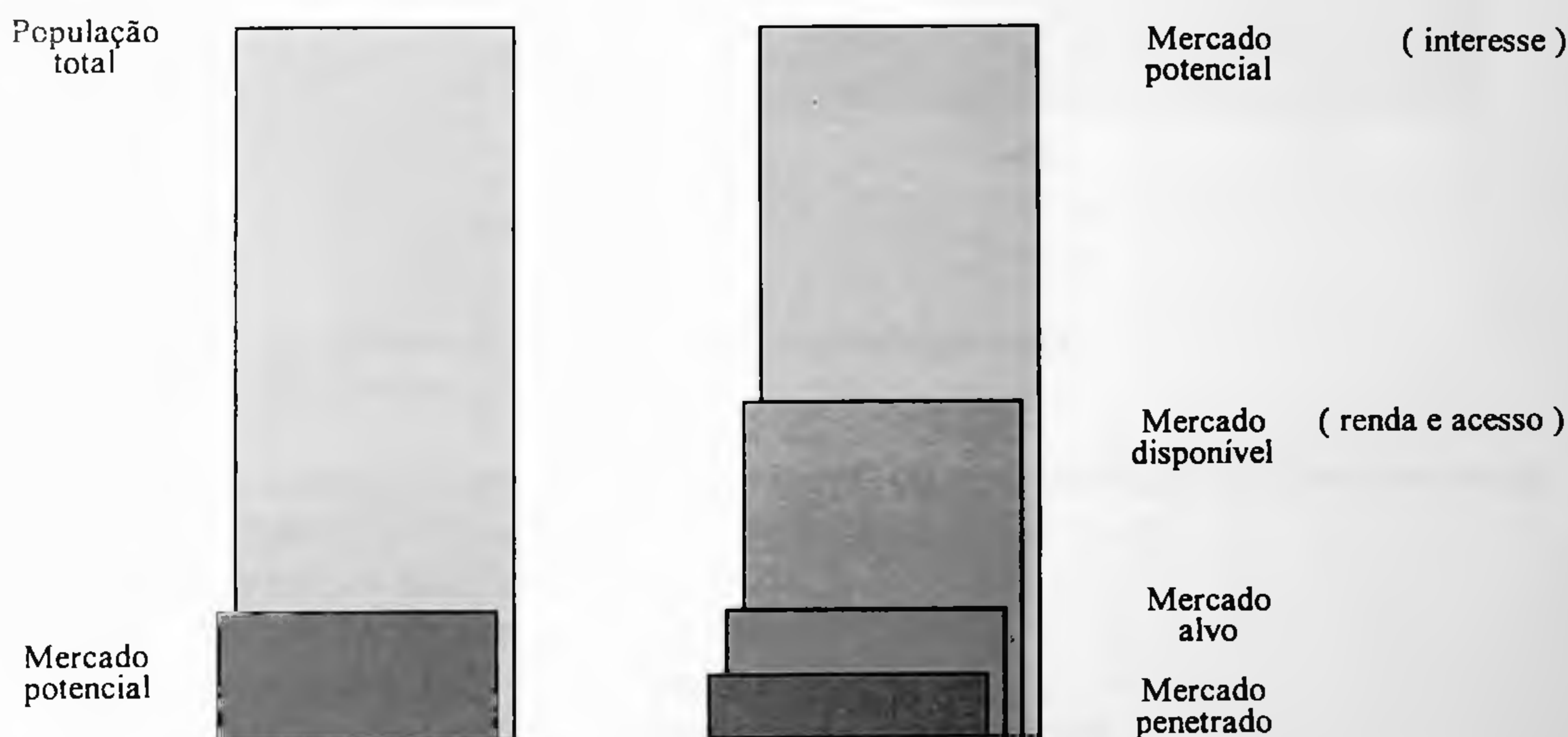


FIGURA 3.5 NÍVEIS DE DEFINIÇÃO DE MERCADO
Adaptado de : KOTLER, Philip. Administração de Marketing. São Paulo, Atlas, 1994, 1

A demanda pode ser calculada para diferentes níveis – **dimensões** – de produto, de espaço e de tempo. (figura 3.6).

Definidos os parâmetros, pode-se iniciar os cálculos de estimativa de demanda atual e previsão de demanda futura, através de diversas técnicas, que serão discutidas posteriormente.

¹¹ KOTLER op cit, p. 294-296

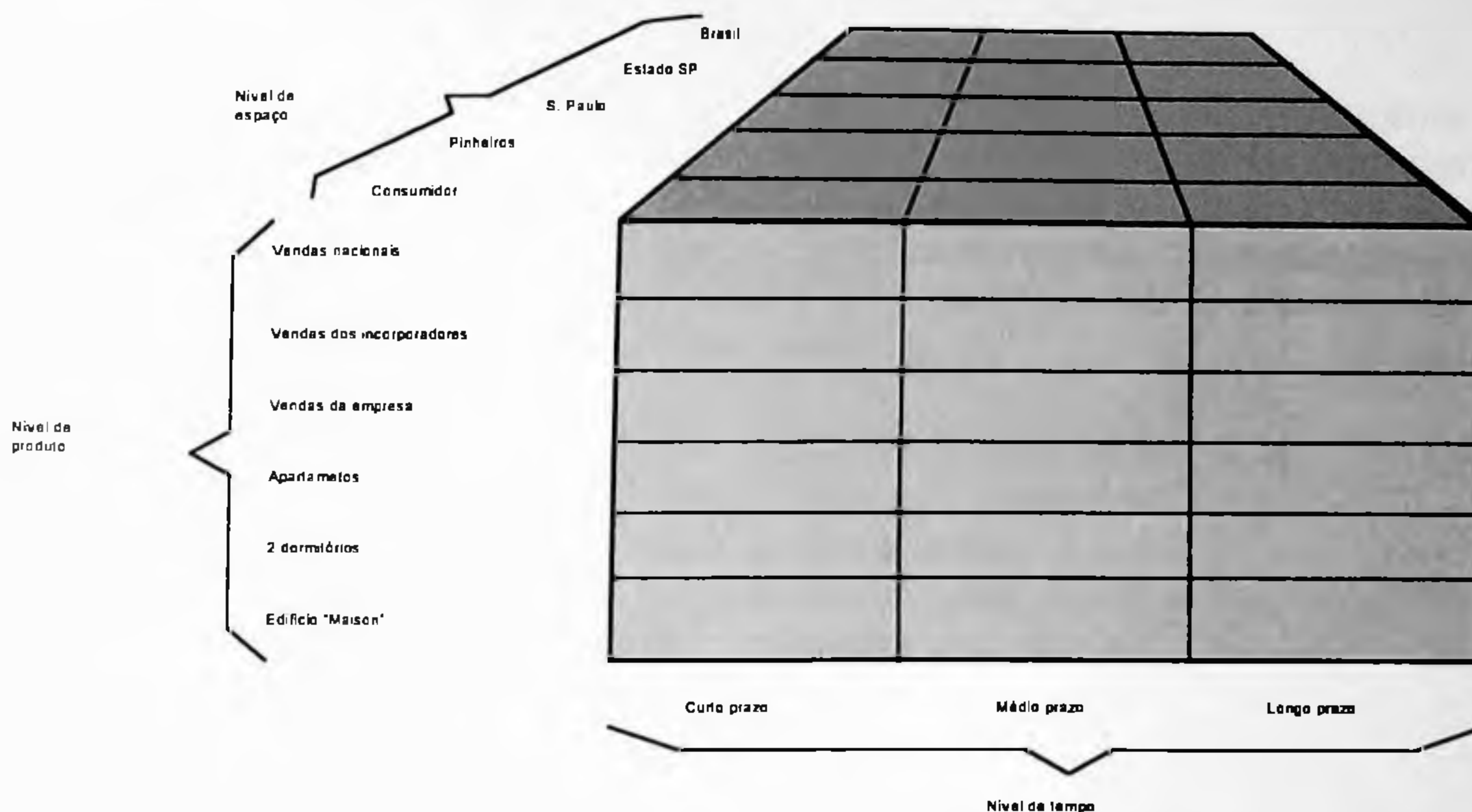


FIGURA 3.6 NOVENTA TIPOS DE MEDIÇÃO DE DEMANDA (6 X 5 X 3)

Adaptado de KOTLER, Philip. Administração de marketing. São Paulo, Atlas, 1984, P. 295

Em relação à **demanda atual**¹² do mercado, os administradores de marketing desejam estimar:

- o potencial total do mercado;
- o potencial de mercados locais;
- as vendas totais da indústria;
- participações de mercado de cada concorrente.

A **demanda futura**¹³ é via de regra difícil de ser estimada; no entanto, será tanto mais crítica sua precisão quanto mais instável for seu comportamento, para evitar prejuízos ou perda de negócios. O objetivo é prever as vendas da empresa e geralmente utilizam-se três estágios:

- previsão ambiental;
- previsão da indústria¹⁴;
- previsão de vendas.

¹² KOTLER op cit p. 302

¹³ KOTLER op cit p. 309

¹⁴ Ao referir-se a indústria, Kotler está sempre se referindo a um segmento específico de produção, voltado para um tipo específico de necessidade, conforme o recorte pretendido; para o nosso caso por ex. estaríamos nos referindo às incorporadoras, e especificamente residenciais de apartamentos.

A previsão ambiental utiliza previsões das variáveis da macroeconomia. Acrescente-se aqui a advertência de que é importante trabalhar com cenários – pessimista, provável e otimista – como será mencionado. Junto com outros indicadores ambientais procede-se à previsão de vendas da indústria e supõe-se a conquista de uma parcela do mercado, para formular a previsão de vendas da empresa.

Todos os métodos de previsões baseiam-se no que as pessoas:

- dizem - opinião dos compradores e pessoas próximas:
 - intenções dos compradores;
 - opiniões da força de vendas;
 - opiniões dos especialistas;
- fazem - reação dos compradores:
 - teste de mercado;
- fizeram - comportamento de compra passado:
 - esperança - análise de séries de tempos;
 - análise da demanda.

Seleção dos segmentos alvo

O autor propõe avaliar os segmentos considerando três fatores:¹⁵

- tamanho e crescimento do segmento:
 - o tamanho “correto” depende do porte da empresa;
- atratividade estrutural do mercado
 - a rentabilidade do segmento também depende das forças determinantes da sua atratividade estrutural, ou seja, ameaças de:
 - intensa rivalidade do segmento;
 - novos concorrentes;
 - produtos substitutos;
 - crescente poder de barganha dos consumidores;
 - crescente poder de barganha dos fornecedores;
- objetivos e recursos da empresa:
 - se possui habilidades e recursos necessários para obter alguma vantagem, em relação à concorrência no segmento.

¹⁵ KOTLER op cit p. 340

Avaliados os segmentos, a empresa deve decidir em quais entrar, considerando os possíveis padrões de cobertura de mercado relacionados na figura 3.7.

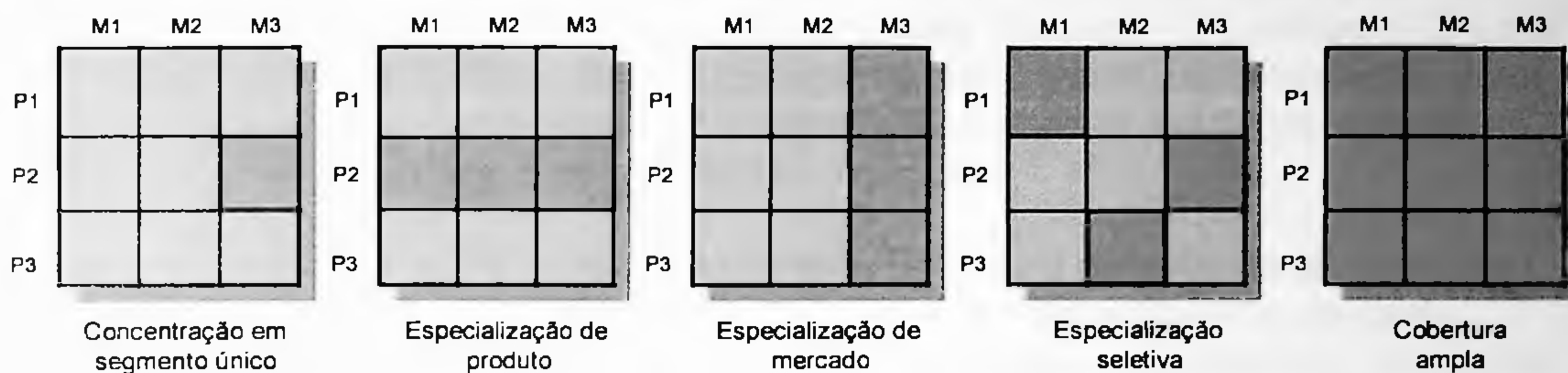


FIGURA 3.7 PADRÕES DE COBERTURA DE MERCADO

Adaptado de: KOTLER, Philip. Administração de marketing. São Paulo, Atlas, 1994, p 343.

Posicionamento¹⁶

“Posicionamento é o ato de projetar a oferta e a imagem da empresa”...“um conjunto de diferenças significativas”...“ de forma que o mercado-alvo compreenda e aprecie”...com distinção...”¹⁷ o que a empresa oferece em relação aos seus concorrentes.”

Para que a concorrência, no mercado, não fique restrita à guerra de preços, a única alternativa para a empresa é diferenciar a oferta, o que permitirá cobrar um preço mais elevado, baseado no valor adicional percebido pelos consumidores.

O posicionamento não é o que se faz para um produto, mas o que é transmitido para a mente do consumidor. O posicionamento, então, deve ser compreensível e estar conforme o mercado-alvo define valor e faz suas escolhas. O autor propõe o encaminhamento em três etapas:

- identificar as diferenças do produto que podem ser estabelecidas em relação à concorrência;
- selecionar as diferenças mais importantes;
- comunicar ao mercado-alvo como difere;

¹⁶ Kotler esclarece que o termo foi popularizado por Al Ries e Jack Trout em artigos publicados em 1972 na revista Advertising Age, denominados “The positioning era” e pelo livro Positioning the battle for your mind. Warner, New York. 1982.

¹⁷ Kotler op cit. P.363 e 370.

Para identificar quais **diferenças** devem ser promovidas é necessário compreender como os compradores definem valor e decidem a compra, ou seja: quais as necessidades e comportamento de compra. O autor entende o processo de escolha do comprador como dirigido para a **maximização do valor**, portanto comprarão os produtos com mais alto valor de entrega. O valor de entrega seria o resultado da comparação entre o valor total recebido, valor do produto, serviços, funcionários e imagem da empresa – e o preço total – preço e custos de tempo, energia física e psíquica.¹⁸

Propõe identificar a **vantagem competitiva** potencial através da **análise de valor**. A empresa deveria estudar a relação custo / desempenho de cada unidade geradora de valor, em relação à concorrência, examinando a própria cadeia de valor, bem como dos fornecedores, intermediários e clientes. Adverte que as vantagens menores, identificadas, são altamente imitáveis e de curta duração. Propõe, então, “rotinizar” a **inovação**.¹⁹

A diferenciação pode ser obtida através do produto, serviços, funcionários e imagem. A mais importante é a **diferenciação de produto**, obtida através do **design**. Critica as empresas que confundem design com estilo, embalagem atraente, sem compromisso com custos e muito inovador para ter aceitação. Propõe que o design deve estar comprometido com as características desejáveis e a percepção / avaliação do custo - benefício. Propõe que um bom design deve atrair a atenção, aumentar o desempenho e diminuir os custos. Para a empresa, deve facilitar a fabricação e para o consumidor deve ser agradável de ser visto e facilitar a instalação, uso, conserto e revenda. Ou seja, “a forma acompanha a função”. Considera importante o uso de instrumentos de auditoria para medir a sensibilidade e eficácia do design. Entende que o design é a força de integração de todas as qualidades de diferenciação do produto que lhe serve como parâmetro. Os parâmetros do design para diferenciação do produto são:²⁰

- características - peça chave da diferenciação. É importante ser o primeiro, o inovador. Entrevistas com compradores recentes são importantes fontes para identificação e seleção de novas características;

¹⁸ Ibidem p. 349-352

¹⁹ ibdem p. 352-354

²⁰ ibdem p. 354-362

- desempenho - níveis em que as características operam. É preciso escolher o nível de qualidade adequado em relação aos concorrentes;
- adequação às especificações - desempenho prometido;
- durabilidade;
- confiabilidade - probabilidade de ausência de defeito;
- facilidade de conserto;
- estilo - como o comprador vê e sente o produto: aparência, distintividade (dificuldade de cópia), atração.

Como nem todas as diferenças são diferenciadoras, isto é, têm apelo mais forte para o mercado alvo, o autor propõe selecionar aquelas que estabelecem valor por meio dos seguintes critérios:²¹

- importância - valorizada pelo mercado-alvo;
- distintividade - não é oferecida pelo concorrente;
- superioridade - em relação a outras formas de obter o benefício;
- comunicabilidade - visível;
- antecipação - não copiável facilmente;
- disponibilidade - de acordo com a renda;
- rentabilidade.

Kotler discute as opiniões quanto ao número de diferenças a serem promovidas. Promover e ser o melhor em um único atributo facilita a comunicação e memorização. O posicionamento de benefício duplo permite desenvolver um nicho dentro do segmento-alvo. Já o posicionamento de benefício triplo, ao contrário, pode contra-segmentar.²²

Para selecionar as vantagens competitivas a serem promovidas, seria necessário verificar para cada diferença : a posição da empresa e do concorrente, a importância, a disponibilidade e velocidade da empresa para melhorar sua posição, a habilidade do concorrente para melhorar sua posição e indicar a ação específica recomendada.

Depois de desenvolver uma estratégia de posicionamento, a empresa deve verificar se pode comunicá-la com efetividade e convincentemente. A imagem de qualidade pretendida é comunicada através da escolha dos sinais físicos e pistas normalmente utilizados pelos consumidores.

²¹ *Ibidem* p. 362-364

²² *Ibidem* p. 364-367

C. Estabelecimento de Estratégias de Marketing

Não está incluída, aqui, a discussão dos vários níveis de planejamento na área imobiliária; nem especificamente do planejamento estratégico da empresa e o planejamento do negócio da empresa. Mas é necessário estabelecer um elo com o planejamento de marketing. A empresa inicialmente define sua missão e posteriormente estabelece seus objetivos gerais e específicos de cada unidade de negócios. Estes objetivos e metas geralmente são formulados em termos de: lucratividade, crescimento de vendas, crescimento de participação de mercado, redução de risco, inovação e reputação. Os **objetivos financeiros** – retorno, lucro e fluxo de caixa – são convertidos em **objetivos metas de marketing**: receita de vendas em um período de tempo, participação de mercado (volume de vendas), expansão da lembrança da marca, expansão do número de canais de distribuição e preço médio a ser atingido. São estes objetivos que orientam a busca de estratégias e programas de ação²³

Os objetivos de marketing e a estratégia são formulados levando em consideração os desafios e oportunidades, as estratégias dos concorrentes e as fases do ciclo de vida do produto²⁴, ou seja: a partir das decisões que devem ser tomadas anteriormente:

- definição do mercado alvo e posicionamento;
- definição do objetivo estratégico;
- estratégia para estágios do ciclo de vida do produto e mercado;
- desenvolvimento de novos produtos.

O mercado alvo e posicionamento já foram desenvolvidos anteriormente e encaminham às decisões relacionadas.

A posição competitiva da unidade de negócio e seu estágio no ciclo de vida do produto ajuda-a na decisão: se deve investir, manter, aproveitar ao máximo ou abandonar.²⁵

²³ Ibidem 63-67, 85-86, 112.

²⁴ Ibidem 376

²⁵ Ibidem p.376

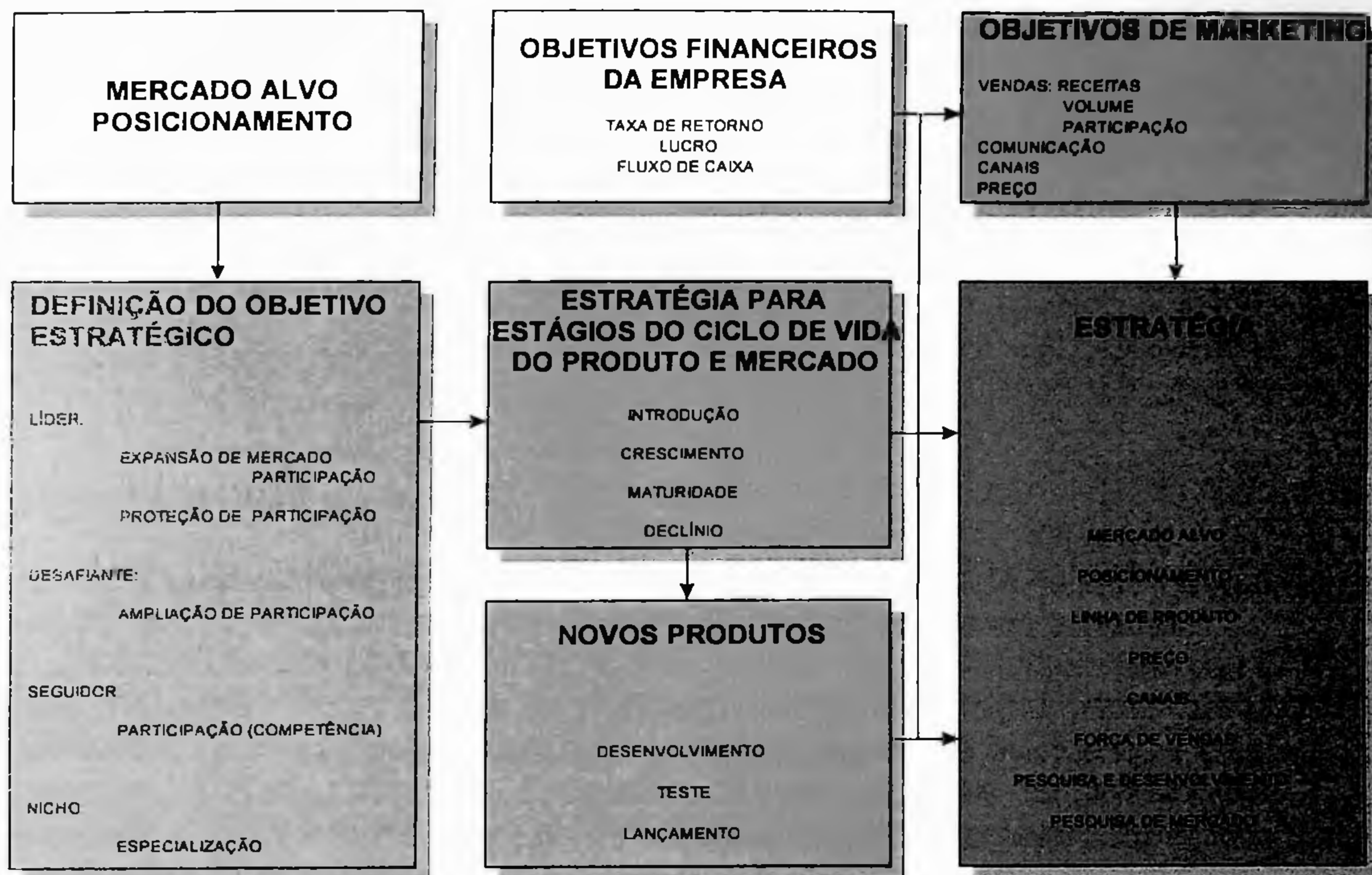


FIGURA 3.8 ESTABELECIMENTO DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Adaptado de KOTLER, Philip. Administração de marketing. São Paulo, Atlas, 1994, p. 85 a 88, 112 a 114, 373 a 431, 461 a 501

Definição do objetivo estratégico

O autor entende que as estratégias dependem muito do papel competitivo da empresa no mercado, e propõe uma classificação e a estratégia correspondente:²⁶

- líder de mercado - pode optar pela expansão do mercado como um todo, proteção de sua participação e expansão de sua participação;
- desafiante - tenta ampliar sua participação de mercado desafiando o líder;
- seguidor - segunda empresa do mercado, tenta evitar perder mercado e participar do seu crescimento usando suas competências específicas;

²⁶ Ibidem p.376-403

- ocupante de nicho - empresa menor que tenta se especializar em submercados, sem interesse para as maiores.

Estratégia para estágio do ciclo de vida do produto e estágio de mercado

Um produto passa por vários estágios durante sua existência:

- introdução;
- crescimento;
- maturidade;
- declínio.

Kotler desenvolve as estratégias correspondentes a cada estágio, usualmente utilizadas. No entanto critica o conceito de ciclo de vida do produto, considerando que podem existir outras curvas de desenvolvimento do CVP, que a duração dos estágios não são previsíveis e principalmente que o CVP é uma variável dependente, determinada pelas ações de marketing e não o contrário; é o resultado e não causa de estratégias. Mas considera-o um conceito útil para formulação de estratégias, desde que sejam tomados cuidados:

O CVP está focado em um produto em particular e não no mercado como um todo. Propõe, então, a utilização do conceito de ciclo de demanda / tecnologia para ampliar a visão, de modo que se possa antecipar a evolução do mercado em função de mudanças como: necessidades, concorrentes, tecnologias.²⁷

“A idéia de Marketing não deve começar com um produto ou mesmo classe de produto e sim com uma necessidade, pois o produto existe como uma solução entre muitas para satisfazer a uma necessidade.”²⁸

A curva do ciclo de vida da demanda descreve o nível de mudança de necessidade, e tem os mesmos estágios do CVP: crescimento acelerado, crescimento desacelerado, maturidade, declínio.

Cada nova tecnologia satisfaz uma necessidade de modo superior e tem seu ciclo de vida de demanda – tecnologia; em cada ciclo haverá uma seqüência de formas de produto com seus próprios ciclos de vida.

²⁷ Ibidem p. 424-427

²⁸ Ibidem p. 405

A empresa tem que decidir em que demanda - tecnologia investir e quando mudar. Se apostar na tecnologia vencedora, poderá ter sucesso e liderança. A concorrência estabelece uma luta contínua de descoberta de atributos de novos produtos, que quando tem sucesso são copiados pelos concorrentes e perdem a importância. A inovação tem importância estratégica para garantir uma vantagem competitiva: o líder tem que rotinizar a inovação.

Kotler apresenta algumas abordagens para descobrir novos atributos:

- empírica - pesquisa com o consumidor;
- intuitiva - por sugestões ou "faro", a seleção natural e a sorte indicam o resultado;
- dialético - atributo é colocado em uma forma extrema;
- buscar necessidades de ordem mais elevada para o produto (hierarquia de necessidades), deslocando para aceitação social, status ou auto-realização.

Novos produtos

Neste momento a empresa estaria apta para decidir se é conveniente desenvolver novos produtos. Por um lado os produtos regularmente fabricados podem estar, ou em breve estarão, no estágio de declínio. Por outro, novas oportunidades e necessidades podem ter sido identificadas. As categorias de novos produtos seriam²⁹:

- originais - novo mercado, novo para o mundo;
- novas linhas de produto - penetrar um mercado já existente;
- acréscimo às linhas de produto existentes;
- melhorias / revisões - melhor desempenho , maior valor percebido;
- reposicionamento - novos mercados;
- redução de custo.

Os atuais produtos podem estar vulneráveis às mudanças das necessidades e gostos, às novas tecnologias, aos ciclos mais curtos de vida e ao aumento da concorrência. Porém, o lançamento de novos produtos expõe a empresa a um grande risco de fracasso³⁰. O autor propõe que estes riscos sejam eliminados

²⁹ Ibidem p.462

³⁰ Ibidem p. 463.

através da implantação de melhores arranjos organizacionais para gestão de novas idéias e do desenvolvimento de procedimentos de pesquisa e tomada de decisão, de desenvolver ou abandonar a idéia em cada estágio do desenvolvimento de novos produtos, evitando o desenvolvimento de idéias pobres ou a rejeição de boas idéias. Estes estágios seriam³¹:

- geração de idéias;
- triagem;
- desenvolvimento e teste de conceito;
- estratégia de marketing;
- análise comercial;
- desenvolvimento de produto;
- teste de mercado;
- comercialização.

Estratégia

A estratégia define como se pretende atingir os objetivos do negócio ou do produto / mercado, identificando e escolhendo as principais opções para a linha de produtos. Além disso, vai variar em função do papel da firma no mercado e deverá ser modificada à medida que o produto passar pelos estágios mais importantes do ciclo de vida do produto / mercado.³²

“A estratégia de marketing define os princípios amplos pelos quais a unidade de negócio espera realizar seus objetivos de marketing em um mercado-alvo e consiste em decisões básicas sobre gasto total em marketing, composto de marketing e alocação em marketing.”³³

Kotler propõe analisar o trabalho exigido para atingir determinado volume de vendas ou participação de mercado e preparar o orçamento necessário, dividido entre os vários instrumentos do composto de marketing.

“O composto de marketing é o conjunto de instrumentos de marketing que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo.”³⁴

³¹ Ibidem p. 469, 501, 470 -496.

³² Ibidem p. 102, 113 e 104.

³³ Ibidem p. 102.

³⁴ Ibidem p. 102.

É muito popular a classificação desses instrumentos chamada de **quatro Ps**:

- **produto**

- tipos;
- qualidade;
- design;
- características;
- marca;
- embalagem;
- tamanhos;
- serviços;
- garantia;
- devoluções;

- **preço**

- preço de lista;
- descontos;
- reduções;
- prazo de pagamento;
- condições de crédito;

- **“place” (ponto / praça) - distribuição**

- canais;
- cobertura;
- sortimentos;
- localizações;
- estoque;
- transporte;

- **promoção**

- promoção de vendas;
- propaganda;
- venda pessoal;
- relações públicas;
- marketing direto.

O composto de marketing é selecionado a partir do estudo de um grande número de combinações possíveis.

Em resumo, a estratégia pode ser apresentada através das principais ferramentas de marketing:³⁵

³⁵ Ibidem p. 113.

- mercado-alvo;
- posicionamento;
- composto de marketing;
- pesquisa e desenvolvimento;
- pesquisas de mercado.

D. Planejamento de Programas de Ação de Marketing

Formuladas as grandes estratégias, é necessário detalhar as táticas, ou seja, os programas de apoio do composto de marketing: atividades, cronogramas, responsabilidades e orçamentos.³⁶

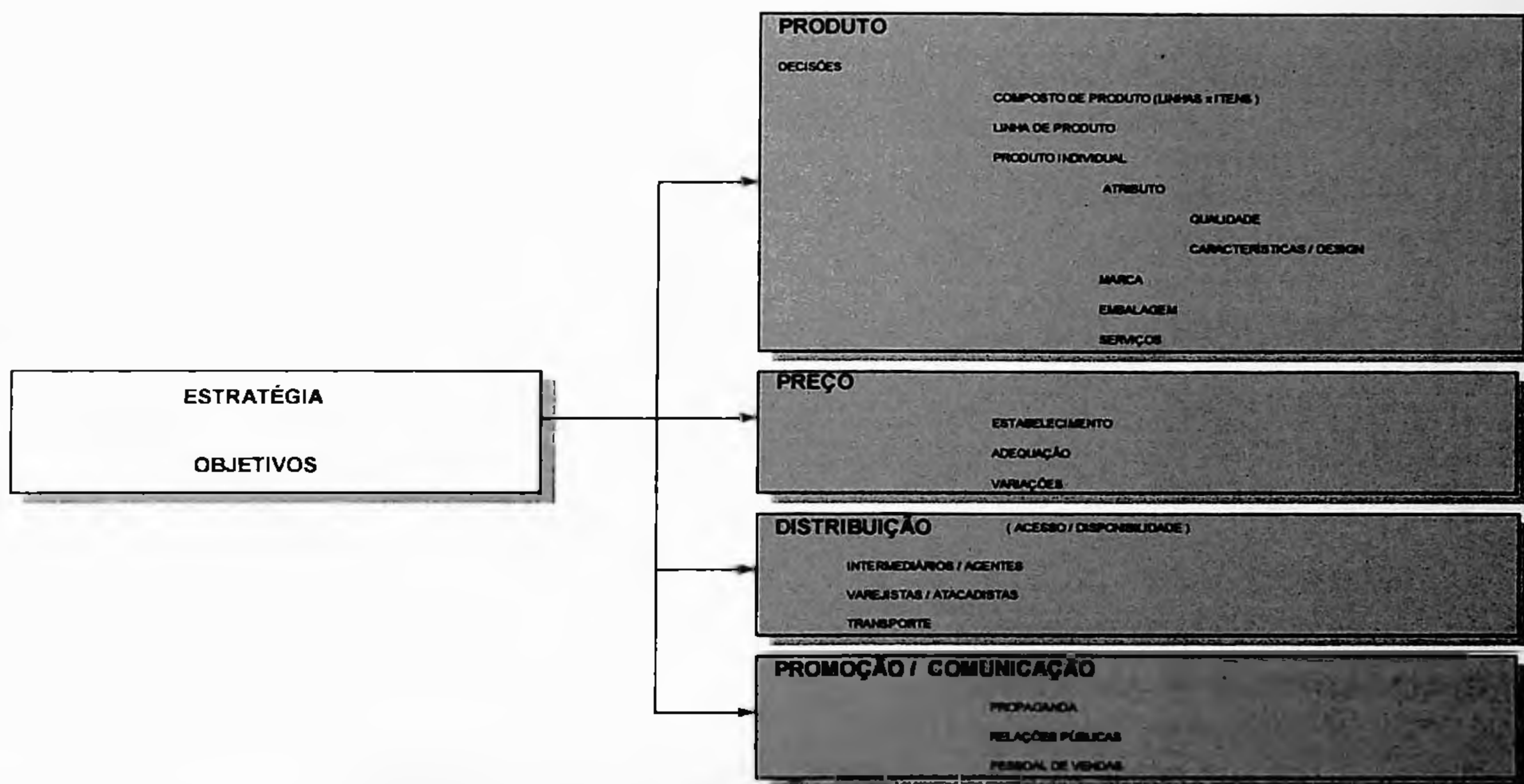


FIGURA 3.9 PROGRAMAS DE AÇÃO DO PLANO DE MARKETING
Adaptada de: KOTLER, Philip. Administração de marketing. São Paulo, Atlas, 1994.
p. 104 e 101, 500 e 778.

Produto

É o elemento mais importante do composto de marketing. As decisões estratégicas a serem tomadas neste ponto dependem da avaliação da

³⁶ Ibidem p. 104 e 114.

rentabilidade, potencial de crescimento e posicionamento dos itens e linhas de produto, que são:³⁷

- composto de produto - (“..é o conjunto de todas as linhas e itens de produto que um produtor coloca à venda.”³⁸) - abrangência (quantas linhas), extensão (número total itens), profundidade (quantos itens em cada linha) e consistência (relacionamento das linhas),
- linha de produto - extensão, ampliação, modernização, caracterização e expurgo;
- produtos individuais - atributos (qualidade, características e design), marca, embalagem;
- serviços - pré-venda (crédito, descontos, instalações para teste, especificações, orientação técnica, confiabilidade de entrega), pós-venda (reparo e treinamento).³⁹

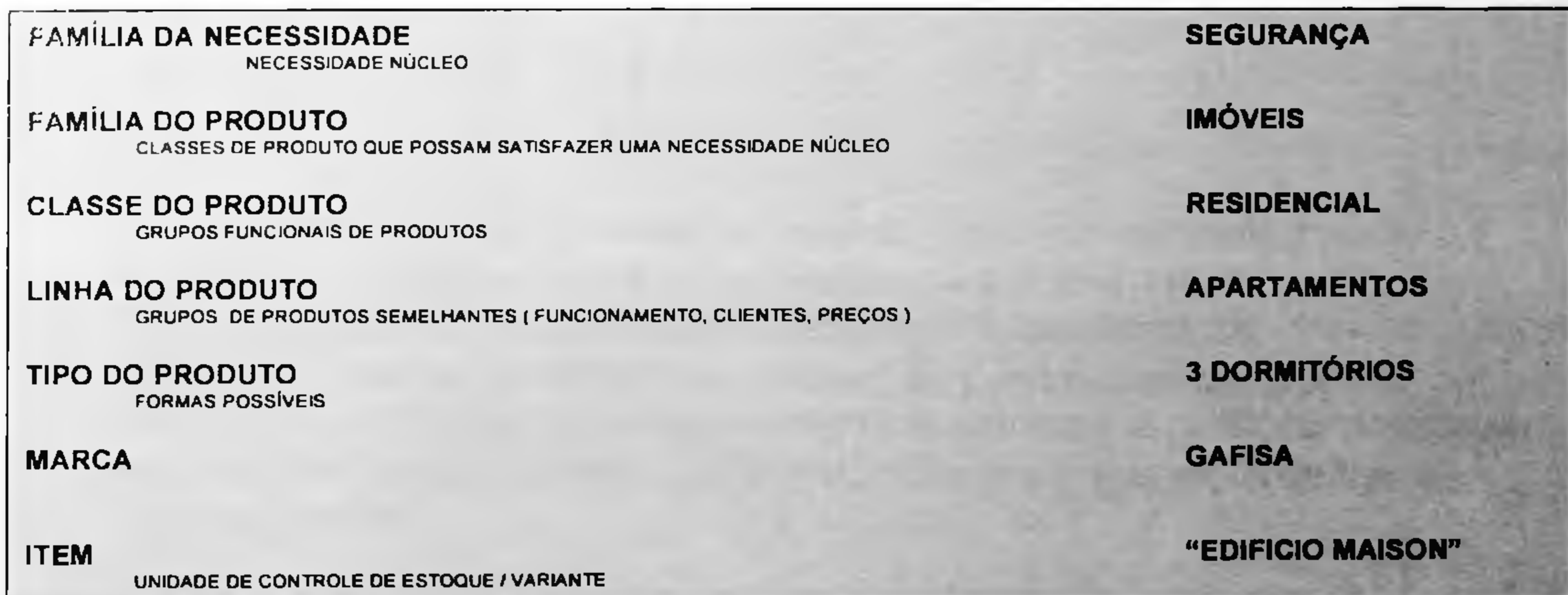


FIGURA 3.10 HIERARQUIA DE PRODUTO

Adaptado de : KOTLER, Philip. Administração de marketing. São Paulo, Atlas, 1994, p 508

³⁷ Ibidem p. 512-536.

³⁸ Ibidem p. 512.

³⁹ Ibidem p. 552-555.

3.2.2. Conclusão

É importante investigar como a administração de marketing pode contribuir para aperfeiçoar a análise de mercado imobiliário. São fundamentos para o desenvolvimento da metodologia da administração de marketing, a orientação para o consumidor e a ênfase no mercado. O primeiro orienta a empresa a procurar satisfazer às necessidades e desejos do consumidor e o segundo a definir o mercado-alvo.

Assim, procurou-se delimitar o método geral do planejamento. O planejamento é a primeira etapa do processo de administração. As principais tarefas do planejamento poderiam ser divididas em: análise / diagnóstico, estratégia e programas.

O processo de administração de marketing, no que corresponde à etapa de planejamento, consiste em: analisar as oportunidades, pesquisar e selecionar o mercado alvo, desenvolver estratégias, fazer planos de marketing.

As oportunidades e ameaças do mercado podem ser identificadas pelo estudo dos macro e microambientes do mercado. A análise das forças

e fraquezas da empresa é feita pelo estudo do ambiente interno da empresa em relação à concorrência.

Os trabalhos de pesquisa e seleção do mercado alvo são divididos em quatro passos: segmentação do mercado, previsão da demanda, seleção dos segmentos alvo e posicionamento da oferta.

A divisão do mercado em segmentos permite pesquisar quais são mais atraentes. Ao identificar o perfil de cada segmento é possível prever a demanda para produtos a ele direcionados. A verificação do potencial dos segmentos orienta a seleção do mercado-alvo. É possível, então, posicionar o produto para o segmento alvo, selecionando a vantagem competitiva obtida pela diferenciação do produto em relação à concorrência, de forma que seja percebida como de maior valor pelo consumidor.

A estratégia é formulada a partir das principais decisões: mercado alvo e posicionamento, lugar estratégico que pretende ocupar no mercado em relação à concorrência, se pretende desenvolver produtos novos, ou se tem intenção de trabalhar produtos e mercados tradicionais e em que estágio do ciclo de vida se encontram. A estratégia define como se pretende atingir estes objetivos do negócio, ou do produto / mercado, definindo os recursos a serem distribuídos pelo composto de marketing: produto, preço, comunicação / promoção e local / distribuição.

3.3. Os métodos de análise de mercado imobiliário

Os métodos de análise de mercado imobiliário estão dispersos em textos com diversas abordagens parciais, em rápido desenvolvimento e consolidação dos seus fundamentos. Aqui estão apresentados em duas partes: a lógica central, e a metodologia.

Na primeira parte discutimos um artigo de Myers e Mitchell¹, preocupados também com a clareza lógica da análise e que coloca a demanda como o objetivo final dos estudos, como um insumo essencial para a análise de viabilidade econômica onde se insere.

A segunda parte é constituída por cinco etapas. As três primeiras resumem as estruturas propostas explicita ou implicitamente em dois importantes textos. O primeiro é "Real estate market analysis"² de Carn e outros, é o texto mais citado pela literatura recente. É extensivo e apresenta grande quantidade de técnicas, mas a estrutura da análise não é claramente explicitada, a ponto de decidirmos por tratar separadamente a estrutura da parte que chama de conceitual, da empírica. O segundo é um artigo de Malizia e Howarth³, mais recente, que tem a mesma preocupação de explicitar a estrutura central.

¹ Myers, Dowell; Mitchell, Phillip S.; Identifying a Well-Founded Market Analysis; The Appraisal Journal; Oct. 1993.

² CARN, Neil; RABIANSKI, Joseph; RACSTER, Ronald; SELDIN, Maury; Real Estate Market Analysis: Techniques and Application; Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1988.

³ Malizia, Emil E.; Howarth, Robin A.; Clarifying The Structure And Advancing the Practice of Real Estate Market Analysis.; Appraisal Journal; vol. 63; iss. 1; Jan. 1995.

A análise do mercado imobiliário costuma ser encaminhada por etapas de aproximação, indo dos aspectos e decisões mais gerais referentes ao ambiente, aos mais específicos do projeto. Primeiramente abordaremos a **estrutura lógica central** e posteriormente as **estruturas metodológicas centrais** propostas para a análise.

3.3.1. lógica central

Myers e Mitchel (1993)⁴ comentando a fuga de créditos da área imobiliária depois do excesso de construções ocorrido nos EUA no fim dos anos 80 e a quebra dos "Save and Loans" por conta da insolvência de centenas de empreendimentos, acusam como um dos fatores dessa evasão as expectativas irrealistas de mercado, geradas por estudos de mercados que usaram metodologias pobres.

Consideram que a *"análise de mercado procura medir oferta e demanda para um produto imobiliário particular em um ponto no tempo particular"*. Entendem que a massa de dados com que os analistas têm de trabalhar pode obscurecer as suposições e decisões básicas e que a validade da análise está na lógica pela qual suas partes são conectadas e que esta lógica deve ser claramente apresentada através de um diagrama que explicita como as partes se relacionam em um modelo quantitativo, desmontado em seus fundamentos, de modo que todos os fatores possam ser reduzidos a uma simples equação básica.

Ressalvando que não existe uma convenção estandarte de como estas ligações podem ser obtidas, propõe um exemplo que está bem próximo do raciocínio básico usual (figura 3.11)⁵. No exemplo proposto está subentendido ser um empreendimento voltado para aluguel, mas o raciocínio é o mesmo para este caso. O estudo de viabilidade financeira necessita avaliar como um de seus elementos a Receita Operacional Líquida (NOI : Net operating Income), que é o resultado da subtração das despesas operacionais da receita operacional bruta, obtida pela análise de mercado. No exemplo, a

⁴ Myers, Dowell; Mitchell, Phillip S.; Identifying a Well-Founded Market Analysis; The Appraisal Journal; Oct. 1993, p.501-502.

⁵ Myers et al, p. 502.

receita é obtida pela multiplicação da **renda por unidade de área** - dos aluguéis - pela **área ocupada**.

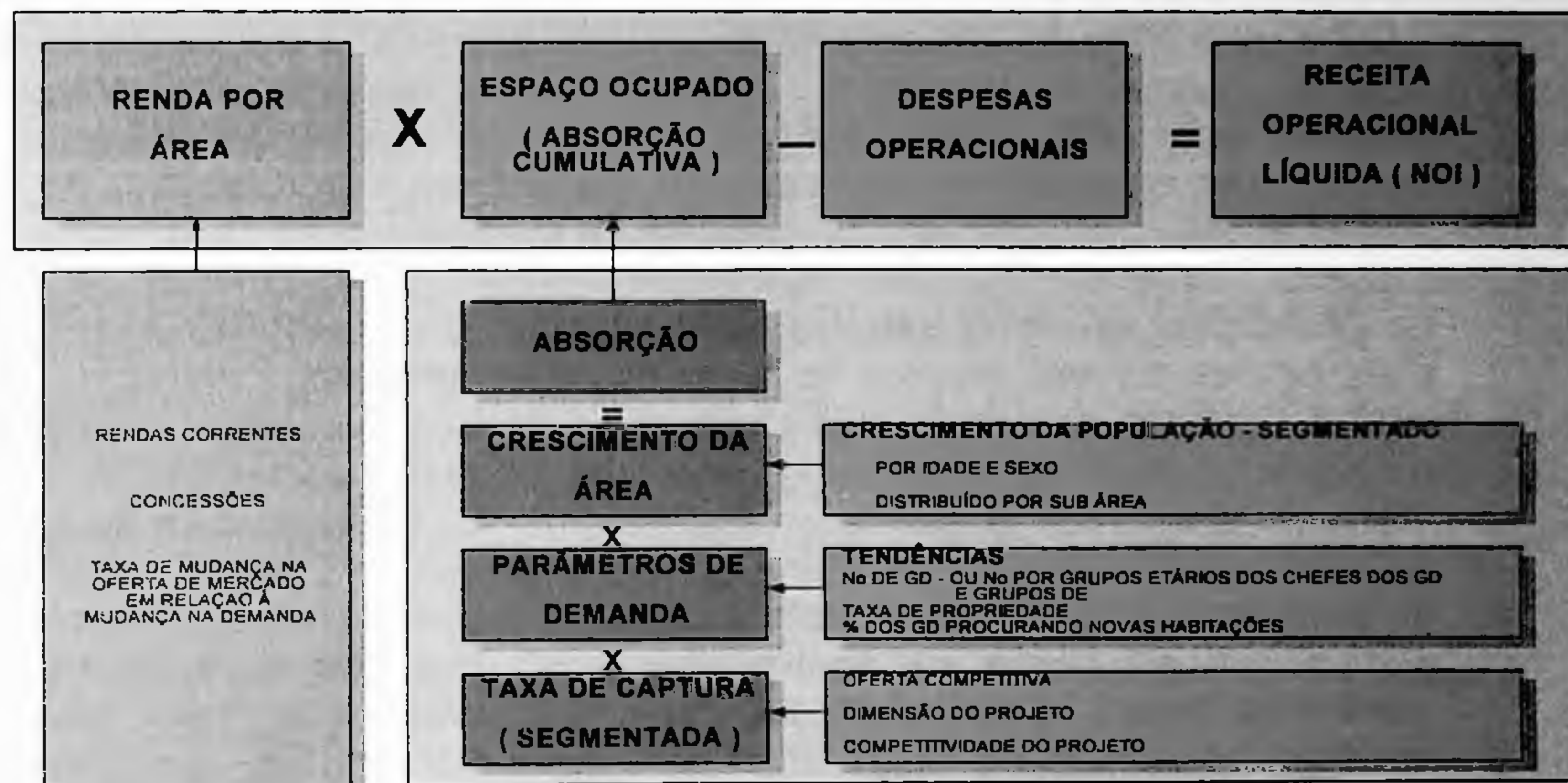


FIGURA 3.11 ESTRUTURA CENTRAL DA ANÁLISE DE MERCADO - RECEITA OPERACIONAL

Adaptado de : MYERS, DOWELL; MITCHELL, Philip S. Identifying a Well-Founded Market Analysis. The Appraisal Journal, OCT 1993, p 502-504

Para a estimativa da **renda por unidade de área**, o estudo de mercado vai indicar as rendas correntes para o tipo de imóvel, do local e a relação entre as suas mudanças, na oferta e demanda previstas. Neste caso, ao invés de renda, a preocupação é com os **preços de venda**.

Quanto ao **espaço ocupado** - que neste caso seria **espaço vendido** - o autor entende ser o resultado da **absorção cumulativa** do projeto ao longo de um período de tempo. Esta absorção seria calculada considerando a estimativa do **crescimento populacional da área**, os **parâmetros de demanda** e a **taxa de captura** da demanda do projeto.

O **crescimento da população** na área geraria novas necessidades habitacionais e deveria verificar a tendência histórica e projetada, inclusive dos padrões desse crescimento.

Os **parâmetros de demanda** seriam os fatores que afetam a demanda; no caso do mercado residencial, poderia ser o **número de grupos domiciliares** – GD⁶ - obtidos do crescimento da população. Poderiam ser segmentados por grupos etários dos chefes dos GD - estágio do ciclo de vida da família – e grupos de renda . Propõe também considerar somente a parcela destes GD que estejam procurando novas habitações, na proporção da taxa de propriedade aplicável ao caso – compra ou aluguel.

A **taxa de captura** é definida pelos autores como a *“proporção do crescimento total do mercado que se espera ser capturado pelo projeto específico, quando competindo com outros ofertantes.”*⁷ A taxa de captura dependeria da dimensão e da competitividade do projeto e da oferta competitiva.

Os autores propõem que a melhor forma de identificar a qualidade da análise é a presença de um **diagrama do plano de análise da absorção**⁸, que forneça a estrutura das ligações das partes do estudo, revelando sua lógica e indexando cada figura ou quadro do relatório, como no exemplo que apresentam e que está reproduzido na figura 3.12.

⁶ Estaremos utilizando grupos domiciliares - GD - como tradução de “households” definido pelo U.S. Census como sendo pessoas ou grupo de pessoas que conjuntamente ocupam uma unidade domiciliar e que constituem uma unidade econômica simples para o propósito de reunir as despesas habitacionais.

⁷ Myers et al , p..502.

⁸ Myers et al, p. 506-507.

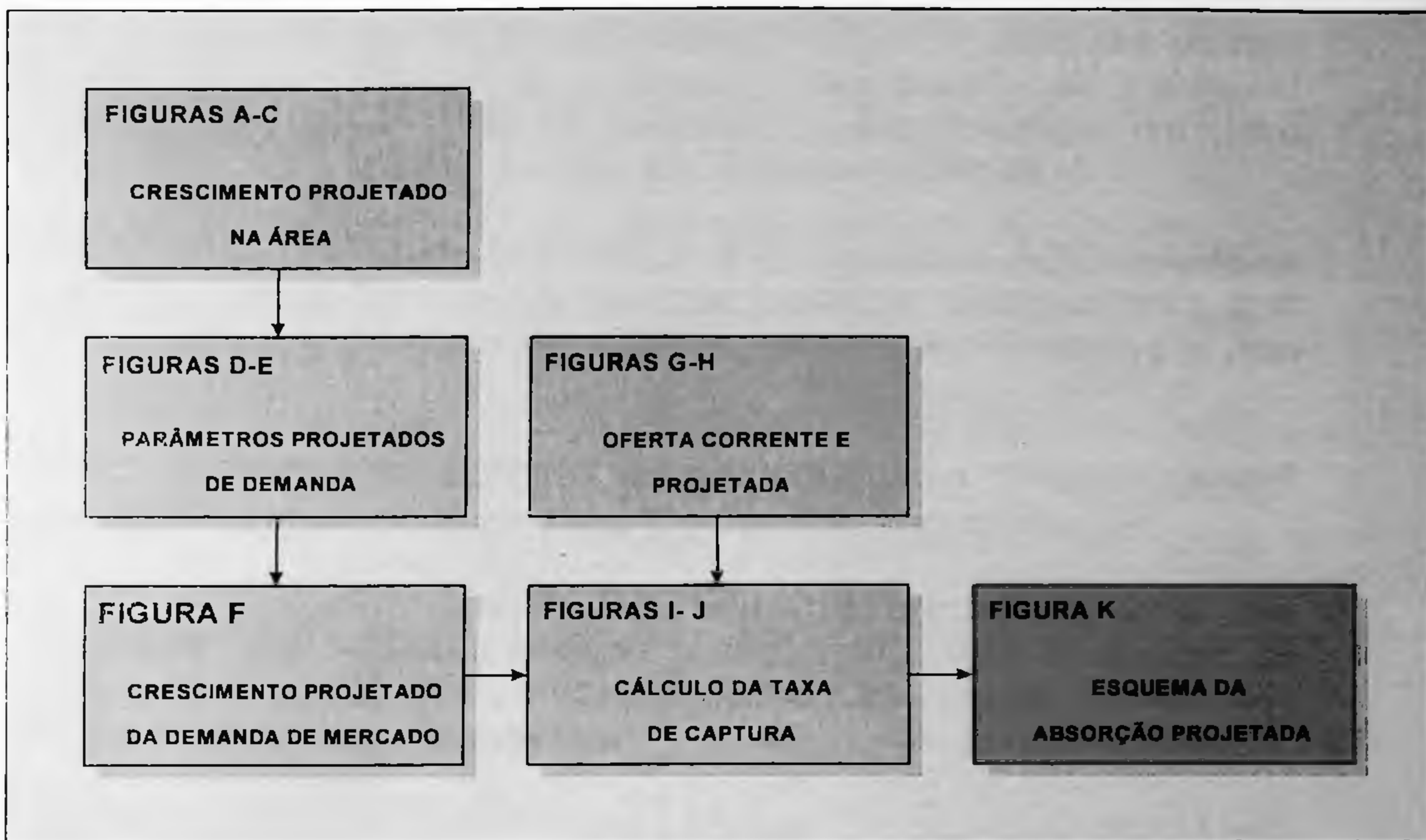


FIGURA 3.12 EXEMPLO DE DIAGRAMA DO PLANO DE ANÁLISE DA

Retrado de: MYERS, Dowell; MITCHELL, Philip S. Identifying a Well-Founded Market Analysis. The Appraisal Journal, OCT 1993, FIG 2, p 507

3.3.2 Metodologias

Ao empreendedor e seus parceiros - investidores e credores - não basta calcular o VGV⁹ e os custos de um empreendimento, o correspondente fluxo de caixa descontado, o lucro ou, mais modernamente, a taxa interna de retorno - ROI (return of investment). Ainda que o estudo de viabilidade financeira indique um retorno atraente, o projeto pode não vender.

Os estudos de viabilidade passaram a incorporar **estudos de mercado** que indicassem a absorção esperada do projeto, a partir de estudos de oferta e demanda do mercado, como se vê na discussão anterior, da estrutura lógica.

⁹ VGV - valor geral de vendas, é um conceito usual no setor, e significa a soma total dos preços de todas as unidades de um empreendimento.

Mas a crescente percepção de que as previsões de absorção podiam não se cumprir, impôs aos analistas a necessidade de incorporar **análises ambientais** cada vez mais amplas das mudanças em curso e tendências dos pressupostos e dos fatores envolvidos.

Por outro lado, começou-se a estudar o que passou a ser chamado de **mercadabilidade**¹⁰, onde se procura identificar características que possam agregar absorção ao projeto específico, em comparação com a concorrência.

Assim, a estrutura da análise é dividida em etapas de aproximações sucessivas, a partir do mais geral, até o projeto específico.

Malizia e Howarth¹¹ tornam mais clara a estrutura que já era subjacente aos textos anteriores e propõem dividir a análise de mercado em três etapas: visão geral do mercado, estudo de mercado e estudo de mercadabilidade.

O livro de Carn / Rabianski / Racster / Seldin¹², a obra mais citada pela literatura recente sobre análise de mercado imobiliário, é trabalho de maior fôlego e anterior aos artigos citados. No entanto, esta divisão em etapas, ainda que presente, não está claramente explicitada, nem é apresentada nesta ordem.

Ver-se-á a estrutura de análise de mercado imobiliário - AMI - destes dois textos, em seguida far-se-á uma comparação entre elas e com a abordagem de Kotler, vista anteriormente. O livro de Carn é apresentado duas vezes porque os autores separam a abordagem conceitual da empírica, as quais não só tem significativas diferenças, mas, por vezes, parecem ter sido elaboradas por autores diferentes.

A. Estrutura da AMI em Carn et al - conceitual

¹⁰ Preferimos criar uma palavra inexistente em português - mercadabilidade - para traduzir "marketability", porque mercadológico, como usado geralmente, não exprime o conteúdo original.

¹¹ Malizia, Emil E.; Howarth, Robin A.; Clarifying The Structure And Advancing the Practice of Real Estate Market Analysis.; Appraisal Journal; vol. 63; iss. 1; Jan. 1995; p. 60-68.

¹² CARN, Neil; RABIANSKI, Joseph; RACSTER, Ronald; SELDIN, Maury; Real Estate Market Analysis: Techniques and Application; Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1988.

Carn, na parte conceitual (figura 3.13), estrutura a análise em três etapas:

1ª - Análise do ambiente econômico local

O objetivo está em prever as mudanças da população. Para tanto, após a delimitação geográfica da área de estudo, propõe verificar as tendências e mudanças correntes e previstas da atividade econômica, a partir do estudo da base econômica local.

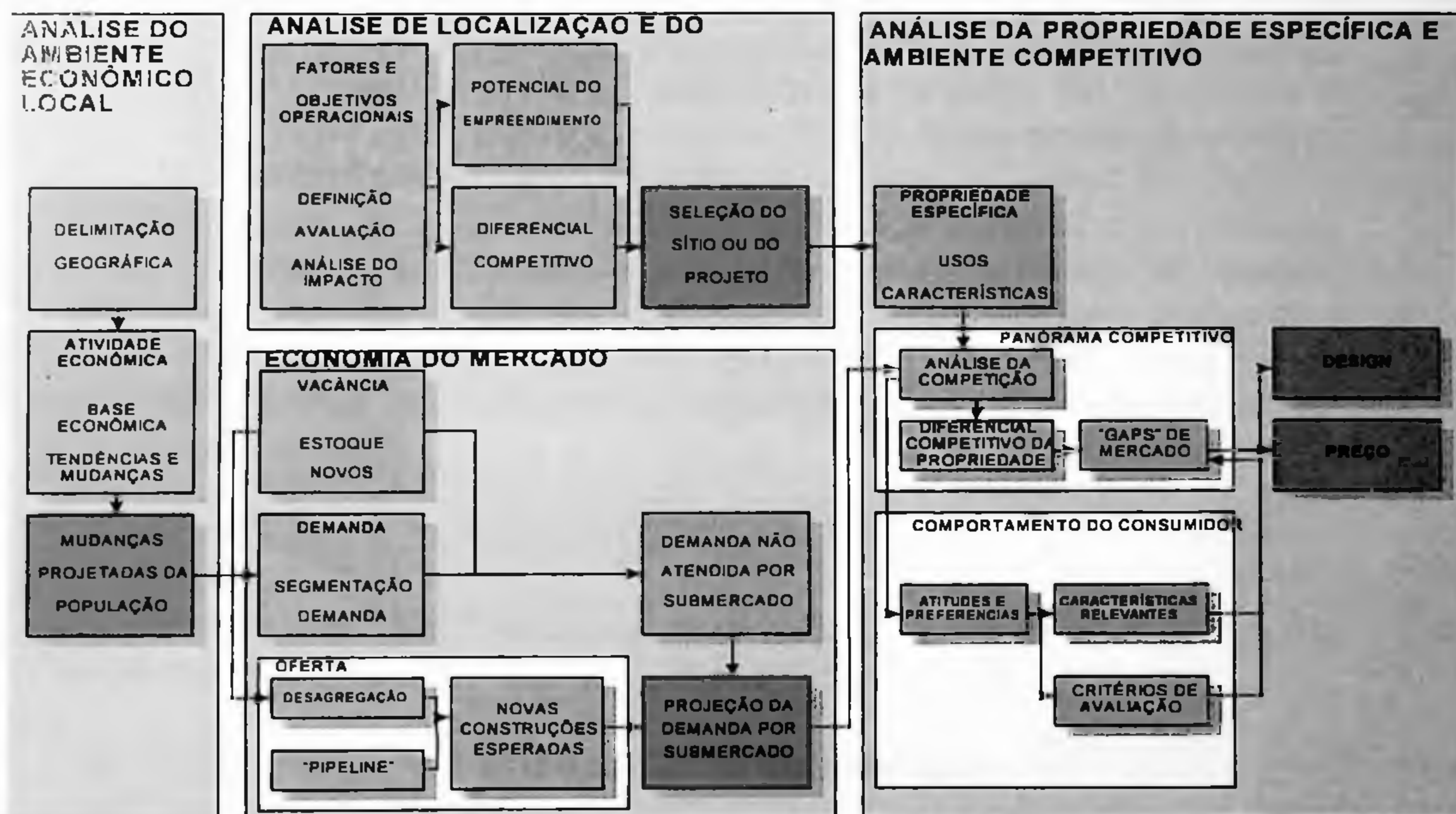


FIGURA 3.13 ANÁLISE DE MERCADO HABITACIONAL -
Adaptado de: CARN, Nell; RABIANSKI, Joseph; RACSTER, Ronald; SELDIN, Mauri. Real Estate Market Analysis: Techniques and Application. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1988, p 25-171

2ª - Economia do mercado habitacional e Análise de localização

O estudo da economia do mercado habitacional procura projetar a demanda para cada submercado, através da estimativa da demanda não atendida – demanda segmentada, menos imóveis vagos novos e no estoque (usados) – descontadas as novas construções

esperadas (estudo do "pipeline"¹³) desagregado por tipo de habitação adequada ao segmento.

Em paralelo, nesta fase, pode-se proceder à análise de localização e do sítio para a **seleção do sítio ou do projeto**. Os autores propõem analisar o impacto de fatores avaliados previamente, nos objetivos operacionais do projeto, para identificar o potencial do empreendimento e seu diferencial competitivo.

3ª - Análise da propriedade específica e do ambiente competitivo

Chamam também de estudo de **Mercadabilidade**. Objetiva aumentar a **competitividade** do projeto, identificando lacunas do mercado a serem exploradas pelo **design**, conferindo um diferencial competitivo sobre a concorrência. É baseado no estudo das atitudes e preferências do consumidor para identificar seus critérios de avaliação e características que consideram relevantes. Por outro lado, entendem que é na análise da competição em relação à propriedade específica que se pode identificar o diferencial competitivo; que confrontado com o comportamento do consumidor estudado, permitirá identificar as lacunas do mercado.

B. Estrutura da AMI em Carn et al - empírico

Nesta abordagem não retomam a discussão da análise de localização. Também divide a análise em três etapas (figura 3.14) :

1ª - Análise Geral do mercado

É uma análise da **demanda não atendida agregada** para a área geográfica de estudo, a partir da estimativa do crescimento do número de GD. Propõem obter esta estimativa por meio do estudo da economia local, que entendem envolver: demografia, economia, desenvolvimento físico e legal.

2ª - Análise de submercados

¹³ O estudo do "pipeline" verifica os projetos em andamento ou possíveis na área de estudo, que podem ser colocados no mercado no horizonte temporal da pesquisa.

A demanda identificada na etapa anterior é desagregada para identificar os “gaps” de mercado – demanda não atendida por faixas de preço e por tipo – através dos quais pretendem **definir a área de mercado e negócio** a ser trabalhada na etapa seguinte, ou seja, dirige-se a um mercado específico e / ou produto específico. Por um lado segmenta o mercado por faixas de renda e projeta a demanda por segmento. Por outro, desagrega e estima a oferta por faixas de preço, tipo e condição de posse.

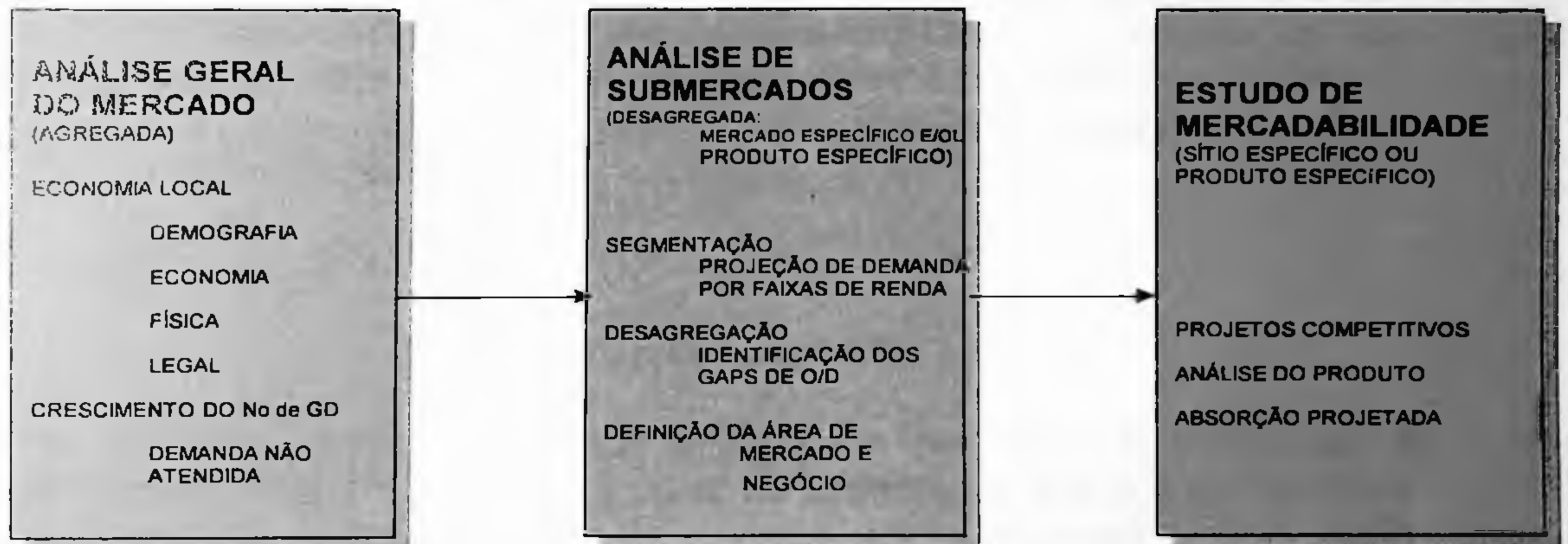


FIGURA 3.14 TRÊS NÍVEIS DO ESTUDO DE MERCADO RESIDENCIAL -

Adaptado de: CARN, Neil; RABIANSKI, Joseph; RACSTER, Ronald; SELDIN, Mauri. *Real Estate Market Techniques and Application*. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1988, cap. 8, p 142-170

3ª - Estudo de mercadabilidade

Aqui também entendem que o estudo é específico para um sítio, mas abrem a possibilidade de estar voltado para um produto específico. O objetivo agora é **estimar a absorção** do projeto. Por um lado, propõe estudar o produto por meio da análise do perfil do comprador e dos projetos competitivos, para identificar as características com maior atração. A absorção do produto seria estimada considerando a taxa de absorção dos projetos competitivos.

C. Estrutura da AMI em Malizia e Howarth

Como vimos, também propõem estruturar a análise em três etapas (figura 3.15):

1ª - Visão geral do mercado

Propõem realizar uma **análise ambiental**, bem como do projeto e dos próprios desenvolvedores, para **“posicionar” o projeto e os desenvolvedores** e obter informações vitais para pesquisar o risco e estimar a demanda e oferta, além de insights para sustentar o estudo de mercadabilidade.

2ª - Estudo de mercado

Os objetivos seriam **escolher a área de mercado e negócio, e projetar a renda** do projeto; a partir de insights de oferta e demanda e atributos de ligação obtidos da análise de localização – que seria realizada aqui – e da estimativa da absorção potencial do uso ou local propostos. A absorção seria estimada por meio da projeção da demanda e da oferta.



FIGURA 3.15 ESTRUTURA DA ANÁLISE DE MERCADO IMOBILIÁRIO -

Adaptado de MALIZIA, Emil E.; HOWARD, Robin. Clarifying the structure and advancing the real estate market analysis. Appraisal Journal, vol 63, iss 1, Jan 1995, p

3ª - Estudo de mercadabilidade

O estudo de mercadabilidade seria realizado em duas partes.

Inicialmente procuraria desenvolver o **projeto para o segmento alvo**, através de um processo interativo de aproximações sucessivas de segmentação do mercado e diferenciação do produto.

Finalmente, a competitividade do projeto seria ajustada, identificando-se as características de diferenciação a serem usadas no **ajuste do projeto**, cuja **absorção seria reestimada**.

3.4. Comparação das metodologias

Por foi esboçada uma comparação inicial entre as estruturas de análise de mercado imobiliário e a estrutura mais geral da administração de marketing.

O quadro 3.1 apresenta uma comparação das metodologias adotadas. Segue-se uma comparação destas visões, inicialmente para cada etapa.

3.4.1 Análise do ambiente de mercado

A primeira etapa é chamada de *análise do ambiente econômico local, e análise ou visão geral do mercado*; já para Kotler seria a *análise de oportunidades*. Tradicionalmente está fundamentada no estudo da **base econômica** pelos autores de AMI ¹. Indicamos em azul escuro os objetivos desta etapa.

¹ Downs, Anthony; Characteristics of Various Economic Studies. The Appraisal Journal; July 1966; p.333.

Quadro 3.1 Quadro comparativo de metodologias de análise de mercado imobiliário

Carn Conceitual

ambiente econômico local		Economia do mercado		Propriedade específica e ambiente competitivo	
atividade econômica	mudanças tendências população	segmentos	demanda oferta vacância	competidor comportamento consumidor	desing preço

Carn- empirico

Análise geral do mercado		Submercados		Mercadabilidade do sítio específico	
economia local tendências mudanças	crescimento dos GD	demanda por segmentos de renda	oferta desagregada por tipo e preço	Perfil do comprador . Projetos competitivos	absorção

Malizia

visão geral do mercado		Estudo de mercado		Estudo de mercadabilidade	
ambiente	posicionamento do projeto	projeção da oferta e demanda . Absorção potencial	definição da área de mercado e negócio	Segmentação demanda diferenciação do produto	Projetos competitivos . características diferenciação
					ajustes do projeto

Kotler

ambiente / oportunidade		mercado alvo		estratégia		programas	
macro	. Oportunidades ameaças Forças / fraquezas	segmentação	alvo	posicionamento	objetivos	estratégia	produto preço comunicação
micro interno		previsão de demanda					

O objetivo da análise ambiental para Carn - conceitual - é projetar as mudanças na natureza e a dimensão da atividade econômica, atualizando e prevendo as variáveis fundamentais de **população**². Já na análise empírica, estas **mudanças e tendências** permitiriam projetar o crescimento dos GD e finalmente estimar a **demanda não atendida agregada –“GAP”** – da área de estudo.³

Malizia amplia os aspectos ambientais a serem considerados, pretende **posicionar o projeto e seus desenvolvedores** e obter informações gerais diretamente relacionadas com a viabilidade de mercado do projeto ⁴.

A análise de oportunidades em Kotler é desenvolvida com uma metodologia muito mais elaborada de análise dos **macro e microambientes** e do **ambiente interno** da empresa. Seu objetivo é identificar **oportunidades e ameaças** ambientais e como Malizia, as **forças e fraquezas** da empresa em relação aos concorrentes.

3.4.2. Pesquisa e seleção de mercados alvo

Esta etapa é tradicionalmente conhecida pelos autores de AMI como **estudo de mercado**, onde são realizados os estudo de oferta e demanda ⁵. Esta comparação será indicada em vermelho, no texto e no quadro, dos objetivos de cada autor para esta etapa; em verde, onde cada metodologia situa a segmentação

O objetivo aqui, para Carn, é estimar a **demanda por submercado** – conceitual, identificando os **maiores “gaps” por faixas de preço e tipo de imóvel** - empírico⁶. Malizia entende ser o momento de definir a **absorção potencial e a área de mercado ou de negócio** ⁷. Para Kotler, a finalidade desta etapa é identificar o(s) **mercado(s) alvo** e o

² Carn et al op cit p. 26.

³ Carn et al op cit p. 143 e 146.

⁴ Malizia op cit, p.61-62.

⁵ Downs, op cit p. 335.

⁶ Carn et al op cit p. 141 e 143.

⁷ Malizia op cit, p.62. O autor, no artigo, não desenvolve, e não fica claro o que entende por “market area or trade area”.

posicionamento do produto⁸. Tratar-se-á do posicionamento na próxima etapa, que está ligado à discussão dos outros autores.

Vimos que Kotler, para selecionar o(s) segmento(s), inicialmente promove a **segmentação** e depois a **previsão de demanda**. Semelhante é o procedimento de Carn que adapta-o à peculiaridade do mercado imobiliário, da existência do estoque. Inicialmente conceitual, **desagrega a oferta** por critérios compatíveis com os de segmentação; e depois subtrai da **demanda** bruta segmentada, a **oferta** e os imóveis **vagos** estimados para cada submercado⁹. Na abordagem empírica, utiliza a renda para a segmentação e, preço e tipo de imóvel, para a desagregação¹⁰.

Malizia coloca, para esta etapa, a tarefa de projetar a oferta e demanda para estimar a **absorção potencial**, equivalente ao que fez Carn na etapa anterior¹¹. Vai remeter à próxima etapa a **segmentação** da demanda e **diferenciação do produto**, que de forma interativa iria afunilando a segmentação e o projeto pela avaliação da demanda e oferta correspondentes, até identificar o **projeto adequado para o segmento alvo**, a partir do projeto genérico¹².

3.4.3 Posicionamento ou Estudo de Mercadabilidade

Esta fase é tradicionalmente conhecida como "Estudo de Mercadabilidade" pelos estudiosos das AMI¹³. Tanto Carn quanto Malizia entendem que este estudo só é desenvolvido para uma propriedade específica, em que o terreno já deve ter sido definido, portanto é aqui que as mais importantes decisões do projeto são tomadas. Os comentários das diferentes abordagens estão destacados em azul claro, no texto e no quadro comparativo, assim como os objetivos de cada autor e em magenta os meios utilizados.

O objetivo, para Carn – conceitual – é identificar as características relevantes para o **consumidor**, não oferecidas pelo mercado – "gap"

⁸ Kotler, op cit, p. 100.

⁹ Carn et al op cit p. 120-124; 131-137.

¹⁰ Carn et al op cit p. 154-168.

¹¹ Malizia op cit, p.62-63.

¹² Malizia op cit, p.66.

¹³ Downs, op cit p. 337.

– que possam ser incluídas no **design** e a definição do **preço**, características que estabeleçam um diferencial competitivo em relação à **concorrência** ¹⁴. A abordagem empírica tem por finalidade estimar a **absorção** do projeto ¹⁵. Malizia tem as mesmas intenções: **ajustar o projeto** para alocar potencial de **absorção**, que seria **reestimada** a partir das características de **diferenciação competitiva** verificadas ¹⁶. Kotler chama esta etapa de desenvolvimento de uma estratégia de **posicionamento**; também pretende selecionar a **vantagem competitiva** a partir da **diferenciação** de produto da **concorrência**, mas com o objetivo de desenvolver e comunicar o conceito de posicionamento do produto ao consumidor. Isto seria a base para o desenvolvimento do composto de marketing: produto, preço e comunicação – neste caso, que seria desenvolvido na próxima etapa: planejamento dos **programas** de marketing ¹⁷.

A primeira parte do estudo de mercadabilidade de Malizia já foi tratada na etapa anterior.

3.4.4. Análise de localização

Esta etapa precede o estudo de mercadabilidade, mas trataremos em separado para não interromper o fluxo lógico e as ligações entre as três etapas vistas anteriormente.

Os objetivos aqui, para Carn, são: selecionar o sítio ou o projeto – caso ainda não tenha sido definido; determinar o potencial do empreendimento – capacidade de suportar o uso a um custo compatível – e identificar as características de localização que conferem um diferencial competitivo ao projeto ¹⁸.

Malizia já entende que a análise de localização é parte integrante do estudo de mercado para a qual contribui com insights sobre a oferta e demanda e atributos de ligação do sítio com outros usos. Via inversa recebe do estudo informações sobre a absorção potencial, que, com

¹⁴ Carn et al op cit p. 83-96.

¹⁵ Carn et al op cit p. 143 e 144; 168-170.

¹⁶ Malizia op cit, p. 62 e 63; 66 e 67.

¹⁷ Kotler, op cit, p. 349-367.

¹⁸ Carn et al op cit p. 97-115.

os insights que produziu, permite escolher a área de mercado e negócio ¹⁹, que é seu objetivo - reveja a nota de rodapé 58.

3.4.5. Estrutura das metodologias

Compreendida as linhas gerais de cada etapa isoladamente, é necessário agora analisar a estrutura metodológica da AMI como um todo.

A primeira etapa, chamada por Kotler de análise de oportunidades, é na realidade uma **análise do ambiente de mercado**, uma vez que as oportunidades só se configurarão na segunda etapa, ainda que seja função da primeira prospectar as mudanças em curso e tendências que possam afetar o mercado. Carn concentra-se nos aspectos econômicos para identificar as tendências da população, necessárias para projetar a demanda nas fases seguintes. À ênfase econômica Malizia sobrepõe uma relação de outros aspectos importantes para a compreensão do ambiente, inclusive a verificação das forças e fraquezas da empresa em relação à concorrência. Mas é em Kotler que esta análise está apresentada de forma estruturada, clara e bastante completa, identificando e relacionando os elementos de estudo e seus objetivos. Seria necessário ainda agregar alguns elementos particularmente importantes para a AMI, apontados por Malizia.

Na abordagem empírica, Carn estima o crescimento dos GD para projetar a demanda não atendida agregada da área de estudo. Malizia faz o mesmo e considera esta estimativa da absorção potencial o escopo do próprio estudo de mercado na etapa seguinte. Esta é uma etapa intermediária necessária para a AMI, que: ou poderia ser incorporada à análise ambiental, ou ser tratada como uma etapa independente.

Para a etapa conhecida como estudo de mercado pela AMI seria melhor adotar a denominação mais esclarecedora utilizada por Kotler: **pesquisa e seleção de mercados alvo**, porque é esta sua finalidade. A lógica e a estrutura do método é mais clara, os conceitos e suas relações são mais precisos. Assim também será utilizada a estrutura

¹⁹ Malizia op cit, p. 62.

metodológica utilizada por Kotler e a nomenclatura correspondente. No quadro 2.6 podemos ver os seus passos:

- **segmentação** – em verde;
- **previsão da demanda** desagregada por segmento,
- escolha do(s) segmento(s) **alvo** – vermelho;
- **posicionamento** – magenta – correspondente ao estudo de mercadabilidade, terceira etapa da AMI.

Para Carn e Malizia a **segmentação** da demanda é encaminhada paralelamente à desagregação da oferta, que serão estimadas. As dimensões utilizadas como critério terão aplicação simétrica na segmentação e desagregação. Estas dimensões estão, na prática, diretamente relacionadas com atributos do produto: localização; preço / renda; tipo habitacional - apartamento, casa, etc. -; condição de posse - próprio ou alugado. Mesmo que ligados a preferências do consumidor, o uso destes critérios de segmentação é discutível e de eficácia limitada. Ainda que outros critérios relacionados ao consumidor sejam apontados pelos autores, parecem não ser normalmente usados: demográficos - ciclos de vida da família, idade, classe social, mulher trabalhadora; psicográficos / estilo de vida; comportamental - extensão de uso e lealdade; benefício - necessidade não atendida²⁰. Ajusta-se o consumidor ao produto e não o contrário, como proposto por Kotler.

Ao **estimar a demanda**, Carn e Malizia estimam também a oferta, já que o setor imobiliário tem um ciclo de produção longo. Kotler limita-se a considerar a concorrência. Carn inclui o cálculo da vacância, aspecto específico do setor. Kotler enfatiza e Malizia parece sugerir a importância de realizar uma previsão ambiental - cenários - para projetar a demanda. A conclusão deste passo é a projeção da demanda por submercado - Carn conceitual - pela identificação dos maiores "gaps" - demanda não atendida - por preço e tipo - Carn empírico - verificando o que Malizia chama, de maneira vaga, de definição da área de mercado e negócio. Objetivamente, seria a definição do mercado alvo, terceiro passo da etapa de mesmo nome. E aqui residem as maiores dificuldades.

²⁰ Engel, James F.; Blackwell, Roger D.; Miniard, Paul W.; Consumer Behavior. The Dryden Press, 7th ed.; Fort Worth / Orlando; 1993; p. 701-712.

Para Kotler, a escolha do mercado alvo deve considerar a estimativa do tamanho do mercado – visto no passo anterior – seu crescimento e rentabilidade – concorrência – tendo em vista os objetivos e recursos da empresa necessários para obter uma vantagem competitiva em relação à concorrência.

O importante para Carn é identificar quais tipos de imóvel, faixa de preço e eventualmente outras características do produto, para as quais há maiores “gaps” de mercado previstos: “alguns homens de decisão procuram por “gaps” no mercado para identificar mercados para servir”²¹; outros “...começam com o mercado alvo”²². Considera que os dados necessários para ambos os casos são os mesmos, mas todas as técnicas que apresentam estão voltadas para a identificação dos “gaps” a partir do produto e não do perfil do segmento. Os segmentos são definidos a partir da definição do produto, depois verifica-se a quem podem servir. A investigação tende a ter respostas dentro da estrutura lógica e critérios de classificação, em que a realidade foi inquirida. Novas dimensões não consideradas pelo modelo de representação do real adotado ficarão subjacentes.

Assim o procedimento teórico indicado por Kotler de começar a investigação pelos consumidores e suas necessidades, desejos, e preferências, é provavelmente o único capaz de identificar certas categorias de mudanças em curso, para as quais as tradicionais respostas de produto não são as mais adequadas. As necessidades são as fontes da inovação.

Aqui reside o principal dilema da decisão metodológica da AMI.

Um bem com pequeno número de negócios restritos a um mercado local de nichos, sem uma produção em série perene de uma linha de produto padronizada, comportaria um trabalho de pesquisa do consumidor como outros bens de consumo?

Por um lado, pode-se entender que só em casos de grandes empreendimentos, ou de produtos concebidos para ter uma ampla

²¹ Carn et al op cit p. 166.

²² Carn et al op cit p. 168.

cobertura territorial pela multiplicação de projetos voltados para o encontro de necessidades não atendidas semelhantes, seria viável superar as restrições orçamentárias para a realização destas pesquisas. Estas situações são raras, mas tenderiam a se multiplicar com a generalização dos novos instrumentos financeiros que estão sendo desenvolvidos e que viabilizariam empreendimentos de porte. Fora disto, a AMI teria de contentar-se em basear a análise em segmentação de inspiração no produto.

Por outro lado, alguns entendem que não só as pesquisas mas todos os trabalhos envolvidos na AMI, "...ainda que aparentemente custosas, são muito mais baratas que o custo do fracasso de um lançamento."(...) "A maioria do trabalho de pesquisa e planejamento aqui citados são realizáveis até por empresas pequenas, podendo seu custo variar entre 0,3% e 0,8% do VGV"²³.

Qualquer que seja a posição, a metodologia será definida a partir das restrições orçamentárias, em função do porte do empreendimento, ou da percepção do empreendedor da relação entre custo e riscos envolvidos.

A terceira etapa da AMI seria o estudo de mercadabilidade, e equivaleria para Kotler ao desenvolvimento da estratégia de posicionamento do produto ou da marca. Tanto Kotler como a AMI procuram pela vantagem competitiva através da diferenciação do produto em relação à concorrência, ou seja: identificar importantes atributos do produto para o consumidor que não estejam sendo atendidos pelo mercado.. Não se trata meramente de identificar algumas características "que vendem". Portanto, mais que mercadabilizar o produto, ajustando (refinando) o projeto para melhorar a competitividade²⁴ ao alocar potencial de absorção²⁵ pela inclusão das características²⁶ mais populares²⁷, trata-se de escolher o(s) benefício(s) chave(s) para posicionar o produto junto ao consumidor, que será(ão) o(s) principal(is) parâmetro(s) do

²³ Pincherle, Sandro M.; Workshop de Marketing Imobiliário Avançado. Secovi; S.P.; 26 e 28 Out 1998; paper; p. 18.

²⁴ Malizia op cit, p. 63 e 66.

²⁵ Malizia op cit, p. 63.

²⁶ Carn et al op cit p. 94.

²⁷ Carn et al op cit p.

desenvolvimento do design e da comunicação: a própria imagem do produto.

Para a AMI, o terreno já estaria definido nesta etapa. Mas o conceito de posicionamento leva à seguinte reflexão: não seria possível e até recomendável definir o(s) atributo(s) de diferenciação do produto antes de definir o terreno? Uma resposta negativa poderia argumentar que a localização confere, por si, importantes diferenciais competitivos que o projeto deve considerar. Mas entende-se que é exatamente por isto que a própria escolha do terreno pode ser precedida pela definição dos diferenciais de localização a que devem atender como critério. Significa desenvolver um metaprojeto.

Quando se observa a estrutura lógica central da AMI, Myers apontava a estimativa da absorção como o objetivo final da análise para permitir a elaboração do estudo de viabilidade do empreendimento. Tanto Carn quanto Malizia referendam esta importância, mas incluem nos objetivos da análise de mercadabilidade, alocar potencial de absorção ao projeto – como já visto – e fornecer os elementos para ajuste do projeto - Malizia - ou para o desenvolvimento do design e definição de preço - Carn. Esta, que seria uma nova etapa, não é objeto de estudo pela AMI, mas é chamada por Kotler de planejamento de **programas** de ação de marketing. Estes programas de apoio ao composto de marketing, seriam o detalhamento da tática de marketing ²⁸: atividades, cronogramas, responsabilidades e orçamentos – ver item 2.3.D. do trabalho anterior²⁹. O composto de marketing seria constituído justamente por aqueles elementos apontados acima – em azul na figura 2.6.- e que para Kotler são ³⁰: produto, preço, comunicação e localização – ver o capítulo 3 do trabalho anterior,³¹ onde foi alterada a distribuição para localização.

O planejamento de programas, para Kotler, seria realizado após a definição da **estratégia** de marketing, que a AMI não trata. Quando se vê como as diferenças do mercado imobiliário alteram a estrutura da análise de mercado – ver 2.2.D. p. 13 e 14 – verifica-se que a

²⁸ Kotler, op cit, p. 104 e 114.

²⁹ P. 23 do texto anterior -2º trabalho programado - Buscando referência: Planejamento de Marketing.

³⁰ Kotler, op cit, p. 102.

³¹ P. 26 do texto anterior -2º trabalho programado - Buscando referência: Planejamento de Marketing.

estratégia tende a se restringir à definição das ferramentas de marketing pela própria AMI ³²:

- mercado alvo;
- posicionamento;
- composto de marketing;
- pesquisas;
- e para a AMI, poder-se-ia acrescentar: estimativa de absorção - viabilidade de mercado.

³² Kotler, op cit, p. 113.

3.5. Conclusão

Procurou-se investigar como a administração de marketing pode contribuir para aperfeiçoar a análise de mercado imobiliário. Os fundamentos para o desenvolvimento da metodologia da administração de marketing a orientação para o consumidor e a ênfase no mercado. O primeiro orienta a empresa a procurar satisfazer às necessidades e desejos do consumidor, e o segundo à definir o mercado-alvo.

O processo de administração de marketing, no que corresponde à etapa de planejamento, consiste em: analisar as oportunidades, pesquisar e selecionar o mercado alvo, desenvolver estratégias, fazer planos de marketing - 3.2.

À luz do corpo teórico mais geral de administração de marketing, pode-se questionar a possibilidade ou a inexorabilidade do desenvolvimento de uma teoria da administração de marketing

*para
o consumidor*

imobiliário. A literatura sobre análise de mercado imobiliário - AMI - deve a maior parte dos seus desenvolvimentos à incorporação de conceitos e procedimentos metodológicos de marketing. Mas tem forte identidade com sua origem: a análise de viabilidade de empreendimentos imobiliários.

A investigação da estrutura atual da AMI pode ser fertilizada pela confrontação com a metodologia mais geral oferecida pela administração de marketing. Mas antes é necessário identificar as expressivas diferenças entre esta mercadoria muito especial e outros bens de consumo.

A reflexão sobre estas diferenças pôde sugerir alguns aspectos preliminares que podem ter conseqüências metodológicas para a AMI, a serem investigadas. Em relação à outros bens de consumo, o imóvel ou o mercado imobiliário:

- exige grande investimento;
- realiza pequeno número de negócios;
- é um mercado tipicamente local, de nichos;
- é um mercado muito diversificado;
- a previsão de demanda é crítica;
- os riscos envolvidos são altos;
- tipicamente não tem uma produção em série, perene de uma linha de produtos padronizados;
- o ciclo de produção é longo;
- a localização é crítica;
- o mercado de revenda é importante;
- o estoque e a vacância são importantes.

A estrutura lógica da análise é primordialmente dirigida para o estudo de viabilidade financeira do empreendimento. Ao estudo da viabilidade de mercado cabe fornecer as informações sobre o valor das vendas dado pelos preços de mercado – VGV – e a quantidade de unidades que o mercado pode absorver. Esta absorção seria estimada pela proporção da projeção do crescimento do número de grupos domiciliares no segmento e na área estudada, que pode ser capturado pelo projeto.

A estrutura da AMI é encaminhada por etapas de aproximação, a partir do ambiente de mercado geral, posteriormente subdividido em submercados e por fim o produto é estudado para o(s) segmento(s) escolhido(s). Aquela estrutura lógica é reaplicada em cada etapa e a demanda reestimada com precisão crescente, permitindo tomar as decisões requeridas para avançar para a etapa seguinte.

A estrutura metodológica tradicional das três etapas da AMI pode ser aperfeiçoada pela incorporação de elementos da estrutura metodológica da análise de marketing, desde que sejam resguardadas as especificidades do setor imobiliário.

Emprestando da administração de marketing um maior rigor de alguns conceitos usados na AMI, pode-se explorar brevemente como poderiam ser apresentadas as três etapas em que é usualmente dividida a análise, primeiro a finalidade de cada uma, seguida do nome tradicional para a AMI e as tarefas correspondentes, em uma primeira adaptação:

- **análise do ambiente de mercado** (ou visão geral do mercado) – tendências e mudanças que afetem o negócio e a empresa, insights sobre oportunidades e ameaças do mercado, forças e fraquezas da empresa em relação aos concorrentes; estimativa de demanda agregada;
- **pesquisa e seleção de mercados alvo** (ou estudo de mercado) – a demanda é segmentada, a oferta é desagregada, ambas são projetadas e confrontadas para determinar os segmentos mais atraentes;
- **posicionamento** (ou estudo de mercadabilidade) – identificação do(s) benefício(s) que seja(m) chave para posicionar o produto junto ao consumidor em relação à concorrência.

O estudo de localização também é importante e costuma ser realizado junto com a segunda etapa, já que os autores da AMI consideram que a terceira etapa seria específica para um sítio determinado. Isto é questionável, a análise poderia resultar em um metaprojeto que estabeleceria os critérios para posterior escolha do terreno.

Por um lado, teoricamente, os analistas pretendem orientar os trabalhos para a satisfação do consumidor, segmentando-os por grupos de necessidades e desejos semelhantes, antes de estudar as características dos produtos correspondentes. Por outro, os procedimentos práticos de segmentação propostos invertem o foco, ao utilizar critérios baseados em atributos do produto. A identificação das mudanças em curso fica prejudicada.

Independentemente de nomes e divisões, observa-se na estrutura metodológica da análise a realização de algumas tarefas comuns aos analistas, figura 5.1. Dependendo da orientação da análise estar voltada para o produto ou para o consumidor, as finalidades das etapas seguintes, ainda que simétricas, são alteradas. Este parece ser o principal dilema da decisão metodológica.

As duas primeiras etapas seriam a análise do ambiente de mercado e a estimativa da absorção agregada da área de estudo. Permitem ajustar a mira antes de apontar para o alvo¹.

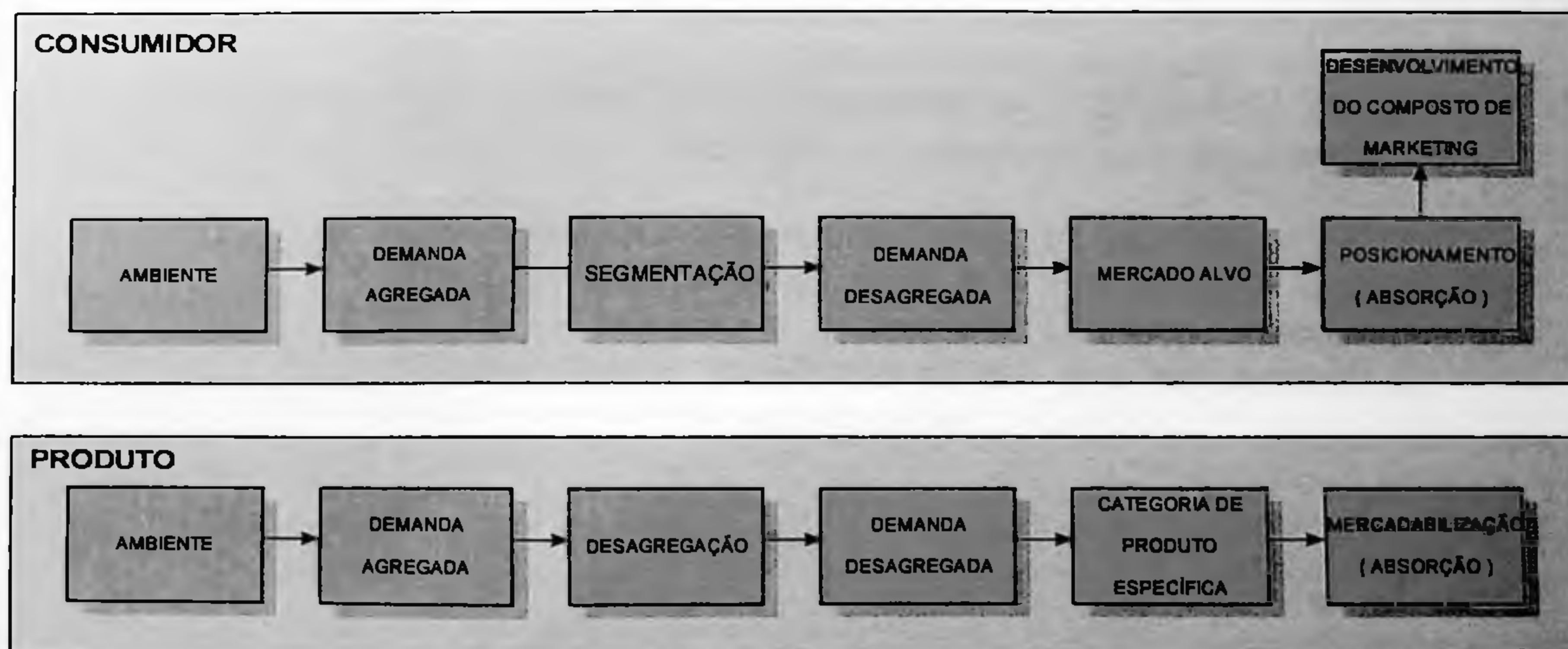


FIGURA 3.17 METODOLOGIAS DE ANÁLISE DE MERCADO COM FOCO NO CONSUMIDOR OU NO PRODUTO

¹ Pincherle Sandro. Workshop de marketing imobiliário avançado. SECOV, paper; SP, out. 1998.

O passo seguinte define o método.

Se a **orientação** for **para o consumidor**, eles seriam segmentados, o perfil de cada segmento definiria categorias de produtos para as quais estima-se a demanda correspondente. A definição do mercado alvo consideraria o tamanho de cada mercado, seu crescimento, a atratividade do ambiente competitivo e a adequação às competências da empresa. Em seguida, deve-se procurar o(s) benefício(s) chave para posicionar o produto junto ao consumidor escolhido, com vantagem sobre a concorrência. Para a AMI é importante reavaliar a absorção neste ponto. A última etapa do planejamento é o desenvolvimento do composto de marketing, definindo-se preço, localização, comunicação e vendas e, principalmente, o produto e seu design.

Se a **orientação** for **para o produto**, depois de desagregá-lo por preço e tipo, procura-se identificar quais segmentos poderiam comprá-lo. Projeta-se a demanda e a oferta correspondente, verificando-se para quais categorias de produto há maior demanda não atendida. Finalmente, estuda-se a mercadabilidade do projeto, procurando-se quais diferenças do produto em relação à concorrência podem conferir vantagem competitiva junto ao consumidor e não estão sendo oferecidas pelo mercado. Conclui-se com a reavaliação da absorção.

De fato, a administração de marketing não é só útil para o aperfeiçoamento metodológico da AMI, mas é o seu próprio marco teórico mais geral de referência e manancial de procedimentos técnicos a serem estudados e monitorados na sua adequação e aplicabilidade às idiosincrasias do bem imóvel.

4. Métodos de análise de mercado adotados – estudo de caso de Pinheiros

4.1. Introdução

4.2. Planejamento da pesquisa

4.2.1. Objetivo

4.2.2. Questões de pesquisa

4.2.3. Metodologia

4.3. Resultados

4.3.1. Entrevistas com incorporadores

4.3.2. Análise das entrevistas

4.1. Introdução

No capítulo anterior foram estudadas as duas principais referências metodológicas que podem ser aplicadas à análise de mercado imobiliário. A principal diferença entre elas está na orientação em relação ao mercado. Enquanto o marketing está orientado para o consumidor, a análise de mercado imobiliário está orientada para o produto.

Foram também precisados os principais conceitos e procedimentos; e discutidas as consequências esperadas do uso dos métodos.

Mas como, de fato, as empresas têm avaliado o mercado para tomar as decisões referentes aos seus empreendimentos?

Este capítulo apresenta o estudo de caso realizado em Pinheiros, na capital de São Paulo .

A primeira parte expõe o planejamento da pesquisa. O objetivo é identificar os métodos adotados pelos empreendedores. A questão central é a classificação dos empreendedores pelo grau de adoção dos métodos.

Finalmente é apresentada a metodologia adotada, especialmente o levantamento dos lançamentos residenciais do período 1994 a 1999, e os procedimentos para escolha dos casos para entrevista.

Em seguida são relatados os resultados das entrevistas obtidos e a sua análise, resultando em uma classificação dos incorporadores e esboçada uma avaliação de desempenho e observados os indícios de efetividade dos métodos que adotam.

4.2. Planejamento da pesquisa

Para procurar aprofundar o conhecimento dos métodos de análise de mercado adotados pelos incorporadores residenciais, realizou-se um estudo de caso em um ambiente de mercado, no bairro de Pinheiros. Aqui são apresentados os objetivos da pesquisa empírica, discutidas as classificações que foram exploradas, os objetivos intermediários e procedimentos metodológicos adotados.

4.2.1. Objetivo

O objetivo da pesquisa, é identificar os **métodos de análise de mercado imobiliário adotados** por incorporadores residenciais **para a definição dos projetos** lançados no bairro de Pinheiros, no período de 1994 a 1999.

Para tanto incluiu-se alguns objetivos secundários, que permitindo melhor conhecimento do problema em foco, são preparatórios ou complementares ao desenvolvimento do objetivo principal da pesquisa:

- ◆ Apontar todos os **empreendimentos residenciais lançados** em Pinheiros, no período de 1994 a 1999, e suas principais características.
- ◆ Identificar o **posicionamento** procurado pelos incorporadores para estes projetos, e a **orientação** de mercado correspondente.
- ◆ Avaliar o desempenho destes empreendimentos, como indicador da **efetividade dos métodos de análise**.
- ◆ Apontar o perfil de algumas **incorporadoras** que atuaram na área no período.
- ◆ Indicar aspectos da influência e a forma de inserção de agentes intervenientes nas decisões de projeto: **as empresas de vendas e os arquitetos**.

4.2.2. Questões de pesquisa

A discussão e desenvolvimento de métodos de análise de mercado é obrigatoriamente precedida da questão central: a adoção de métodos de análise de mercado imobiliário aumenta o desempenho das empresas? Ou seja, esta melhora de desempenho vai ocorrer? E em qual medida?

O conhecimento do problema, pelo menos para a realidade brasileira, é insuficiente para abordá-lo diretamente.

Antes que seja possível realizar pesquisas consistentes sobre a efetividade destes métodos, é preciso aprofundar o conhecimento do problema. Que tipo de análise é adotado pelas empresas? Qual o seu perfil e diferenças? Quais as diferentes percepções que elas têm do seu negócio e do mercado? Como estas percepções afetam seus objetivos? Como estes diferentes objetivos condicionam sua ação no mercado? Que tipos de projetos tem realizado? Quais os correspondentes atributos de forma, lugar, tempo e propriedade – preço?

A adoção de métodos de análise de mercado objetiva a ampliação do desempenho. Mas a adoção de diferentes métodos depende de diferentes objetivos, e percepções do mercado.

Para discutir a adoção de métodos, é preciso entender quais métodos, e para quais empresas. Ou seja, qual é o grau de adoção destes métodos? Mas esta verificação não pode ser empreendida sem um sistema de classificação dos métodos.

Mattar¹, discutindo uma situação com problema de desempenho, sugere que “uma pesquisa exploratória poderá ser usada para “clarificar o conceito de “grau de” (...) “e ajudar a desenvolver uma escala através da qual o grau de” (...) “poderá ser convenientemente medido”. A medição do grau é tarefa de pesquisa posterior. Ajudar a construí-la, aprofundar o conhecimento do problema, e indicar possíveis hipóteses promissoras para futuras investigações, é tarefa desta.

¹ Mattar, op. cit.; p. 85.

A - Classificação dos métodos de análise de mercado imobiliário residencial

Para se investigar o grau de adoção dos métodos de análise de mercado imobiliário por parte dos empreendedores na definição de seus projetos, é preciso buscar critérios para classificação destes métodos. Estes critérios foram procurados nos dois referenciais metodológicos estudados no capítulo anterior. As diferenças conceituais e metodológicas entre a Administração de Marketing e a Análise de Mercado Imobiliário encaminham para a formulação de dois sistemas de classificação.

Classificação a partir do conceito de marketing

É importante lembrar que Marketing é mais que um método de análise de mercado. E que o foco desta pesquisa está situado nesta dimensão.

O grau de adoção do conceito de marketing é o critério fundamental de classificação, à luz desta abordagem. Quando a empresa passa a dirigir todo seu esforço para satisfazer as necessidades do consumidor, não só todo procedimento metodológico é alterado, como os objetivos são redirecionados. A própria necessidade de análise de mercado pode saltar do desprezo ao imprescindível. Ou, no mínimo, adquire dimensão mais ampla.

Stanton² descreve três estágios de evolução da administração de marketing: estágio da produção, estágio da venda e estágio de marketing. Acredita que estaria surgindo um quarto estágio da responsabilidade social.

Já McCarthy³ trata do mesmo processo através do relato da estória de uma empresa. São apontadas 4 períodos de desenvolvimento: além das duas primeiras já indicadas, produção e vendas, o estágio de

² STANTON, William J. Fundamentos de Marketing. Ed. Pioneira, SP, 1980; p 17/24.

³ MCCARTHY, E. J. Marketing. Ed. Campus; Rio de Janeiro 1982; p 44.

Quadro 4.1. Orientações da empresa em relação ao mercado

Stanton	McCarty	Kotler	Adotado
Produção	Produção	Produção	Produção
		Produto	Produto
Vendas	Vendas	Vendas	Vendas
Marketing	Departamento de Marketing	Marketing	Marketing
	Empresa voltada para Marketing		
Responsabilidade social		Marketing social	

marketing é subdividido no período do departamento de marketing, e da empresa voltada para o marketing.

Kotler⁴ se dedica mais extensamente ao assunto. Discute as filosofias com as quais as empresas guiam seus esforços para atingir os resultados desejados de troca com o mercado. Propõe que as organizações conduzem sua atividade no mercado através de cinco conceitos distintos: de produção, de produto, de vendas, de marketing e de marketing social.

Considerando-se, em nosso caso ser pouco provável que as empresas aqui estudadas, estejam em um estágio de desenvolvimento mais avançado de marketing social, decidiu-se por concentrar o esforço da pesquisa nos quatro primeiros conceitos propostos por Kotler.

Foi adotado portanto, o critério de classificação das empresas em função de sua orientação em relação ao mercado:

⁴ KOTLER, op. cit.; p 42/50

Conceito de produção

O conceito de produção é o mais antigo. "O conceito de produção sustenta que os clientes darão preferência aos produtos que forem amplamente encontrados e de baixo custo. Os administradores de organizações orientadas para a produção buscam atingir alta eficiência produtiva e ampla cobertura de distribuição."⁵

Este pressuposto envolve dois tipos de situações problema: a) a demanda é superior à oferta, e seria necessário aumentar a produção; b) o custo do produto é alto e precisa ser reduzido pelo aumento de produtividade⁶

Produção em massa para reduzir custos foi a estratégia empregada no fordismo, e é a de muitas empresas japonesas.⁷

Imóveis são produtos caros mas, em mercados competitivos, onde a oferta é maior que a procura, como o de apartamentos, simplesmente aumentar o investimento em produção não vai garantir melhores vendas.

É mais fácil se optar por uma orientação para a produção, e realizar "produtos fáceis de produzir e de padronizar".⁸ O papel da tecnologia se concentra na redução de custos, e é a principal fonte de inovação⁹.

A empresa orientada para a produção tem uma "falta típica do objetivo central". A área de produção está preocupada com o produto, a de contabilidade com os livros, finanças com o fluxo de caixa, vendas em obter encomendas, as agências com a propaganda¹⁰ e, acrescentaríamos, os arquitetos com o projeto do edifício.

Estas organizações desconhecem a propaganda, a pesquisa de mercado, e a análise de vendas.

⁵ KOTLER, op. cit.; p 42.

⁶ KOTLER, op. cit.; p 42.

⁷ KOTLER, op. cit.; p 42.

⁸ MCCARTHY, op. Cit.; p 46.

⁹ MCCARTHY, op. Cit.; p 47.

¹⁰ MCCARTHY, op. Cit.; p 45.

Quadro 4.2. Percepção do mercado e procedimento da empresa

Orientação	Crença na preferência dos consumidores	Pressuposto	Procedimento
Produção	Disponibilidade	Demanda > oferta	> produção, simplificação Ampla distribuição
	Baixo custo	Custo alto	Redução de custo Eficiência produtiva
Produto	Qualidade Desempenho Benefícios	Capacidade de avaliação Disposição de pagar	Qualidade Melhoria
Vendas	Passivos	Inércia resistência	Vendas / promoções agressivas
Marketing	Identificar necessidades e		satisfaze-las

Conceito de produto

As empresas orientadas para o produto “entendem que os clientes darão preferência aos produtos que oferecerem a melhor qualidade, desempenho e benefícios.” (...) “enfatizam o esforço em produzir bons produtos e melhorá-los ao longo do tempo”. Crêem que os consumidores estariam “dispostos a pagar por algo a mais no produto”¹¹.

Geralmente não entendem porque o mercado não reconhece que seus produtos são os melhores. De fato, parecem não estar percebendo as rápidas mudanças do mercado. A concentração no produto retira a perspectiva do mercado, principalmente quando a administração se enamora pelo produto.

A falha ao desenhar seus produtos estaria em “não perguntar aos consumidores o que eles querem”¹².

¹¹ KOTLER, op. cit.; p 43.

¹² KOTLER, op. cit.; p 44.

A miopia está na indevida preocupação com o produto e não com a necessidade. Vários exemplos são citados. Empresas que acreditam que os consumidores querem veículos e não transporte, réguas de calcular e não capacidade de cálculo¹³, telefonia e não comunicação, aparelhos de ar condicionado e não conforto doméstico¹⁴, construção e incorporação e não ...(?).

O caso da moradia é bem mais complexo, porque ela é simultaneamente suporte de uma diversidade de necessidades humanas: proteção; cidadania, endereço e crédito; segurança física, social e econômica; conforto; beleza; proximidade, acesso e integração; lazer e recreação; cuidados pessoais e higiene; descanso; intimidade e afetividade; aceitação e reconhecimento; relacionamento social; contemplação, reflexão; comunicação, informação, cultura e expressão; auto-estima e auto-imagem; "status" e poder; desenvolvimento pessoal, experiências e conquistas; poupança, reserva de valor, pecúlio, renda, diversificação de investimento, especulação, entre outras.

Dependendo do segmento que se defina como sendo alvo, a composição e importância de cada uma destas necessidades será muito diferente.

Stanton resume a questão e indica uma forma prática de identificar este tipo de postura:

"O conceito de marketing exige uma reorientação administrativa em relação ao tipo de negócio ao qual a empresa se dedica. Normalmente, quando se pergunta a um executivo: "Qual é o seu negócio?" A resposta é: "Nós fazemos _____", ou "Nós vendemos _____". Esses executivos devem começar a pensar em termos dos benefícios que comercializam – que necessidades (desejos e expectativas) estão satisfazendo."¹⁵

¹³ KOTLER, op. cit.; p 44.

¹⁴ STANTON, op. cit.; p 15.

¹⁵ STANTON, op. cit.; p 15.

Conceito de vendas

Sob este critério, com o aumento da concorrência, as empresas iriam tomando consciência da importância das vendas.

As empresas orientadas para a venda acreditam “que os consumidores, se depender deles, simplesmente não irão comprar o suficiente dos produtos da empresa, a qual deve, portanto, adotar um agressivo esforço de vendas e promoção”¹⁶.

Pressupõem que compradores seriam normalmente resistentes, e que sua inércia tem que ser vencida. O objetivo destas empresas é “vender o que fazem e não fazer o que podem vender”¹⁷. Não haveria ênfase com a satisfação do comprador.

As diretorias de vendas ou comercial, são reorganizadas nesta fase, e passam a incorporar todas as atividades comerciais, a publicidade e pesquisa de mercado, treinamento de vendedores, assistência técnica e análise de vendas¹⁸.

Conceito de marketing

Como visto no capítulo anterior marketing é uma filosofia empresarial:

“ O conceito de marketing afirma que a chave para atingir os objetivos da organização consiste em determinar as necessidades e os desejos dos mercados-alvo e satisfazê-los mais eficaz e eficientemente do que os concorrentes.”¹⁹

Neste ponto cabe destacar quais aspectos do conceito de marketing são importantes para identificar sua efetiva adoção pela empresa.

¹⁶ KOTLER, op. cit.; p 44.

¹⁷ KOTLER, op. cit.; p 45.

¹⁸ STANTON, op. cit.; p 17/18.

¹⁹ KOTLER, op. cit.; p 46.

Para tanto, é necessário retomar os quatro pilares do conceito:

Ênfase no mercado: definir o mercado alvo. "Todo o planejamento, políticas e operações da empresa devem se voltar para o freguês ou cliente."²⁰

Orientação para o cliente: definir as necessidades do cliente e satisfazê-las.

Rentabilidade: um faturamento lucrativo deve ser o objetivo da empresa, e não apenas seu volume de vendas.

Marketing integrado: "todas as atividades da firma devem ser empresarialmente integradas e coordenadas", e devem se concentrar "em saber quais são os anseios do freguês e em seguida satisfazer tais anseios e ainda assim conseguir um lucro razoável",²¹

McCarthy adverte que a adoção do conceito de marketing pode vir a exigir mudanças relacionadas com atitudes da administração, na estrutura organizacional e nos seus métodos e procedimentos administrativos.²²

Neste sentido, é útil para a classificação a análise que Stanton faz das alterações nos organogramas das empresas, resultantes da sua evolução. Nas organizações voltadas para a produção, o gerente de vendas restringe-se à administração da equipe de vendas.

Gradualmente, a diretoria comercial ou de vendas vai incorporando as atividades de propaganda e promoção, pesquisa de mercado, análise e controle de vendas, assistência técnica e atendimento ao cliente.

Finalmente, todas as atividades de marketing ficariam integradas na diretoria de marketing, incluindo o planejamento de produto, previsões de vendas, planejamento de territórios, e até programação da produção.

²⁰ STANTON, op. cit.; p 14.

²¹ STANTON, op. cit.; p 14.

²² MCCARTHY, op. cit.; p 45.

Âmbito mais geral de classificação

Com frequência, tanto Stanton quanto McCarthy referem-se à orientação para a produção em contraposição à orientação para o mercado – marketing – envolvendo na primeira as orientações para o produto e para vendas. Ainda que contenha uma dubiedade, esta classificação geral é útil para discutir todos os aspectos em que a adoção do conceito de marketing contrasta com os outros em seu conjunto.

Classificação pelo grau de adoção dos Métodos de Análise de Mercado imobiliário

As informações iniciais sobre as práticas das empresas para análise de mercado imobiliário são exíguas. Os procedimentos teóricos adotados em um país como os chamados de “primeiro mundo”, pesquisados até então, provavelmente não encontram simetria com as práticas dos empreendedores locais. Ao contrário é de se esperar que fossem significativamente mais limitadas.

A primeira idéia, e mais direta, sumarizado no capítulo anterior, de indagar os agentes dentro do quadro teórico da AMI, apontaria para a verificação da adoção das etapas, e posterior detalhamento.

Mas se, de fato, as práticas encontradas, forem muito mais sucintas, a aplicação do questionário elaborado poderia não passar de um irritante desfile de erudição acompanhado por negativas, com pouco aproveitamento prático.

Com relação à metodologia da AMI, seria prudente orientar as entrevistas no sentido de uma abordagem exploratória, mais adequada a um terreno desconhecido, sem uma classificação preliminar, que seria esboçada apenas à posteriori.

O esboço preliminar de classificação tem dupla função: quadro de referência a ser explorado pelo entrevistador de forma não estruturada na pesquisa, e a ser detalhado de acordo com cada caso; e, ainda que limitado, guia para inserção de alternativas nas questões formuladas para outros fins.

Este roteiro tem assim os elementos gerais da análise de mercado imobiliário vistos no capítulo anterior:

Estudo de tendências e mudanças projetadas

Estudo de demanda

Agregada

Desagregada

Estudo da oferta

Corrente

Projetada

Estudo de mercadabilidade

Identificação da taxa de absorção dos projetos competitivos

Análise das características dos projetos competitivos com maior atração e ajustes do projeto específico

B - Empreendimentos residenciais lançados em Pinheiros, no período de 1994 a 1999

As questões aqui envolvidas precedem e organizam o levantamento dos dados referentes ao objetivo principal, discutidos acima.

O levantamento de todos os empreendimentos lançados no período define o universo da pesquisa. As características destes projetos tem a função de, por um lado, estabelecer os critérios de seleção dos casos a serem estudados e, por outro lado, fornecer elementos para comparação posterior entre eles.

Esta pesquisa limitou seu âmbito de investigação:

- aos imóveis residenciais;
- desenvolvido por incorporadoras;
- com o objetivo de venda;
- para usuários finais.

**Adoção de
Métodos de Análise
de Mercado Imobiliário**

Estudo de Caso de
Pinheiros

**Mapa 1
Pinheiros
Localização**



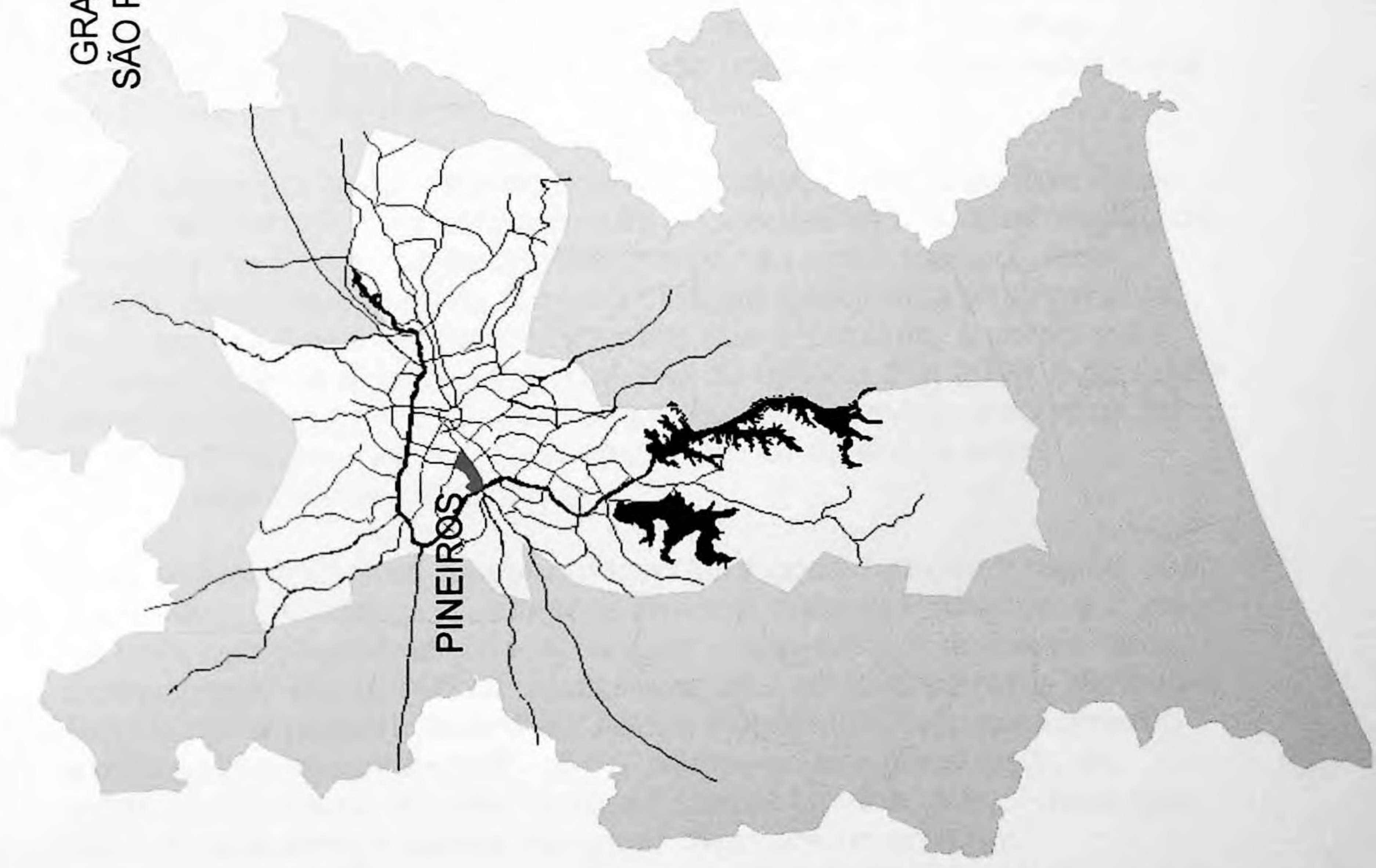
s/ escala

Dissertação de Mestrado
João Fernando Pires Meyer
FAU - USP - maio de 2000

Base: MOC - PMSP

GRANDE
SÃO PAULO

PINEIROS



Ficaram assim excluídos os projetos que, embora aprovados pela prefeitura como residenciais, tinham uso previsto para flats e hotéis.

O período de investigação foi delimitado entre 1994 a 1999. Por um lado, porque em 1994 foi iniciada a observação do bairro. Por outro, trata-se de um período recente, mais presente, diminuindo as dificuldades de coleta de dados, e falhas de memória e registros dos entrevistados.

O bairro de Pinheiros foi escolhido por conta da familiaridade do autor com o local, em função de seu trabalho; e, também, por ter intensa e diversificada atividade de lançamentos, incluindo as mais ativas incorporadoras, para as quais a adoção dos métodos estudados seria um problema mais presente.

Pinheiros é um bairro situado na zona oeste da cidade de São Paulo, junto de dois polos de concentração de atividades terciárias: região da Avenida Paulista e região da Avenida Faria Lima – mapa 2. Esta última, atravessa o bairro. A acessibilidade é facilitada por avenidas com ligação direta ao centro, que é próximo, à zonas sul e rodovias que se dirigem para o interior do estado. Em 2000, é atendido por duas linhas de metrô – linhas 3 e 7; e esta prevista a construção de uma terceira – linha 4. Esta envolvida por extensas áreas residenciais de alto padrão.

A delimitação da área de estudo levou em consideração a região que o mercado imobiliário usualmente denomina como Pinheiros; e onde há uma certa homogeneidade de valor – mapa 3 -. A sudoeste está definida pelo Rio Pinheiros. A sudeste, as Avenidas Euzébio Matoso e Rebouças separam o bairro do Jardim Paulistano, cujo zoneamento exclusivamente residencial – Z-1 – não permite a construção de edifícios em altura. A partir da Rua Estados Unidos, a Av. Rebouças faz a divisão com o Jardim América, que mesmo com um zoneamento parecido, tem preços muito superiores.. Ao Norte, limita-se também com Z-1 – Pacaembu, Sumaré e Jardim das Bandeiras. A noroeste estão a Vila Madalena e Alto de Pinheiros, este último também Z-1.

Ficaram assim excluídos os projetos que, embora aprovados pela prefeitura como residenciais, tinham uso previsto para flats e hotéis.

O período de investigação foi delimitado entre 1994 a 1999. Por um lado, porque em 1994 foi iniciada a observação do bairro. Por outro, trata-se de um período recente, mais presente, diminuindo as dificuldades de coleta de dados, e falhas de memória e registros dos entrevistados.

O bairro de Pinheiros foi escolhido por conta da familiaridade do autor com o local, em função de seu trabalho; e, também, por ter intensa e diversificada atividade de lançamentos, incluindo as mais ativas incorporadoras, para as quais a adoção dos métodos estudados seria um problema mais presente.

Pinheiros é um bairro situado na zona oeste da cidade de São Paulo, junto de dois polos de concentração de atividades terciárias: região da Avenida Paulista e região da Avenida Faria Lima – mapa 2. Esta última, atravessa o bairro. A acessibilidade é facilitada por avenidas com ligação direta ao centro, que é próximo, à zonas sul e rodovias que se dirigem para o interior do estado. Em 2000, é atendido por duas linhas de metrô – linhas 3 e 7; e esta prevista a construção de uma terceira – linha 4. Esta envolvida por extensas áreas residenciais de alto padrão.

A delimitação da área de estudo levou em consideração a região que o mercado imobiliário usualmente denomina como Pinheiros; e onde há uma certa homogeneidade de valor – mapa 3 -. A sudoeste está definida pelo Rio Pinheiros. A sudeste, as Avenidas Euzébio Matoso e Rebouças separam o bairro do Jardim Paulistano, cujo zoneamento exclusivamente residencial – Z-1 – não permite a construção de edifícios em altura. A partir da Rua Estados Unidos, a Av. Rebouças faz a divisão com o Jardim América, que mesmo com um zoneamento parecido, tem preços muito superiores.. Ao Norte, limita-se também com Z-1 – Pacaembu, Sumaré e Jardim das Bandeiras. A noroeste estão a Vila Madalena e Alto de Pinheiros, este último também Z-1.

Adoção de Métodos de Análise de Mercado Imobiliário

Estudo de Caso de Pinheiros

Mapa 2
Pinheiros
Entorno

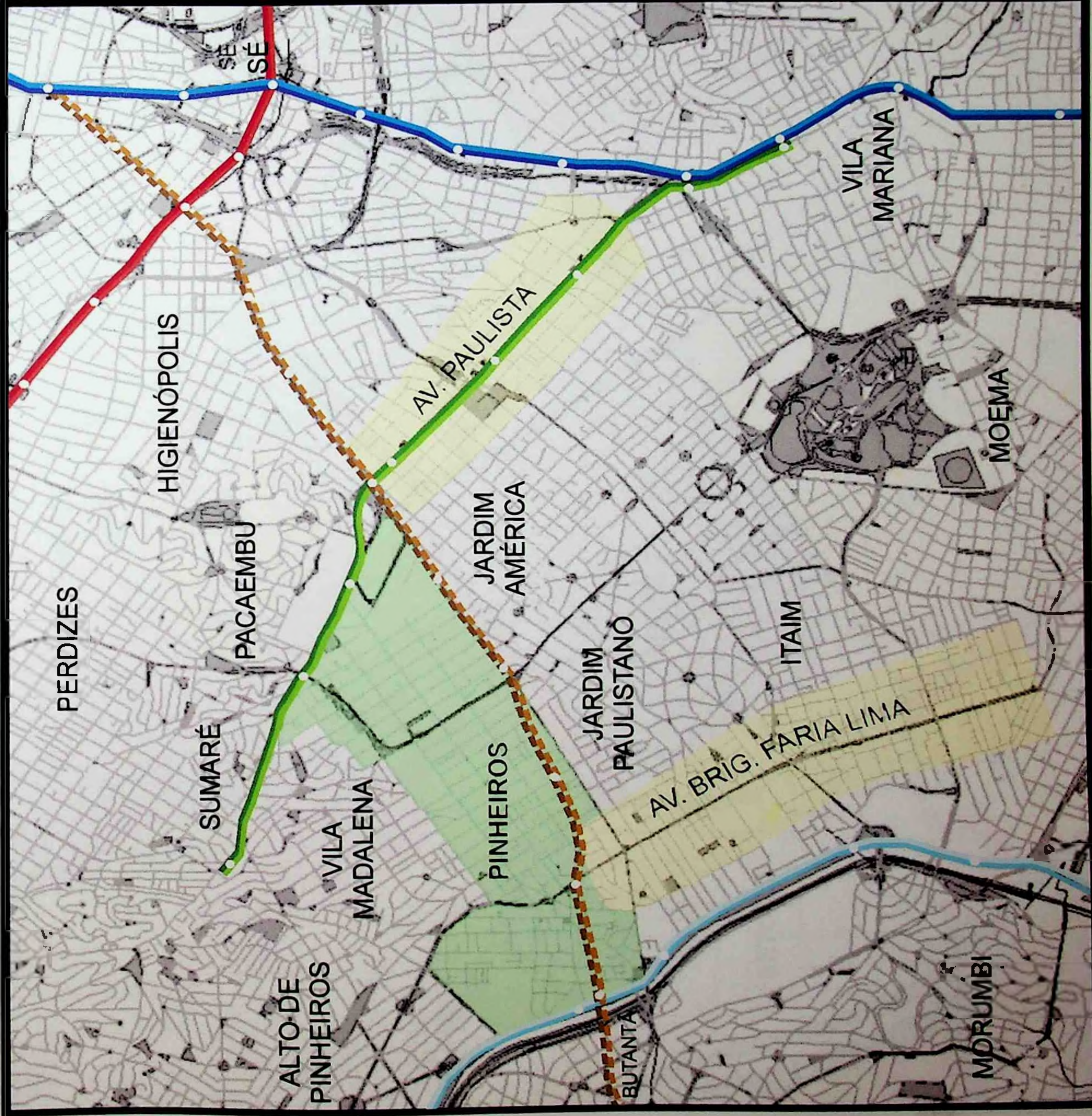
LEGENDA:

- Metró Linha 4 (projeto)
- Metró Linha 3
- Metró Linha 7
- Metró Linha 1
- Metró Linha 2

1/ escala

Dissertação de Mestrado
João Fernando Pires Meyer
FAU - USP - maio de 2000

Base: MOC - PMSP



**Adoção de
Métodos de Análise
de Mercado Imobiliário**

Estudo de Caso de
Pinheiros

Mapa 3
Pinheiros
Divisão da Área de
Estudo

LEGENDA:

- Área de Estudo
- Z 1
- Outras Zonas

s/ escala 

Dissertação de Mestrado
João Fernando Pires Meyer
FAU - USP - maio de 2000

Base: MOC - PMSP



Dois trechos podem gerar dúvidas na delimitação da área de mercado: Vila Madalena e proximidades do Sumaré. A primeira tem continuidade territorial, e preços que se aproximaram muito dos de Pinheiros nos últimos anos; mas possui identidade própria quanto ao uso do solo, zoneamento e proximidade com outros bairros. O segundo envolve um pequeno trecho delimitado pelas avenidas Paulo VI, Dr. Arnaldo, Heitor Penteado, e Rua Alves Guimarães. A Embraesp considera como pertencente a Sumaré. Mas não só faz parte da Administração Regional de Pinheiros, como também esta cercada por Z-1, exceto do lado de Pinheiros.

C – Posicionamento pretendido

A identificação do posicionamento procurado pelos incorporadores para estes projetos, é um forte indicador da orientação de mercado correspondente.

Empreendimentos posicionados por preço e características do produto indicam uma orientação para a produção da empresa.

Edifícios que procuram se diferenciar da concorrência pela qualidade, desempenho e outras características do produto apontam para uma orientação para o produto.

Projetos apresentados ao mercado pelos benefícios que oferecem ao consumidor estão utilizando o conceito de marketing.

D – Desempenho de vendas

O desempenho de vendas dos empreendimentos é um indicador da efetividade dos métodos adotados, não individualmente, porque um caso isolado pode ter tido o resultado influenciado por outros fatores, mas em conjunto oferece uma relevante referência, por identificar o fracasso e o sucesso.

Há dois indicadores que podem ser utilizados para a apuração dos resultados de vendas: "time on market" - TOM e velocidade de vendas.

TOM é um conceito muito utilizado pela literatura norteamericana, e se refere ao tempo de exposição de um imóvel ou um empreendimento

ao mercado até a conclusão da(s) venda(s). O inconveniente no uso deste indicador está em apresentar um resultado linear ao longo do tempo. É amplamente conhecido no mercado que o desempenho típico de vendas tem o pico no lançamento, com retomadas no início das obras, e no fim, se as vendas não terminarem antes. Mas há maior concentração no início. Como a viabilidade do empreendimento é estudada a partir de um fluxo de caixa descontado, a utilização do TOM pode distorcer e descartar boas oportunidades.

A velocidade de vendas – absorção para a AMI – tem duas conceituações distintas. O SECOVI-SP²³ divulga mensalmente a velocidade de vendas de lançamentos residenciais em São Paulo. Para a entidade a velocidade de vendas diz respeito à porcentagem de unidades vendidas no mês em relação ao total ofertado no mês.

Para outros²⁴ significa a porcentagem média mensal de unidades vendidas em relação ao total lançado. Sofre do mesmo viés de linearidade do TOM.

E – Perfil das incorporadoras

Informações sobre o porte, tipo de atuação, e outras características das incorporadoras entrevistadas podem ajudar a compreender aspectos subjacentes à orientação, posicionamento, desempenho, projetos e atitudes no mercado.

F - agentes intervenientes nas decisões do projeto

É útil verificar alguns aspectos da influência e a forma de inserção das empresas de vendas e dos arquitetos, nas principais decisões do desenvolvimento dos empreendimentos, objeto das entrevistas. O interesse é realçado pelo fato desta dissertação estar sendo apresentada em uma escola de arquitetura e urbanismo.

²³ Sindicato das Industrias de compra, venda, locação, e administração de imóveis residenciais e comerciais de São Paulo

²⁴ Pincherle, op. cit.

4.2.3. Metodologia

A pesquisa foi desenvolvida em duas etapas. A primeira foi preparatória, e concentrou-se no levantamento dos empreendimentos lançados no período, e suas características. Incluiu a coleta de material de propaganda. A segunda envolveu as atividades de planejamento, organização, execução e análise de entrevistas com um grupo de incorporadores selecionados.

Primeira etapa – Levantamento dos empreendimentos

A execução desta etapa não foi precedida de planejamento, porque boa parte das atividades consistiram na própria procura por fontes. Foi realizada, em 7 passos

Primeiro trabalho de campo: observação atenta mas não sistemática da atividade de lançamentos da região desde 1994. Incluiu o recolhimento de reprints²⁵ distribuídos no bairro, a mesmo fora dele, para comparação; e de anúncios de jornal.

Projetos aprovados: Levantamento dos projetos aprovados pela prefeitura na área da administração municipal de Pinheiros. A Secretaria Municipal de Habitação dispõe de um arquivo de todos os relatórios de aprovação de projetos em ordem cronológica. O trabalho consistiu em manipula-los um a um, pela ordem, e deter-se para estudo quando fossem relatórios de Aprov-1 e Aprov-G, relativos à Regional de Pinheiros. Selecionou-se os projetos que estavam dentro da área de estudo, aprovados como R.2.2 e R 3. Foram pesquisados os arquivos desde 1993, porque o lançamento pode vir a ser realizado depois da aprovação. Posteriormente verificou-se que um pequeno trecho junto ao Sumaré, contendo seis quadras só passou para a Administração Regional de Pinheiros mais recentemente. Optou-se por fazer um levantamento in locu, para não refazer toda a pesquisa.

²⁵ Usualmente são preparados impressos de propaganda, chamados de "folder", e tem a forma de cadernos, amplos e com várias folhas, freqüentemente tem um padrão surpreendente. São entregues para interessados na compra, no plantão de vendas. Também costumam ser preparados pequenos folhetos, para distribuição massiva; principalmente para motoristas que circulam pelo bairro. Estes folhetos são um resumo do "folder", e são chamados de "reprint".

Quadro 4.3. Lançamentos enquadrados nos critérios de seleção

endereço	Embraesp lançam.	propag.	projet aprov. PMSP	levantam. de campo	Entrevista com Incorporadora
enquadrados					
1 Alves Guimarães (Rua) 138/50	May-98	ok	25/12/97	ok	
2 Alves Guimarães (Rua) 265 / 271	Nov-98		24/04/97	ok	
3 Alves Guimarães (Rua) 1 133	May-97			ok	
4 Alves Guimarães 1.354, R.				ok	
5 Arcoverde, Cardeal (Rua) 388	Oct-99		07/07/98	ok	
6 Arcoverde, Cardeal (Rua) 1.163 / 1.183			10/09/99	ok	FGS 2o lançamento nov/99
7 Capote Valente (Rua) 171	Aug-98		23/10/97	ok	
8 Capote Valente (Rua) 467	Jun-99	ok	04/06/99	ok	
9 Capote Valente (Rua) 640	Sep-94	ok		ok	
10 Capote Valente (Rua) 1 181 / 1.131	Jun-97	ok		ok	
11 Capote Valente (Rua) 1 335	Nov-97	ok		ok	
12 Cristiano Viana (Rua) 120 / 116	Jul-99	ok	14/02/98	ok	
13 Cristiano Viana (Rua) 264 / 280	May-99		21/05/97	ok	
14 Cristiano Viana 665 / 669 / 671, R.		ok	27/09/97	ok	
15 Eugênio Leite, Con (Rua) 594	Jun-97	ok		ok	
16 Eugênio Leite, Con (Rua) 693	Apr-94		Out/90		
17 Fradique Coutinho (Rua) 294/306	Mar-94	ok	10/02/94	ok	
18 Francisco Leitão (Rua) 115	Oct-98	ok	14/08/98	ok	
19 Joao Moura (Rua) 392	Dec-95				
20 Joao Moura (Rua) 680	Sep-94	ok	12/02/94	ok	
21 Joao Moura (Rua) 870	Jun-97	ok	17/05/97	ok	
22 Joao Moura (Rua) 943/5	Aug-94				
23 Joao Moura (Rua) 1 362	May-95	ok	29/04/95	ok	
24 Joaquim Antunes (Rua) 852	Jul-99	ok	26/05/99	ok	
25 Lisboa (Rua) 150	Sep-99	ok	03/07/99	ok	
26 Mateus Grou (Rua) 131	Sep-94	ok	15/01/94	ok	
27 Mateus Grou (Rua) 271	Sep-98	ok	09/06/98	ok	
28 Mateus Grou (Rua) 312/4	Apr-94	ok	16/12/93	ok	
29 Mateus Grou (Rua) 502 (498 / 508)	Feb-97	ok	29/11/96	ok	
30 Mateus Grou (Rua) 586	Oct-97	ok	07/08/97	ok	
31 Padre Carvalho (Rua) 408	Nov-94			ok	
32 Simão Álvares (Rua) 770	Oct-97		19/07/96	ok	
33 Virgílio de Carvalho Pinto, Dr (Rua) 106	Jun-97		23/05/96	ok	
34 Virgílio de Carvalho Pinto, Dr (Rua) 336	Dec-99		29/09/99	ok	

Primeira conciliação de dados – Os registros de propaganda e de projetos aprovados foram tabulados em uma planilha, para comparação. As divergências revelaram-se em profusão. E vários casos conhecidos no campo estavam omitidos.

Quadro 4.4. Lançamentos não enquadrados nos critérios de seleção

endereço	Embraesp lançam.	propag.	projet aprov. PMSP	levantam. de campo	Entrevista com Incorporadora
Flats 1 Capote Valente (Rua) 500 2 Diogo Moreira (Rua) 247 3 Oscar Freire (Rua) 1 948 4 Roquete Pinto 9, Pça	May-97 Dec-99 Jun-98		09/04/97 18/11/99 01/08/98 12/03/99	ok ok ok	
provavelmente anteriores a 1994 1 Alves Guimarães 1 292, R. 2 Arcoverde, Cardeal (Rua) 201 3 Capote Valente 127, R. 4 Capote Valente 900 5 Cristiano Viana 450 6 Teodoro Sampaio 498		ok ok ok ok		ok ok	Shpaysman dúvidas
lançamentos anteriores a 1994 1 Capote Valente 361, R. (incluir) 2 Cristiano Viana 627, R. 3 Lisboa 1.142 4 Mateus Grou 554		ok ok	03/09/93	ok ok	Cyrela lançado em set/93 Atlântica Dez/93 Linter Habite-se dez/93 ABC lançado em nov ou dez/93
projetos aprovados não lançados 1 Arruda Alvim 49, R. 2 Capote Valente 132 / 136 / 134, R. 3 Simão Alvares 479, R. 4 Virgílio de Carvalho Pinto 577, R. Dr.			24/05/99 24/07/99 21/05/99 28/08/99	ok ok ok	
projetos suspensos 1 Arcoverde, Cardeal (Rua) 1 183 2 Francisco Leitão (Rua) 149 3 Joaquim Antunes 1034/1038/1042, R. 4 Oscar Freire 2239, R. 5 Rebouças 1636, Av.	Feb-99 Sep-99	ok	16/06/99 26/10/95 06/05/93 31/12/92	ok ok ok ok	FGS 1o lançamento flat Sanca
terreno em preparação para incorporar 1 Capote Valente entre 232/ 258 2 Francisco Leitão entre 163/205, R. 3 Virgílio de Carvalho Pinto lado esq 380, R. Dr.				ok ok ok	

Pesquisa sistemática de campo - todos os casos constantes da planilha, edifícios aparentemente construídos no período, ou à venda foram visitados, fotografados, e documentados. Para projetos que estavam à venda, recolheu-se o material de propaganda, quando ainda não estivesse coletado. Registrou-se os dados gerais disponíveis de cada caso. Verificou-se que vários projetos aprovados não tiveram andamento, ou porque não houvessem sido lançados

ainda, ou teriam sido suspensos. Foram registrados vários locais com sinais de preparação para incorporação.

Segunda conciliação de dados – Várias dúvidas foram esclarecidas mas novas surgiram.

Base de dados da Embraesp²⁶ - A empresa cedeu uma relação de lançamentos no período, contendo dados requeridos de áreas, preços, agentes, eventos, e características físicas dos projetos.

Definição da população – Conciliou-se todos os registros de todas as fontes: propaganda, campo, projetos aprovados e o banco de dados da Embraesp. As dúvidas ficaram significativamente reduzidas, e poderiam ser esclarecidas diretamente com as incorporadoras. Isto foi feito já na etapa seguinte, durante as entrevistas.

Depois de terminadas as entrevistas, dos 60 casos estudados originalmente, concluiu-se que 34 empreendimentos residenciais foram lançamentos por incorporadoras, com o objetivo de venda, para usuários finais, entre 1994 e 1999 em Pinheiros.

Foram excluídos 26 casos, por motivos diversos:

- flats e hotéis - 4 ocorrências;
- projetos aprovados e não lançados, - 4;
- projetos ou lançamentos suspensos – 5;
- terrenos em preparação para incorporação – 3;
- lançamentos anteriores a Janeiro de 1994 – 4;
- lançamentos com fortes indícios de serem anteriores a Janeiro de 1994 – 6;

²⁶ Empresa Brasileira de Estudos de Patrimônio – empresa de consultoria na área imobiliária que se propõe a registrar em um banco de dados, todos lançamentos realizados na Grande São Paulo.

Note-se que esta pesquisa não obteve esclarecimento definitivo quanto ao enquadramento de todos os casos. Mas os seis casos para os quais não foram obtidas informações conclusivas irrefutáveis, tem, todos eles, fortes indícios de serem anteriores ao recorte adotado. Quatro deles foram incluídos a partir de propaganda recolhida dentro do período analisado. Outros dois foram incluídos pela observação em campo de que as obras estiveram em andamento no período. Provavelmente tratava-se de lançamentos anteriores, porque não foram identificados pelas pesquisas da Embraesp. Exceto pelo edifício da Rua Alves Guimarães, que se situa na área não pesquisada na prefeitura, todos os outros tiveram o projeto aprovado antes de janeiro de 1993, o que reforça a evidencia.

Segunda etapa – Entrevistas com incorporadores

Na discussão das questões de pesquisa foram expostas as razões para a decisão de utilizar uma **pesquisa exploratória para clarificar o conceito de “grau de adoção” dos métodos de análise de mercado imobiliário, que ajude a aprofundar o entendimento das circunstâncias e motivações que orientam esta adoção e suas conseqüências.**

Decidiu-se orientar a investigação para os incorporadores, a quem cabe a iniciativa de desenvolver os projetos, e interpretar o mercado para a tomada do conjunto de decisões requeridas. Ponderou-se que a realização de entrevistas sobre assunto tão pouco delimitado, controverso, e possivelmente desprezado, corria o risco de cair no limbo divagatório de um questionamento generalizante, e propicio ao escapismo. Agravado pelo grau de exposição emocional, que a abordagem de sucessos e insucessos provoca. Optou-se por centrar a investigação em realizações concretas onde os problemas de interpretação do mercado para a ação foram efetivamente enfrentados, e o resultado do conjunto de decisões foi avaliado pelo mercado.

Trata-se do **estudo de casos selecionados** de empreendimentos efetivamente lançados no mercado. As crenças, pressupostos e atitudes dos incorporadores seriam argüidas em relação à um caso concreto.

Para este método, Mattar²⁷ recomenda a escolha de casos com desempenhos extremados, ou que reflitam mudanças abruptas, ou ainda que tenham sido reconhecidamente expostos a condições especiais. Entende que “casos que apresentem nítidos contrastes ou que tenham aspectos salientes são mais úteis” para “exagerar as diferenças” (...) “e daí tirar hipóteses explicativas para o fato”.

No entanto, a atividade imobiliária é pouco estudada. A escolha de “sucessos” de mídia é inadequada, e os fracassos são velados. A observação externa destes extremos só seria possível pelo acompanhamento do período de vendas dos empreendimentos, que geralmente se estende por anos, e ainda assim pode ter distorções como nos casos que são lançados total ou parcialmente vendidos. Mesmo os conceitos de sucesso, fracasso, desempenho e seus indicadores, estão a pedir melhor precisão teórica.

Entendeu-se que as entrevistas seriam o meio mais adequado de procurar por estes indicadores, considerando o tempo e recurso disponíveis. O esforço necessário para selecionar os casos foi substituído pela seleção de um conjunto mais amplo de casos. Optou-se por concentrá-los em uma mesma área de mercado, como visto acima, onde interagem e estão submetidos a condições semelhantes.

Inicialmente foi realizado um sorteio, com a intenção de garantir uma pretensa representatividade. Mas não há representatividade com poucas amostras. Entre os projetos identificados acima, foram selecionados para estudo, os empreendimentos que:

- foram realizados pelas empresas mais atuantes no bairro, e / ou na cidade de São Paulo, considerando a quantidade de lançamentos em um período mais amplo que o adotado;
- procuraram se posicionar por diferenciações expressivas;
- tiveram posicionamento extremado de preço;
- procuraram pelas localizações mais desprestigiadas;

²⁷ Mattar, op. cit., p. 89.

A estes decidiu-se acrescentar para estudo e entrevista, um empreendimento realizado pela Cyrela, e lançado em Setembro de 1993, porque é uma das mais atuantes incorporadoras de São Paulo; e o período de comercialização é contemporâneo aos casos estudados.

Isto elevou o universo de estudo para 35 casos

As empresas mais atuantes são importantes para os objetivos da pesquisa, porque poderiam tender a ter mais presente a adoção dos métodos de análise de mercado.

Foram entrevistadas 15 incorporadoras, responsáveis por 19 lançamentos residenciais em Pinheiros, no período de 1994 e 1999; ou seja 54 % do universo.

Quadro 4.5. Empreendimentos selecionados para entrevista

Cod	Endereço	Empreendimento	Incorporador
1	Alves Guimarães (Rua) 138/50	DUPLEX HOME PINHEIROS	INCOSUL IP/ITANGUÁ/DIÁLOGO
2	Alves Guimarães (Rua) 265 / 271	SILVIA	LINTER
4	Alves Guimarães (Rua) 1.354	CARLOS GOMES	ATLÂNTICA
5	Arcoverde, Cardeal (Rua) 388	ARUAMA	BANI
6	Arcoverde, Cardeal (Rua) 1.163 / 1.183	SAINT PAUL'S RESIDENCE	FGS
8	Capote Valente (Rua) 467	PALAIS DES ARTS	TECNISA
9	Capote Valente (Rua) 640	PORTOGRUARO	SEQUÊNCIA
13	Cristiano Viana (Rua) 264 / 280	SELMA	LINTER
14	Cristiano Viana (Rua) 665 / 669 / 671	HENDEL	ATLÂNTICA
15	Eugênio Leite, Con (Rua) 594	NEW CLASSIC HOME PINHEIROS	SHPAISMAN
18	Francisco Leitão (Rua) 115	DUPLEX TOP TOWER PINHEIROS	INPAR
21	João Moura (Rua) 870	SPORTS'GARDEN PINHEIROS	INPAR
24	Joaquim Antunes (Rua) 852	VERSATILE PINHEIROS	ABC/TEREPINS & KALILI/MOISÉS NIGRI
25	Lisboa (Rua) 150	HELBOR LOFT EVOLUTION	HELBOR
28	Mateus Grou (Rua) 312/4	CANCUN	ORG PEREIRA
31	Padre Carvalho (Rua) 408	CAROLINA	SEISA MESTER
32	Simão Álvares (Rua) 770	JOHANN STRAUS	ATLÂNTICA/CIBRACON
33	Virgílio de Carvalho Pinto, Dr (Rua) 106	MACKINTOSH	SANCA
35	Capote Valente (Rua) 361	QUARTIER D'OR	CYRELA

A estes decidiu-se acrescentar para estudo e entrevista, um empreendimento realizado pela Cyrela, e lançado em Setembro de 1993, porque é uma das mais atuantes incorporadoras de São Paulo; e o período de comercialização é contemporâneo aos casos estudados.

Isto elevou o universo de estudo para 35 casos

As empresas mais atuantes são importantes para os objetivos da pesquisa, porque poderiam tender a ter mais presente a adoção dos métodos de análise de mercado.

Foram entrevistadas 15 incorporadoras, responsáveis por 19 lançamentos residenciais em Pinheiros, no período de 1994 e 1999; ou seja 54 % do universo.

Quadro 4.5. Empreendimentos selecionados para entrevista

Cod	Endereço	Empreendimento	Incorporador
1	Alves Guimarães (Rua) 138/50	DUPLEX HOME PINHEIROS	INCOSUL IP/ITANGUÁ/DIALOGO
2	Alves Guimarães (Rua) 265 / 271	SILVIA	LINTER
4	Alves Guimarães (Rua) 1.354	CARLOS GOMES	ATLÂNTICA
5	Arcoverde, Cardeal (Rua) 388	ARUAMA	BANI
6	Arcoverde, Cardeal (Rua) 1.163 / 1.183	SAINT PAUL'S RESIDENCE	FGS
8	Capote Valente (Rua) 467	PALAIS DES ARTS	TECNISA
9	Capote Valente (Rua) 640	PORTOGRUARO	SEQÜÊNCIA
13	Cristiano Viana (Rua) 264 / 280	SELMA	LINTER
14	Cristiano Viana (Rua) 665 / 669 / 671	HENDEL	ATLÂNTICA
15	Eugênio Leite, Con (Rua) 594	NEW CLASSIC HOME PINHEIROS	SHPAISMAN
18	Francisco Leitão (Rua) 115	DUPLEX TOP TOWER PINHEIROS	INPAR
21	Joao Moura (Rua) 870	SPORTS'GARDEN PINHEIROS	INPAR
24	Joaquim Antunes (Rua) 852	VERSATILE PINHEIROS	ABC/TEREPINS & KALIL/MOISÉS NIGRI
25	Lisboa (Rua) 150	HELBOR LOFT EVOLUTION	HELBOR
28	Mateus Grou (Rua) 312/4	CANCUN	ORG PEREIRA
31	Padre Carvalho (Rua) 408	CAROLINA	SEISA MESTER
32	Simão Álvares (Rua) 770	JOHANN STRAUS	ATLÂNTICA/CIBRACON
33	Virgilio de Carvalho Pinto, Dr (Rua) 106	MACKINTOSH	SANCA
35	Capote Valente (Rua) 361	QUARTIER D'OR	CYRELA

Adoção de Métodos de Análise de Mercado Imobiliário

Estudo de Caso de Pinheiros

Mapa 4
Pinheiros
Área de Estudo - Setor 1
Lançamentos Residenciais
1994 - 1999

LEGENDA:

- 1 R. Alves Guimarães 138/50
- 2 R. Alves Guimarães 265/271
- 3 R. Alves Guimarães 1.133
- 4 R. Alves Guimarães 1.354
- 5 R. Cardenal Arcoverde 388
- 7 R. Capote Valente 171
- 8 R. Capote Valente 467
- 9 R. Capote Valente 640
- 10 R. Capote Valente 1.181/1.131
- 11 R. Capote Valente 1.335
- 12 R. Cristiano Viana 120/116
- 13 R. Cristiano Viana 264/280
- 14 R. Cristiano Viana 665/669/671
- 19 R. João Moura 392
- 20 R. João Moura 680
- 21 R. João Moura 870
- 22 R. João Moura 943/5
- 23 R. João Moura 1.362
- 25 R. Lisboa 150
- 35 R. Capote Valente 361

Datas de lançamento

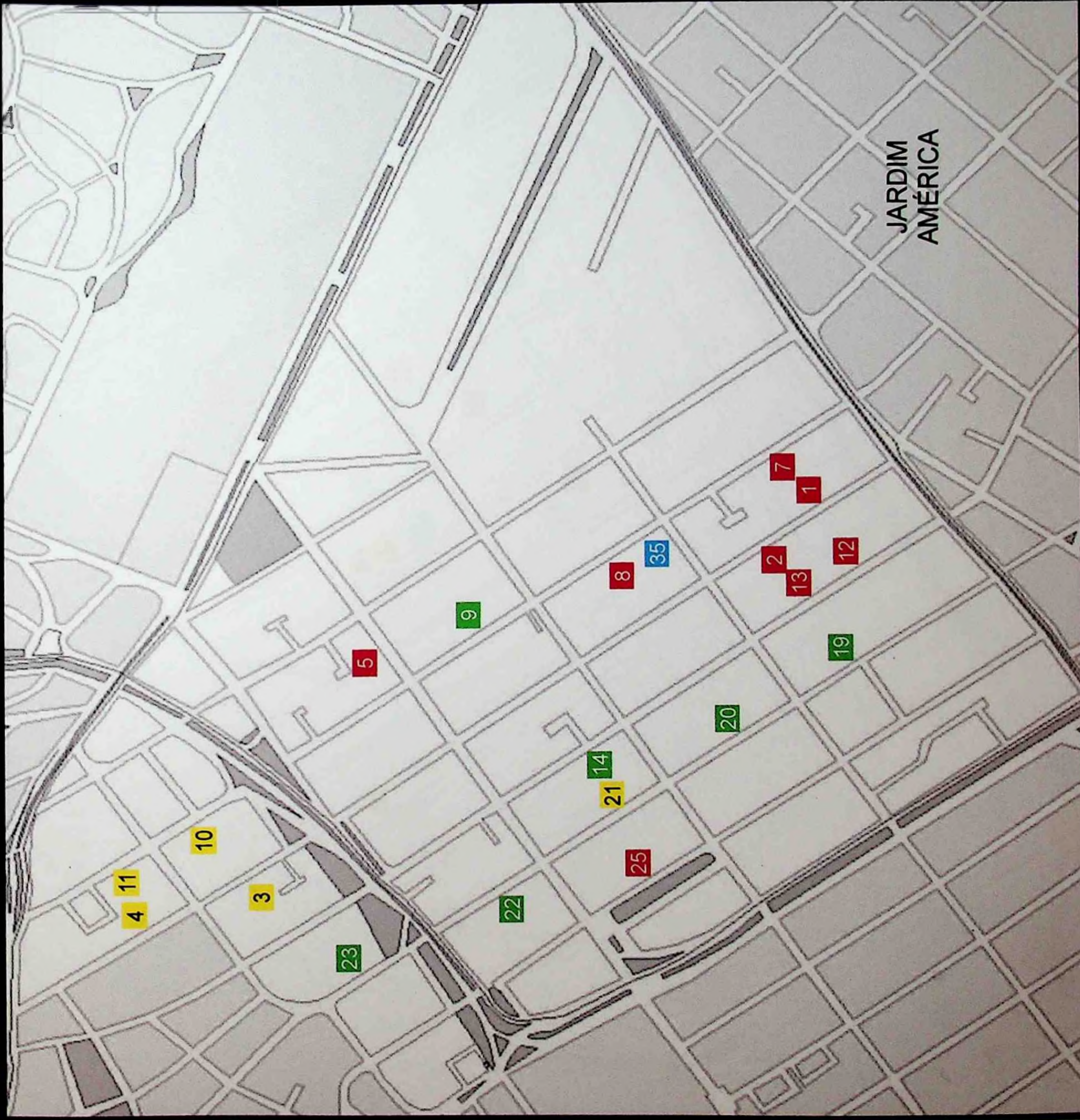
- 1993
- 1994 - 1995
- 1996 - 1997
- 1998 - 1999



s/ escala

Dissertação de Mestrado
João Fernando Pires Meyer
FAU - USP - maio de 2000

Base: MOC - PMSP



**Adoção de
Métodos de Análise
de Mercado Imobiliário**

Estudo de Caso de
Pinheiros

**Mapa 5
Pinheiros**

**Área de Estudo - Setor 2
Lançamentos Residenciais
1994 - 1999**

LEGENDA:

- 6 R. Cardeal Arcoverde 1...163/1.183
- 15 R. Cônego Eugênio Leite 594
- 16 R. Cônego Eugênio Leite 693
- 17 R. Fradique Coutinho 294/306
- 18 R. Francisco Leitão 115
- 24 R. Joaquim Antunes 852
- 26 R. Mateus Grou 131
- 27 R. Mateus Grou 271
- 28 R. Mateus Grou 312/4
- 29 R. Mateus Grou 502 (498/508)
- 30 R. Mateus Grou 586
- 32 R. Simão Álvares 770
- 33 R. Dr. Virgílio de Carv. Pinto 106
- 34 R. Dr. Virgílio de Carv. Pinto 336

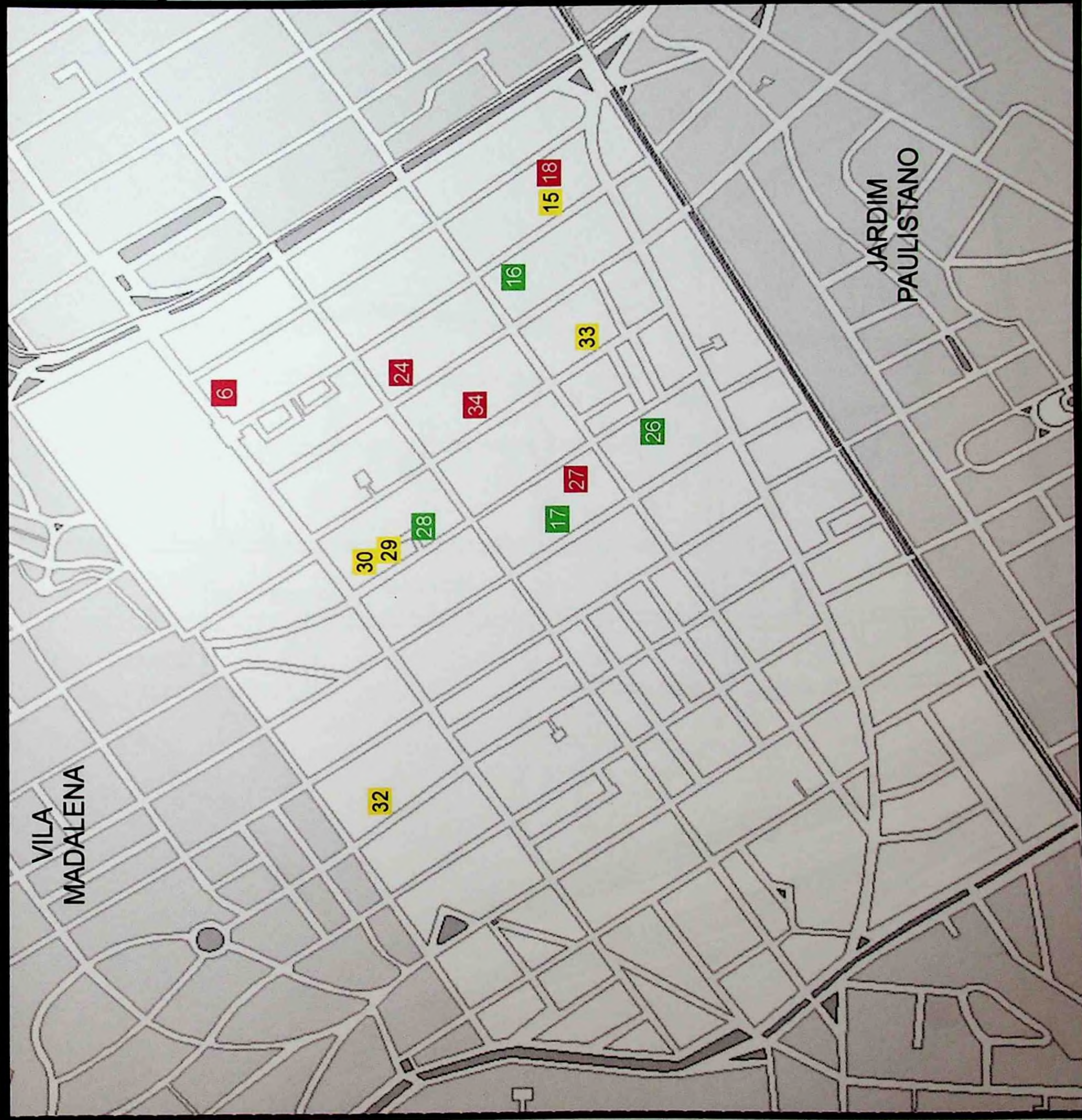
Datas de lançamento

- 1993
- 1994 - 1995
- 1996 - 1997
- 1998 - 1999

s/ escala

Dissertação de Mestrado
João Fernando Pires Meyer
FAU - USP - maio de 2000

Base: MOC - PMSP



**Adoção de
Métodos de Análise
de Mercado Imobiliário**

Estudo de Caso de
Pinheiros

Mapa 6
Pinheiros

Área de Estudo - Setor 3
Lançamentos Residenciais
1994 - 1999

LEGENDA:

31 R. Padre Carvalho 406

Datas de lançamento

- 1993
- 1994 - 1995
- 1996 - 1997
- 1998 - 1999



s/ escala

Dissertação de Mestrado
João Fernando Pires Meyer
FAU - USP - maio de 2000

Base: MOC - PMSP



4.3. Resultados - Entrevistas com incorporadores

Foram entrevistados 15 incorporadores, relativamente a 19 lançamentos que realizaram.

A colaboração e envolvimento dos entrevistados foi desigual. Diversas informações importantes tiveram de ser obtidas por outras fontes e checadas, quando havia suspeita de omissão, imprecisão, indisponibilidade, e distorção. Mesmas checadas por várias fontes, as informações aqui relatadas devem ser vistas com cautela, especialmente aquelas relativas ao desempenho da empresa, onde o entrevistado pode se sentir exposto e eventualmente maquiar os resultados, principalmente os negativos.

Os valores monetários foram atualizados pelo IGP-M-DI para janeiro de 2000. A memória destes cálculos está em anexo.

As questões ligadas aos preços e localização não estão apresentadas individualmente, mas comparativamente, dentro de um contexto de mercado, depois do relato dos casos – 4.4.

O objeto do estudo está orientado para os projetos individuais, casos reais; e não para o conjunto das obras das empresas. Enfocou-se um conjunto de projetos de empresas diferentes em uma área de mercado. Ainda que o enfoque seja individual, o que se pretendia era compreender como a empresa tomou suas decisões de mercado em relação ao projeto. Assim a exposição dos casos está dividida em duas partes: as informações sobre a empresa e o projeto. Mas como algumas empresas realizaram mais de um empreendimento na área de estudo, decidiu-se apresentar os casos por empresa para não perder o contexto em que os projetos foram concebidos. Portanto os casos estão expostos separadamente em fichas individuais, pela ordem alfabética das incorporadoras, para facilidade de consulta.

4.3.1. ABC Investimob

Caso 24 - Edifício Versatile Pinheiros

Rua Joaquim Antunes, 852.

Entrevistado: Ricardo Pereira Leite - Diretor técnico

Data: 14/04/2000

Empresa

A ABC Construtora e incorporadora Ltda, fundada em 1974, que inicialmente trabalhava com administração de imóveis, mais tarde começou a construir. Faz parte de grupo de empresas que inclui a Investimob 2000 Empreendimentos Ltda, Riasa Incorporadora Ltda e ABC Desenvolvimento. Comercialmente a marca é apresentada como ABC Investimob, a Investimob incorpora e a ABC constrói.

Possui 16 empregados, todos administrativos. Terceiriza grande parte de suas atividades: pesquisa de mercado, projetos, construção, vendas e propaganda.

Orientação

O entrevistado entende que o negócio da empresa seria a incorporação de imóveis. A principal tarefa para atingir seus objetivos seria a identificação das necessidades e desejos não satisfeitos dos consumidores, para definição do mercado alvo promissor que possa atender melhor, frente a concorrência.

Os sócios respondem pelas três diretorias: administrativa / financeira, técnica e comercial. Não há nenhuma área de marketing, mas a maioria de suas tarefas estão atribuídas à diretoria comercial: pesquisa de terrenos, planejamento do produto, definição de suas características e desenvolvimento do projeto; bem como pós vendas e assistência técnica – através do SAC: serviço de atendimento ao consumidor. A escolha de regiões ou bairros é realizada pela diretoria.

Produção e região de atuação

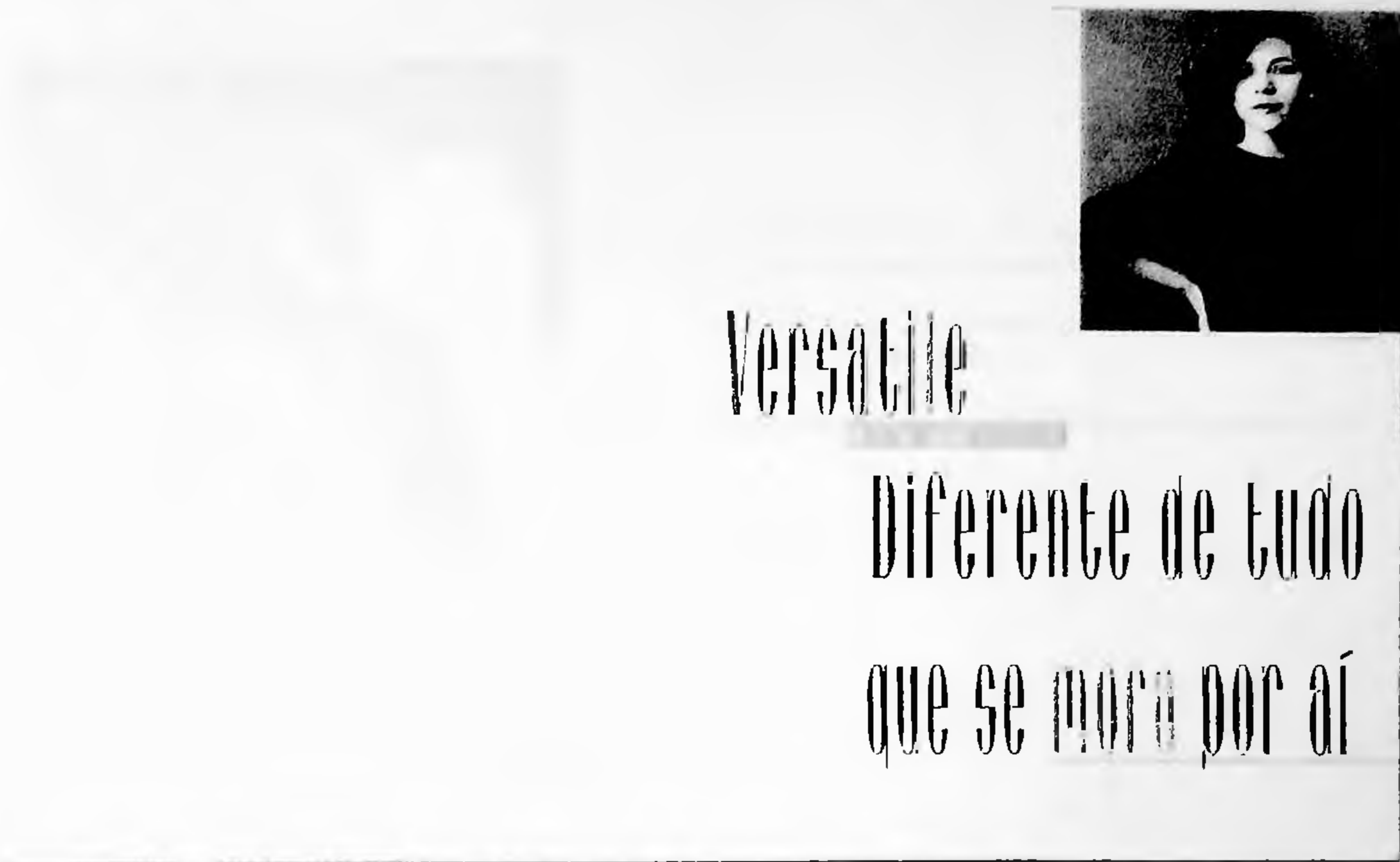


FIGURA 4.1. Brochura, páginas 16 e 1, dimensões (aberta) 600x400 mm.

A área geográfica de atuação estaria nos bairros de classe média alta da capital. Entre 1994 e 1999 realizou 7 lançamentos, todos residenciais: Vila Mascote, Tatuapé, Moóca, Santa Cecília, Pacaembu, Perdizes e Pinheiros. Estes empreendimentos totalizam 479 unidades, dos quais 291 na zona oeste e 83 no edifício “Versatile Pinheiros”, objeto desta entrevista.

Edifício Versatile Pinheiros – Caso 24.

Rua Joaquim Antunes 852

Também participaram da incorporação a Construtora Moisés Nigri Ltda. e a Terepins & Kalili. Para a entrevista foi escolhida a ABC, porque teria sido a responsável pelo desenvolvimento do projeto.



Quem tem uma vida ágil e dinâmica precisa
morar num lugar que tenha o seu pique.

Um lugar que além de versátil,
seja muito gostoso.

E que não seja nem um pouco convencional.

Versátil. Esse é o lugar.

FIGURA 4.2. Brochura, páginas 2 e 3, dimensões (aberta) 600x400 mm.

Análise de oportunidades

Através de uma citação, procura mostrar o pensamento da empresa: "Nós pensamos 24 horas por dia no produto, o cliente não".

A definição deste empreendimento teria se iniciado pela concepção de um projeto, a partir da experiência da ABC com um perfil de compradores: "A empresa tem uma cultura muito grande com apartamentos de 1 dormitório". A partir da definição do segmento alvo, teria começado a pensarem como deveria ser um produto desenhado para o solteiro de médio e alto padrão. Esta seria uma idéia antiga de um dos diretores, que foi sendo pensada nos últimos quatro anos, até que considerou estar suficientemente madura e que teria chegado o momento adequado para ser realizada.

No entanto, apesar de ter iniciado a concepção do empreendimento

A localização não poderia ser melhor.
(Né se dá a um novo em casa)

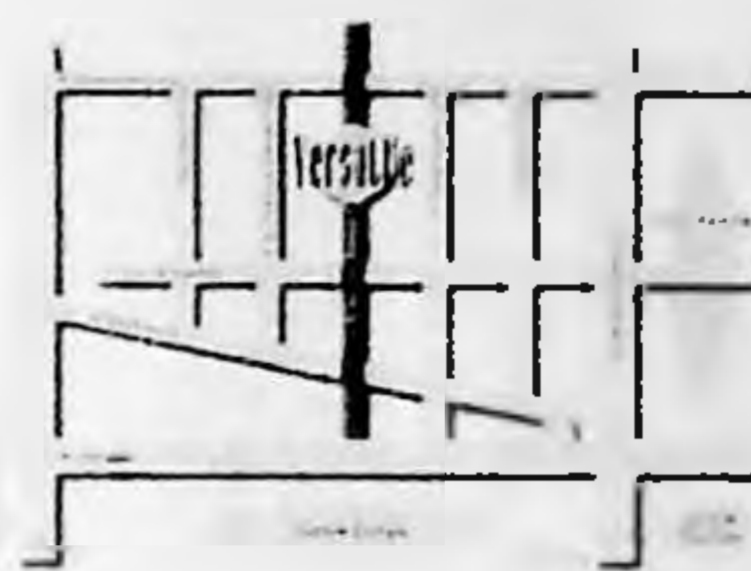
O Edifício está perto de tudo que você mais gosta e precisa. Um bairro moderno e valorizado, com um excelente suporte de comércio e serviços.

Estrategicamente localizado, Pinheiros tem fácil acesso para a cidade toda. De um lado, você tem a badalada - o *Soho* paulistano. De outro, todo o charme e a sofisticação dos com suas lojas, bares e restaurantes.

Venha para o Versatile Pinheiros. E more do jeito como você leva a vida: intensamente.

Versatile

2 Suítes (uma totalmente independente).
Diferente de tudo, mas igual a você.



R. Joaquim Antunes, 852
entre Aílur Azevedo e Cardeal Arcoverde



FIGURA 4.3. Brochura, páginas 4 e 5, dimensões (aberta) 600x400 mm.

pelo usuário e da solução não usual a que chegou, não realizou nenhuma pesquisa com este consumidor. Evidentemente o arrojo comportava riscos. As pesquisas que realizou para minorar estes riscos teriam sido a consulta a opinião de especialistas – imobiliária e arquiteto – e consulta à pesquisa de ofertas da Embraesp. Também teria pesquisado projetos parecidos, realizados nos EUA.

Entende que os concorrentes seriam os empreendimentos de 1 e 2 dormitórios da região. O diferencial competitivo deste projeto seria a planta.

Segmento alvo

O segmento alvo foi definido, portanto, antes da compra do terreno, como “single de alto e médio padrão”, como foi visto. O entrevistado entende que estaria crescendo o número de famílias de uma pessoa,

Versatê e Pinnetros tem um conceito que vai revolucionar a divisão dos espaços nos apartamentos:

2
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100
101
102
103
104
105
106
107
108
109
110
111
112
113
114
115
116
117
118
119
120
121
122
123
124
125
126
127
128
129
130
131
132
133
134
135
136
137
138
139
140
141
142
143
144
145
146
147
148
149
150
151
152
153
154
155
156
157
158
159
160
161
162
163
164
165
166
167
168
169
170
171
172
173
174
175
176
177
178
179
180
181
182
183
184
185
186
187
188
189
190
191
192
193
194
195
196
197
198
199
200
201
202
203
204
205
206
207
208
209
210
211
212
213
214
215
216
217
218
219
220
221
222
223
224
225
226
227
228
229
230
231
232
233
234
235
236
237
238
239
240
241
242
243
244
245
246
247
248
249
250
251
252
253
254
255
256
257
258
259
260
261
262
263
264
265
266
267
268
269
270
271
272
273
274
275
276
277
278
279
280
281
282
283
284
285
286
287
288
289
290
291
292
293
294
295
296
297
298
299
300
301
302
303
304
305
306
307
308
309
310
311
312
313
314
315
316
317
318
319
320
321
322
323
324
325
326
327
328
329
330
331
332
333
334
335
336
337
338
339
340
341
342
343
344
345
346
347
348
349
350
351
352
353
354
355
356
357
358
359
360
361
362
363
364
365
366
367
368
369
370
371
372
373
374
375
376
377
378
379
380
381
382
383
384
385
386
387
388
389
390
391
392
393
394
395
396
397
398
399
400
401
402
403
404
405
406
407
408
409
410
411
412
413
414
415
416
417
418
419
420
421
422
423
424
425
426
427
428
429
430
431
432
433
434
435
436
437
438
439
440
441
442
443
444
445
446
447
448
449
450
451
452
453
454
455
456
457
458
459
460
461
462
463
464
465
466
467
468
469
470
471
472
473
474
475
476
477
478
479
480
481
482
483
484
485
486
487
488
489
490
491
492
493
494
495
496
497
498
499
500
501
502
503
504
505
506
507
508
509
510
511
512
513
514
515
516
517
518
519
520
521
522
523
524
525
526
527
528
529
530
531
532
533
534
535
536
537
538
539
540
541
542
543
544
545
546
547
548
549
550
551
552
553
554
555
556
557
558
559
560
561
562
563
564
565
566
567
568
569
570
571
572
573
574
575
576
577
578
579
580
581
582
583
584
585
586
587
588
589
590
591
592
593
594
595
596
597
598
599
600
601
602
603
604
605
606
607
608
609
610
611
612
613
614
615
616
617
618
619
620
621
622
623
624
625
626
627
628
629
630
631
632
633
634
635
636
637
638
639
640
641
642
643
644
645
646
647
648
649
650
651
652
653
654
655
656
657
658
659
660
661
662
663
664
665
666
667
668
669
670
671
672
673
674
675
676
677
678
679
680
681
682
683
684
685
686
687
688
689
690
691
692
693
694
695
696
697
698
699
700
701
702
703
704
705
706
707
708
709
710
711
712
713
714
715
716
717
718
719
720
721
722
723
724
725
726
727
728
729
730
731
732
733
734
735
736
737
738
739
740
741
742
743
744
745
746
747
748
749
750
751
752
753
754
755
756
757
758
759
760
761
762
763
764
765
766
767
768
769
770
771
772
773
774
775
776
777
778
779
780
781
782
783
784
785
786
787
788
789
790
791
792
793
794
795
796
797
798
799
800
801
802
803
804
805
806
807
808
809
810
811
812
813
814
815
816
817
818
819
820
821
822
823
824
825
826
827
828
829
830
831
832
833
834
835
836
837
838
839
840
841
842
843
844
845
846
847
848
849
850
851
852
853
854
855
856
857
858
859
860
861
862
863
864
865
866
867
868
869
870
871
872
873
874
875
876
877
878
879
880
881
882
883
884
885
886
887
888
889
890
891
892
893
894
895
896
897
898
899
900
901
902
903
904
905
906
907
908
909
910
911
912
913
914
915
916
917
918
919
920
921
922
923
924
925
926
927
928
929
930
931
932
933
934
935
936
937
938
939
940
941
942
943
944
945
946
947
948
949
950
951
952
953
954
955
956
957
958
959
960
961
962
963
964
965
966
967
968
969
970
971
972
973
974
975
976
977
978
979
980
981
982
983
984
985
986
987
988
989
990
991
992
993
994
995
996
997
998
999
1000

São duas suítes (uma delas totalmente independente), para que você possa usá-las da maneira que quiser, de acordo com sua proposta de vida. Por exemplo, se você quer trabalhar em casa, basta transformar a suíte independente em "home-office". Pronto, você já pode trabalhar em casa completamente solado da área social do apartamento.

Versatilidade e o conceito. Faça algumas das combinações possíveis e use sua criatividade para imaginar outras.

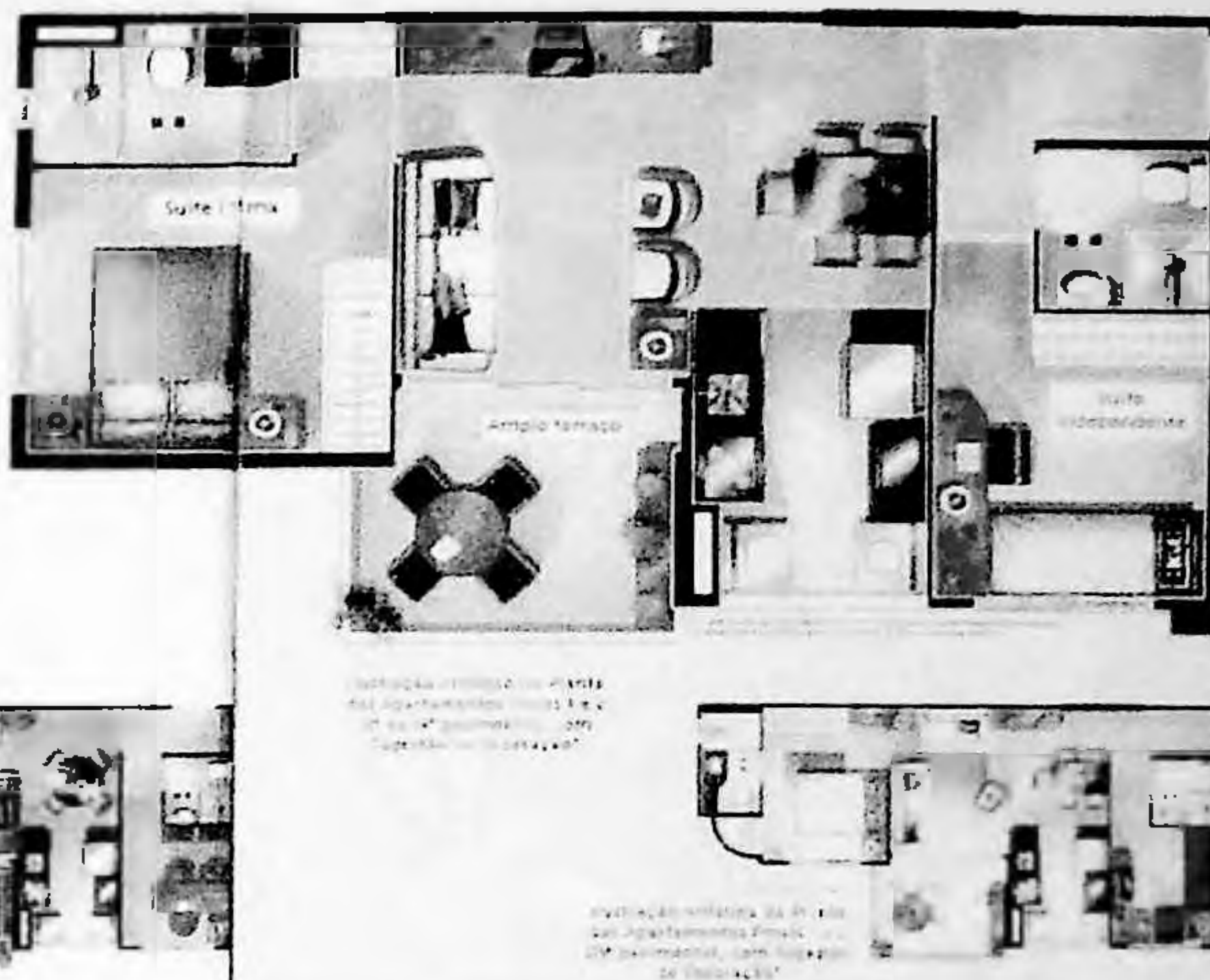


FIGURA 4.5. Brochura, páginas 8 e 9, dimensões (aberta) 600x400 mm.

principalmente mulheres, que na experiência da ABC já representariam, hoje, metade dos compradores deste mercado.

Desenvolvimento do produto

O arquiteto Jonas Birger começou a assessorar o desenvolvimento do empreendimento antes da compra do terreno e teria sido escolhido por sua experiência com o tipo de produto e sua afinidade com os objetivos do empreendimento e da empresa. Já estaria definido o número de dormitórios da unidade e foi solicitado a ele que incluísse 6 apartamentos por andar e desenvolvesse o conceito do "home office".

A planta da unidade prevê, além da suíte, sala, terraço e cozinha, um outro cômodo com banheiro, que poderia ser usado como um escritório, sala de tv – "home theater" – ou segunda suíte para hóspedes, localizado logo na entrada, o que o tornaria independente do restante do apartamento.



Imagem: [Illegible] [Illegible] [Illegible] [Illegible] [Illegible] [Illegible]

Não é só no projeto do apartamento que o Versatile Pinheiros inovou.

O conceito de "salão de festas" - ao menos aquele que você conhecia até hoje - já pode ser esquecido.

Versatile Social Space é uma área social totalmente diferenciada.

Here, você vai poder organizar festas e jantares, recebendo seus amigos num espaço bonito e confortável, como se estivesse numa extensão natural do seu apartamento.

Além disso, você terá também uma sala para jogos - com previsão para home theater.

Compartilhando ideias



FIGURA 4.6. Brochura, páginas 10 e 11, dimensões (aberta) 600x400 mm.

O entrevistado supõe que o depósito individual seja um diferencial para este público, devido ao tamanho do apartamento.

Acreditando que o consumidor com este perfil tem necessidade e gosta de organizar jantares e reuniões com amigos, foi previsto uma sala de jantar ampla no mezanino do prédio - "social space" - com sala de estar, cozinha e adega. Também haveria uma sala de jogos e de "home theater" para uso social.

Outros equipamentos de lazer estariam localizados na cobertura. Estão previstos uma variada e abrangente infra-estrutura e serviços opcionais de comunicação, energia, lavanderia, segurança, recepção, recados, empregados e pool de locação.

Colocamos o lazer nas alturas.



Ficar sem fazer nada de vez em quando. Cuidar do corpo. Relaxar.

Tudo isso fica ainda melhor com o [redacted], na cobertura do prédio.

Um espaço com [redacted] entregue equipado, [redacted], ambiente para [redacted] e [redacted].

Para você que quer estilo até na hora de relaxar.

FIGURA 4.7. Brochura, páginas 12 e 13, dimensões (aberta) 600x400 mm.

O projeto prevê 14 andares tipo, com 6 unidades por andar – exceto no 2o andar, com 5, totalizando 83 apartamentos de 53,937 m².

Propaganda e vendas

Para a entrevistada, a propaganda, elaborada por agência, teria promovido a suíte independente. Os meios utilizados teriam sido: distribuição de reprints para motoristas, jornais, mala direta e cavaletes.

O lançamento teria ocorrido em agosto de 1999, mas a Embraesp dispõe de documentação registrando o início de vendas em julho.

Performance de vendas

As vendas teriam um desempenho abaixo do esperado. O estoque seria de cerca de 70% das unidades, ou seja, aproximadamente 58

Infra-estrutura.

- TV a Cabo Net
- Gerador Próprio
- Infra-estrutura para diaristas e funcionários: cozinha, vestiários e banheiros
- Lavanderia Coletiva
- Rede Intranet
- Segurança Planejada
- Graber
- Recepção
- Depósito Individual

Serviços Opcionais.

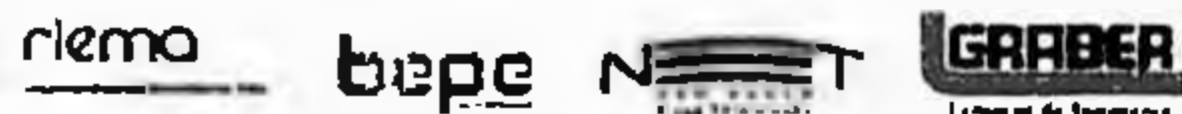
Pessoas como você sabem que aproveitar a vida é sinônimo de rentabilizar o tempo.

Para isso, vai oferecer uma série de serviços úteis e que vão ajudá-lo no seu dia-a-dia.

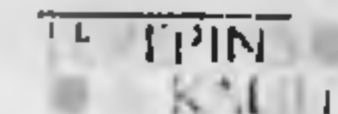
Entre eles, destacamos e muitos outros.

É a melhor e que todos estes serviços serão opcionais: você só paga pelo que realmente utilizar.

Todos estes serviços serão administrados pela Riema. Há 30 anos administrando para o seu conforto, com longa experiência na prestação de serviços diferenciados e na otimização de despesas condominiais.



ABC Investimob, ao longo de sua história de existência, sempre surgiu e evoluiu com o desenvolvimento imobiliário, apresentando um portfólio de serviços imobiliários, com serviços especializados, como: avaliação, corretagem, vendas, administração, administração de condomínios e administração de unidades imobiliárias. Desde sempre, a qualidade dos serviços oferecidos sempre foi o diferencial da empresa. Atualmente, a ABC Investimob oferece serviços de administração de condomínios e administração de unidades imobiliárias, com um atendimento personalizado e com a utilização de novas tecnologias e técnicas, visando a melhor qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes. A administração de condomínios e a administração de unidades imobiliárias são serviços essenciais para a manutenção e conservação dos bens imóveis, sendo fundamentais para a preservação do patrimônio e a otimização dos recursos. A administração de condomínios e a administração de unidades imobiliárias são serviços essenciais para a manutenção e conservação dos bens imóveis, sendo fundamentais para a preservação do patrimônio e a otimização dos recursos.



EPIN KAU, ao longo de sua história de existência, sempre surgiu e evoluiu com o desenvolvimento imobiliário, apresentando um portfólio de serviços imobiliários, com serviços especializados, como: avaliação, corretagem, vendas, administração, administração de condomínios e administração de unidades imobiliárias. Desde sempre, a qualidade dos serviços oferecidos sempre foi o diferencial da empresa. Atualmente, a EPIN KAU oferece serviços de administração de condomínios e administração de unidades imobiliárias, com um atendimento personalizado e com a utilização de novas tecnologias e técnicas, visando a melhor qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes. A administração de condomínios e a administração de unidades imobiliárias são serviços essenciais para a manutenção e conservação dos bens imóveis, sendo fundamentais para a preservação do patrimônio e a otimização dos recursos.



LOPES, ao longo de sua história de existência, sempre surgiu e evoluiu com o desenvolvimento imobiliário, apresentando um portfólio de serviços imobiliários, com serviços especializados, como: avaliação, corretagem, vendas, administração, administração de condomínios e administração de unidades imobiliárias. Desde sempre, a qualidade dos serviços oferecidos sempre foi o diferencial da empresa. Atualmente, a LOPES oferece serviços de administração de condomínios e administração de unidades imobiliárias, com um atendimento personalizado e com a utilização de novas tecnologias e técnicas, visando a melhor qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes. A administração de condomínios e a administração de unidades imobiliárias são serviços essenciais para a manutenção e conservação dos bens imóveis, sendo fundamentais para a preservação do patrimônio e a otimização dos recursos.



CRIATURAS

CRIATURAS, ao longo de sua história de existência, sempre surgiu e evoluiu com o desenvolvimento imobiliário, apresentando um portfólio de serviços imobiliários, com serviços especializados, como: avaliação, corretagem, vendas, administração, administração de condomínios e administração de unidades imobiliárias. Desde sempre, a qualidade dos serviços oferecidos sempre foi o diferencial da empresa. Atualmente, a CRIATURAS oferece serviços de administração de condomínios e administração de unidades imobiliárias, com um atendimento personalizado e com a utilização de novas tecnologias e técnicas, visando a melhor qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes. A administração de condomínios e a administração de unidades imobiliárias são serviços essenciais para a manutenção e conservação dos bens imóveis, sendo fundamentais para a preservação do patrimônio e a otimização dos recursos.

FIGURA 4.8. Brochura, páginas 14 e 15, dimensões (aberta) 600x400 mm.

apartamentos, portanto 25 vendidos em 9 meses de comercialização. Isto sugere que a velocidade de vendas média mensal estaria em torno de 3,35% do total de unidades – 2,78 unidades por mês.

Compradores

Cerca de 90% dos compradores seriam solteiros, como esperado. Para o diretor, eles estariam procurando um apartamento com personalidade, com um diferencial.

As características determinantes para a decisão de compra, por ordem de importância, seriam: bairro, número de dormitórios, área útil, preço, prestação e concepção arquitetônica. Sobre a predominância do bairro, comenta: “todo mundo escolhe o apartamento antes pelo bairro”.

As vendas teriam sido dificultadas pela ordem de importância: crise econômica, vizinhança imediata, poder aquisitivo, concepção



FIGURA 4.9. Reprint, páginas 4 e 1, dimensões (aberto) 540x330 mm.

arquitetônica e garagens. Acredita que houve “baixa procura”, no segundo semestre do ano passado, de forma geral”.

Controle

Foram promovidas diversas modificações na estratégia de vendas. As condições de pagamento foram facilitadas. A imobiliária Lopes foi substituída pela Concorde.

O material de propaganda que inicialmente posicionava o produto como “2 suítes [uma totalmente independente]”, estaria fazendo o apartamento “parecer grande” e afastaria possíveis interessados. O mesmo folheto foi reimpresso, agora destacando “2 dorms (ambos suítes) 1 totalmente independente”. Mais recentemente, um novo reprint redirecionou a oferta como “1 ou 2 dorms. Suíte & Lavabo”. Há uma clara crise de identidade. O conceito central do projeto, o “home office”, não é destacado nos dois primeiros e nem sequer mencionado no último reprint. Nenhum deles mostra a planta, única forma de compreender este projeto. A intenção de flexibilizar o produto, oferecendo

Um apartamento com um estilo único: O seu.

1ou2
dorms.
Suíte&Lavabo

Para você que leva uma vida versátil, dinâmica e cheia de alto astral, a Versaille Pinheiras traz um conceito totalmente inovador em divisão de espaços. É muito simples. Você pega o projeto da Versaille e, dependendo das suas necessidades, usa a criatividade para fazer as mais variadas combinações de uso.

+ TERRAÇO E
DEPOSITO INDIVIDUAL

Entrada de R\$ 4.450,00
Mensal de R\$ 440,00 sem Intermediárias*

Serviços Opcionais. Você só paga pelo que utilizar.

camo

bepc

ST

LEONARDO



FIGURA 4.10. Reprint, páginas 2 e 3, dimensões (aberto) 540x330 mm.

também para o segmento de 2 dormitórios, não se aplica neste caso, porque a planta é específica para o segmento, a menos que fosse elaborada outra planta tradicional opcional. O fato de que 90% dos compradores são solteiros, confirma que o produto é claramente segmentado, mas a propaganda não. Talvez pudesse ser mais bem sucedida uma comunicação de posicionamento como "1 dormitório com escritório / suíte de hóspede independente", ou "2º dormitório independente".

Quanto à deterioração do entorno, a empresa tomou a iniciativa de reunir os vizinhos, com os quais fundou a Associação dos Moradores da Joaquim Antunes – ANJA. Diversas iniciativas estão sendo tomadas: os moradores de rua foram retirados pela prefeitura, está-se procurando ocupar o local com um ponto de taxi, pretende-se arborizar a rua e executar um projeto paisagístico na "piazzeta" da escadaria, incentivar o cuidado com as fachadas e com o lixo pelos moradores.

**NÃO JOGUE ESTE TOQUEJO NA VIA PÚBLICA
CIDADE TEM POVO CIVILIZADO - 24**

**Independente
como voce**

Versatile

**R. Joaquim Antunes, 852
antes Artur Azevedo e Cardinal Alacorde**

**Diferente de tudo
que se mora por aí.**

Um conceito que vai revolucionar a divisão dos espaços nos apartamentos: **2 suítes** totalmente independentes, um banheiro que é o maior suíte dos Estados Unidos e quem sabe até um jardim privado para quem quiser. Tudo isso aliado com imagens suítes, como por exemplo, master com duas suítes, um home office, sala de TV, academia, suíte de visitas, recepção, etc. Versatile tem o espaço ideal para quem mora perto do metrô. Tudo com o mundo.

inmo **LOPES**

Um conceito que vai revolucionar a divisão dos espaços nos apartamentos:

**2 dorms
(ambos suítes)
1 totalmente independente**

Infra-estrutura

Completamente inovador

Um conceito que vai revolucionar a divisão dos espaços nos apartamentos:

**2 suítes
[uma totalmente independente]**

Infra-estrutura

Completamente inovador.

Colocamos o lazer nas alturas.

Serviços Opcionais

inmo **bcgg** **NET**

FIGURA 4.11. Reprint, duas versões, dimensões (aberto) 210x300 mm.



Para eles têm em comum um apartamento totalmente incomum

Versatile

Imagine duas suítes, uma totalmente independente da outra. Faça uma delas sua suíte íntima e da outra home office, ou atelier, ou studio, ou sala de TV. Pode ser também um quarto de hóspedes. Que tal utilizar o segundo banheiro como lavabo? Já tem outra ideia? Ótima. Isso sim é ser Versatile. Um conceito que já é sucesso nos EUA e que agora chega ao Brasil. Um espaço no tamanho ideal para alguém independente como você.

Pre-lançamento



2 dormitórios
(1 suíte íntima + 1 suíte independente)

Serviços apolonais by
Arlema
Você só paga se utilizar.

R\$ 590,00 mensais
sem intermediárias

R. Joaquim Antunes, 852 - Pinheiros
entre Artur Azevedo e Cardeal Arcoverde

Visite nosso site: www.investimob.com.br/versatile



FIGURA 4.12. Anúncio no jornal Folha de S.Paulo de 19/09/1999, dimensões 295 x 260 mm (meia página).

A empresa pretende retomar a propaganda depois que a obra estiver mais avançada e os trabalhos de recuperação forem visíveis.

4.3.2. Atlântica

Caso 14 - Edifício Hendel

Rua Cristiano Viana 665 / 669.

Caso 4 - Carlos Gomes

Rua Alves Guimarães 1.354

Caso 32 - Johann Strauss

Rua Simão Alvares 770

Entrevistado: Eng. Silvio Nachim - diretor administrativo.

Data: 10/04/2000

Empresa

A Construtora e Incorporadora Atlântica Ltda. foi fundada em 1967; em 1971 a Cia Brasileira de Construção - Cibracon - foi criada para operar exclusivamente com incorporações financiadas. Pertencem aos mesmos sócios, alguns deles não participam da administração da empresa, os outros são oriundos do ramo de construção civil. Hoje operam em conjunto e a separação é meramente contábil.

A primeira tem cerca de 240 empregados, com aproximadamente 20 na área administrativa; a segunda tem 2 ou 3, todos administrativos. É uma empresa familiar; no comando das empresas, somente o diretor técnico não é da família.

Realiza diretamente todas as atividades de vendas e construção, exceto pequenos serviços que são contratados. Não trabalha com consultores ou pesquisa de mercado. O esforço de propaganda é reduzido ao mínimo possível.

Orientação

O entrevistado entende que o negócio da empresa - missão - é a incorporação e construção. A tarefa principal da empresa para atingir seus objetivos seria a eficiência na escolha dos terrenos e na

produção com redução de custos. Fica clara a orientação da empresa para a produção, porque sua missão é colocada em termos da atividade produtiva, mesmo foco das suas atividades principais.

Não há nenhuma área de marketing e a maioria de suas tarefas estão separadas da diretoria comercial. A diretoria é a mesma para as duas empresas. Ao presidente respondem 3 diretores: técnico, administrativo e comercial. A escolha de bairros e pesquisa de terrenos são atribuídas à área administrativa, em conjunto com o presidente. O planejamento de produto, definição de suas características e desenvolvimento do projeto são executadas pela área administrativa e técnica. À área comercial só cabem as vendas propriamente ditas e o trabalho de pós vendas, este último em conjunto com a área técnica.

Produção e região de atuação

Entre 1994 e 1999 teria realizado 15 lançamentos com 838 unidades: 4 na Vila Mariana com 164 unidades, 1 no Paraíso com 65 unidades, 2 em Cerqueira César com 198 unidades - 1 flat e 1 comercial - 2 em Perdizes com 68 unidades, 1 na Vila Beatriz com 36 unidades e 5 em Pinheiros com 307 unidades - 2 comerciais. Do total, foram 413 unidades comerciais e flats, em 5 projetos e 425 residenciais, em 10 empreendimentos.

Em Pinheiros realizou 2 lançamentos comerciais, com 150 unidades e 3 residenciais com 157 unidades, nas ruas: Simão Álvares - 80 unidades; Alves Guimarães - 32 e Cristiano Viana - 45.

A Atlântica é a empresa com maior número de lançamentos residenciais em Pinheiros, no período estudado, com 3 projetos.

Edifícios

Diversos procedimentos e opiniões são comuns aos três projetos, e estão expostas conjuntamente, antes das apresentações individuais.

Análise de oportunidades dos empreendimentos

Todos os três empreendimentos estudados teriam o mesmo procedi-

mento de análise de oportunidades. Todos tiveram início na oportunidade de compra do terreno e posterior identificação de um nicho de mercado. As fontes utilizadas para definição destes projetos teriam sido o contato com os compradores e as experiências anteriores da empresa.

Segundo o entrevistado, a empresa não realizaria qualquer tipo de pesquisa, nem mesmo de oferta. Programaria seus empreendimentos a partir das solicitações que recebe permanentemente de seus clientes, cuja carteira, formada em mais de 30 anos de atividades, reuniria cerca de 800. A qualidade de suas obras e a confiança na empresa seriam as responsáveis pela fidelidade da clientela. Tem convicção de que seu "acabamento, na categoria, é o melhor no mercado". Fundamenta esta afirmação, por um lado pelas visitas que faz a outros prédios e por outro porque a Atlântica "recebe bastante retorno de compradores, dizendo que estão satisfeitos". Os interessados que procurariam a empresa espontaneamente teriam origem em indicações de clientes, ou ainda em muitos ex-compradores que estariam procurando fazer um "up grade" de um apartamento de 2 dormitórios para 3.

O entrevistado garantiu não ter a menor idéia de quais seriam os concorrentes destes empreendimentos, deixando claro não considerar importante esta informação. Só tomaria conhecimento dos concorrentes através dos folhetos de propaganda distribuídos, porém "não estudamos os concorrentes metodicamente". Portanto, não possui informações sobre o volume de ofertas, empreendimentos bem sucedidos ou com problemas, quais os diferenciais do seu produto em relação aos concorrentes, nem estuda as variações de preços, áreas e características no submercado.

Desenvolvimento do produto

O arquiteto Jonas Birger começou a assessorar o desenvolvimento de cada um destes três empreendimentos antes da compra do terreno e teria sido escolhido por seu relacionamento pessoal e proximidade com a empresa, sua experiência com o tipo de produto e credibilidade junto aos compradores, investidores e parceiros. Na verdade, a empresa trabalha exclusivamente com este arquiteto há cerca de 15 anos, portanto há grande afinidade profissional.

Não teria sido consultada a opinião dos corretores responsáveis pelas vendas, em nenhum dos projetos.

Propaganda e vendas

Os procedimentos de promoção e vendas foram os mesmos para os três empreendimentos. Inicialmente não foram utilizados plantões de vendas, nem anúncios em jornal ou distribuição de reprints. Teria realizado somente o envio de folder, através de mala direta, para os clientes de carteira. Portanto, não teria contado com a intermediação de imobiliária.

Somente um ano ou mais depois de iniciadas as vendas, quando se apresentou a necessidade, é que teria montado o plantão de vendas no local, colocado cavaletes nas ruas próximas e pequenos anúncios em jornal.

A Atlântica acredita que o comprador escolhe o bairro e o número de dormitórios quando inicia a pesquisa pelo apartamento desejado e



FIGURA 4.13. Anúncio no jornal O Estado de S.Paulo de 12/04/199, dimensões 65 x 130 mm (meia página).

procura pelas ofertas que estejam dentro desta especificação. Assim, a colocação de cavaletes nas principais avenidas do bairro, informando sua oferta e indicando o trajeto para atingir o local do empreendimento, bastaria para interceptar os interessados atraídos pela propaganda dos concorrentes. Portanto, entende ser dispensável a interveniência e o custo da imobiliária.

Também seria um enorme desperdício o custo de propaganda usualmente previsto por essas empresas. “ Não podemos nos dar ao luxo de dispor de R\$ 1,5 milhão em propaganda, para depois a imobiliária dizer que não vendeu porque foi pouco e que precisaria de mais R\$ 1 milhão.” Assim, as ocasiões em que anuncia em jornal seria somente no final do processo de vendas, se necessário e teria um conteúdo essencialmente informativo: bairro , número de dormitórios e vagas, a existência de facilidades de pagamento, alguns poucos detalhes de planta e lazer, endereço, telefone e o nome da empresa. São anúncios em branco e preto muito pequenos, principalmente se comparados com as páginas inteiras de jornais, utilizadas freqüentemente pelos concorrentes.

Também não acredita na eficácia dos reprints distribuídos para motoristas: “são jogados fora, é um desperdício” e não são entregues na quantidade relatada pelos responsáveis”. Enfim, pensa que os cavaletes são muito mais eficazes.

Compradores

As principais determinantes para a decisão de compra nos três projetos teriam sido, na sua opinião: o preço, bairro, número de dormitórios, área útil e o número de garagens.

Por outro lado, as vendas teriam sido dificultadas pela crise econômica.

Controle

Em nenhum momento, durante os trabalhos de vendas dos três empreendimentos, houve qualquer tentativa organizada de compreender

as opiniões dos compradores e interessados sobre o produto e eventuais restrições ou reclamações que orientassem possíveis correções.

A estratégia de vendas não teria sofrido mudanças quanto ao preço e ao produto. A divulgação teria sido alterada conforme o planejado e já exposto.

Hendel / Atlântica

Rua Cristiano Viana 665 / 669.

Segmento alvo

O entrevistado entende que pretendiam atingir o segmento de 3 dormitórios.

Desenvolvimento do produto

Quando foi encomendada a elaboração do projeto, já estariam definidos e foram solicitadas, para o arquiteto, a previsão de apartamentos de 3 dormitórios, sendo um deles suíte e 2 vagas de garagem. Durante o desenvolvimento do projeto procurou-se por características que sempre vendem bem.

A planta foi flexibilizada através da oferta de uma alternativa com 2 dormitórios. Foram previstos 45 apartamentos de 99,75 m² de área útil, 3 para cada um dos 15 pavimentos-tipo.

Preço e financiamento

O incorporador não dispõe mais de informações sobre os preços e as condições de venda praticados na época. Também não foram registrados pela Embraesp. Mas puderam ser obtidos com o consultor Robert Zarif.

Este é um dos 4 casos registrados no período, que adotou o sistema de preço de custo.

Propaganda e vendas

As vendas teriam começado em abril de 1994, diretamente para seus clientes de carteira.

Somente cerca de um ano depois de iniciadas as vendas é que teria montado o plantão de vendas no local, colocado cavaletes nas ruas próximas e pequenos anúncios em jornal.

As características do empreendimento promovidas teriam sido tão somente os 3 dormitórios, sendo 1 suíte e o bairro. Não teria havido qualquer esforço de diferenciação do produto.

Controle

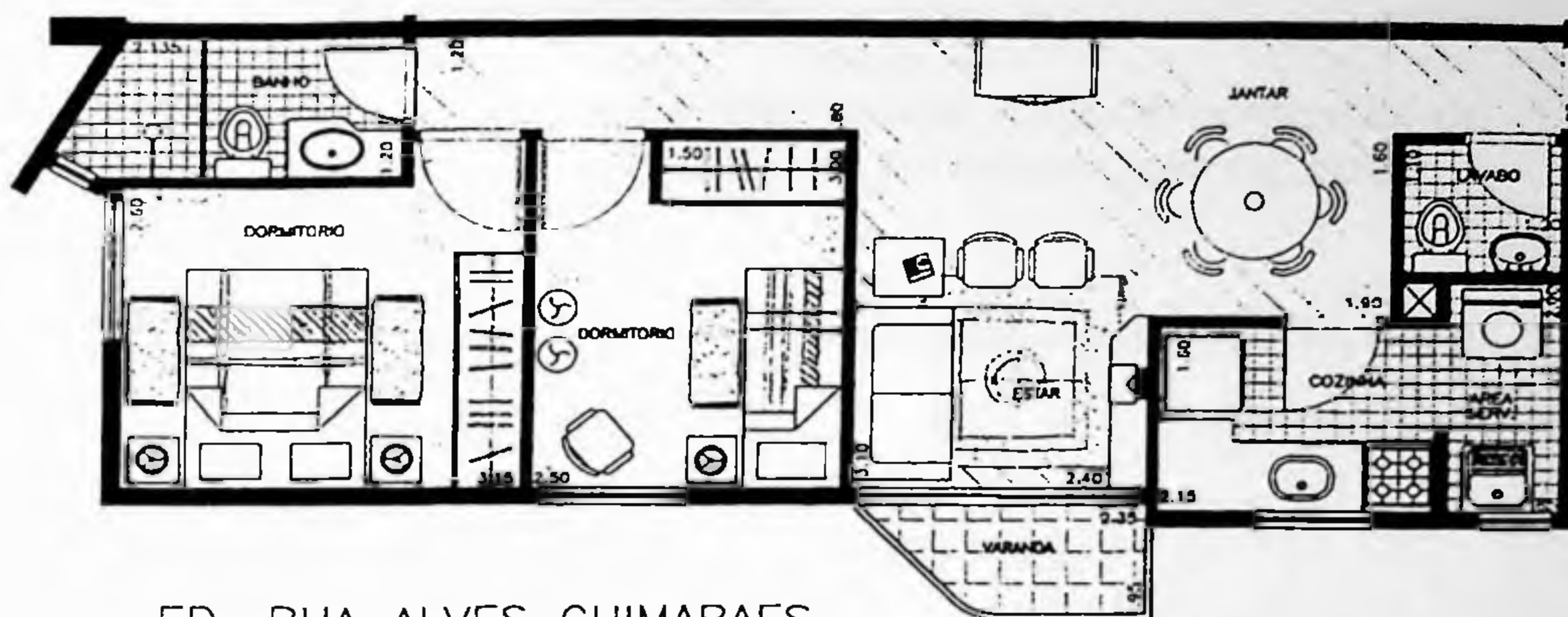
A estratégia de vendas não teria sofrido mudanças.

Performance de vendas

O diretor entende que as vendas tiveram um desempenho um pouco abaixo do esperado, "lento". A última unidade teria sido vendida aproximadamente em abril de 1998, um ano após a entrega do prédio concluído. Isto sugere que foram necessários cerca de 48 meses de vendas; a velocidade de vendas mensal média seria de 2,08 % do total de unidades - 0,94 unidade por mês.

Compradores

Os compradores teriam sido predominantemente casal com filhos.



ED. RUA ALVES GUIMARAES
 APTO. TIPO – OPCAO 01
 ESCALA 1:50

FIGURA 4.14. Planta do apartamento tipo – opção 01 – do Edifício Carlos Gomes.

Carlos Gomes / Atlântica

Rua Alves Guimarães 1.354
Segmento alvo

Depois da compra do terreno, teria decidido realizar apartamentos de 2 dormitórios. Indagado sobre o segmento do mercado que pretendia atingir com este empreendimento, respondeu simplesmente: “público de 2 dormitórios”.

Desenvolvimento do produto

Quando foi encomendada a elaboração do projeto, já estariam definidos e foi solicitada a previsão de apartamentos de 2 dormitórios e 2 vagas de garagem. Durante o desenvolvimento do projeto, procurou-se por características que sempre vendem bem e pela flexibilização da planta através da previsão de uma alternativa com 1 dormitório grande. Os apartamentos têm 51,25 m² de área útil, com 1 vaga e 8 andares com 4 unidades cada, resultando em 32 unidades.

Preço e financiamento

Também não estão disponíveis informações sobre as condições de vendas deste projeto. E também foram fornecidas pelo consultor Robert Zarif.

Também foi utilizado o sistema de financiamento de preço de custo.

Propaganda e vendas

As vendas teriam começado em janeiro de 1995.

Somente um ano ou ano e meio depois de iniciadas as vendas é que teria montado o plantão de vendas no local, colocado cavaletes nas ruas próximas e pequenos anúncios em jornal.

As características do empreendimento promovidas teriam sido tão somente os 2 dormitórios e o bairro. Não teria havido qualquer esforço de diferenciação do produto.

Controle

A estratégia de vendas não teria sofrido mudanças.

Performance de vendas

O diretor entende que as vendas, no começo, foram um pouco acima do esperado, depois estabilizaram-se. A última unidade teria sido vendida em julho de 1998 aproximadamente. Isto sugere que, em cerca de 42 meses a velocidade de vendas mensal média seria de 2,38 % do total de unidades - 0,76 unidade por mês.

Compradores

Os compradores teriam sido predominantemente solteiros e senhores. Acredita que o que teria interessado mais a eles seriam o lavabo e as garagens.



FIGURA 4.15. Planta do apartamento tipo 1 do Edifício Johann Straus.

Johann Strauss / Atlântica

Rua Simão Álvares 770

Segmento alvo

O segmento do mercado que pretendia atingir com este empreendimento foi definido depois da compra do terreno, como sendo: "o comprador de 2 dormitórios".

Desenvolvimento do produto

Quando foi encomendada a elaboração do projeto, já estariam defini-



FIGURA 4.16. Planta do apartamento tipo 2 do Edifício Johann Straus.

dos e foi solicitada a previsão de apartamentos de 2 dormitórios e 2 vagas de garagem - o que não foi possível para todos os apartamentos. Durante o desenvolvimento do projeto, procurou-se por características que sempre vendem bem e pela flexibilização da planta através da previsão de 2 alternativas: 40 apartamentos de 55,70 m² com 2 dormitórios e lavabo, além de outros 40, de 72,60 m², incluindo um terceiro dormitório reversível, com banheiro de empregada e uma suíte.

Propaganda e vendas

As vendas teriam começado em abril de 1996.

“ Só fizemos estande quando precisou”. Segundo o informativo imobiliário da Embraesp, o lançamento teria ocorrido em outubro de 1997. O entrevistado acredita que a oferta pública deve ter sido iniciada por esta época. Teria sido montado o plantão de vendas no local, colocado cavaletes nas ruas próximas e pequenos anúncios em jornal.

As características do empreendimento promovidas teriam sido tão somente os 2 dormitórios e 2 vagas. Não houve qualquer esforço de diferenciação do produto.

Performance de vendas

O diretor entende que as vendas: “no começo foram muito boas, mas depois foram muito ruins”. O estoque remanescente seria, no momento da entrevista, de 8 unidades, 4 de cada tipo. Isto sugere que passados 48 meses desde o início das vendas, a velocidade de vendas mensal média seria de 1,88% do total de unidades - 1,5 unidade por mês.

Compradores

Os compradores teriam sido predominantemente solteiros.

As vendas teriam sido dificultadas não só pela crise econômica, mas também pela desconfiança na entrega. Acredita que, por vender principalmente na planta, “o efeito Encol foi terrível” .

Controle

A única mudança na estratégia de vendas, não prevista anteriormente, teria sido a ampliação do parcelamento: “quando viu que não estava vendendo”.

4.3.3. Bani - GHG

Caso 5 - Edifício Aruama

Rua Cardeal Arcoverde, 388.

Entrevistado: Claude Baroukh - sócio diretor.

Data: 02 de março de 2000

Empresa

A Bani Incorporadora e Empreendimentos Ltda. iniciou suas atividades em 1982, pertence aos mesmos sócios da GHG Engenharia e Construção Ltda., que atuam em conjunto. A empresa entende que seu negócio é incorporação e construção; que a principal tarefa para atingir seus objetivos seria a de ser eficiente na escolha dos terrenos e na produção, com redução de custos.

Os três sócios dividem as diretorias da empresa: engenharia e obras, administrativa e de incorporação e financeira e de incorporação. As duas diretorias de incorporação respondem pela área comercial, a primeira com ênfase no setor popular e a segunda com ênfase em vendas.

Dos 18 empregados da empresa, 12 estão na área administrativa. As atividades de vendas são realizadas pela própria empresa; já as de construção, propaganda, pesquisas e projetos, são terceirizadas. À diretoria encarregada pelas vendas é atribuída a realização das atividades de escolha dos bairros, pesquisa de terrenos, planejamento do produto e desenvolvimento de projeto.

A abrangência geográfica de atuação está concentrada nas zonas sul e oeste de São Paulo. Entre 1994 e 1999, teria realizado aproximadamente 10 lançamentos, com cerca de 600 unidades, dos quais 6 ou 7 residenciais. Nos jardins, incorporou 2 edifícios de flats e na zona oeste somente um, em Pinheiros.

Edifício

Inicialmente o entrevistado questionou a adequação desta pesquisa,

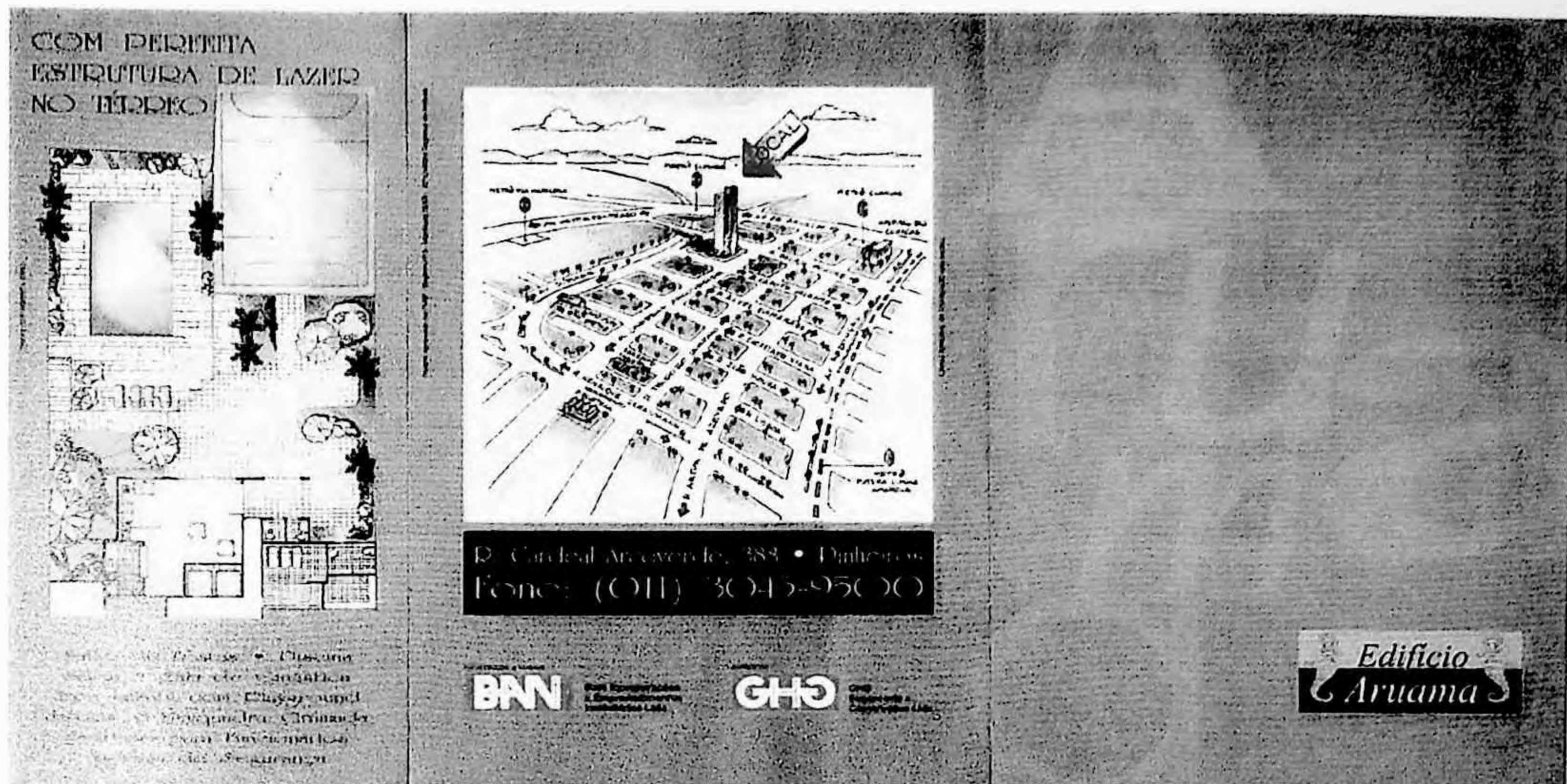


FIGURA 4.6. Folder, páginas externas, dimensões (aberto) 560x300 mm.

uma vez que o empreendimento não havia sido lançado ainda, principalmente porque estava estudando uma proposta que teria recebido para venda do terreno. No entanto, como o foco da pesquisa está nos métodos de análise utilizados para desenvolvimento do projeto, o que neste caso já foi concluído, aceitou responder ao questionário. Não foi possível apurar se haveriam outros motivos, mas de fato o empreendimento encontra-se com estande de vendas montado, há placa descritiva do projeto oferecendo a venda ao público, com telefone de contato e já estão disponíveis os folhetos de propaganda.

Para o entrevistado, este empreendimento começou a ser definido pela oportunidade de compra do terreno, avaliada a partir de experiências anteriores.

Por um lado, costuma consultar o informativo imobiliário da Embraesp e eventualmente contrata o estudo do consultor Robert Zarif, que “acompanha tudo” na região estudada, antes de definir o empreendimento. Por outro, suas experiências anteriores têm apontado que apartamentos de dois dormitórios, em prédios pequenos, tem melhor liquidez, “é mais tranquilo”.

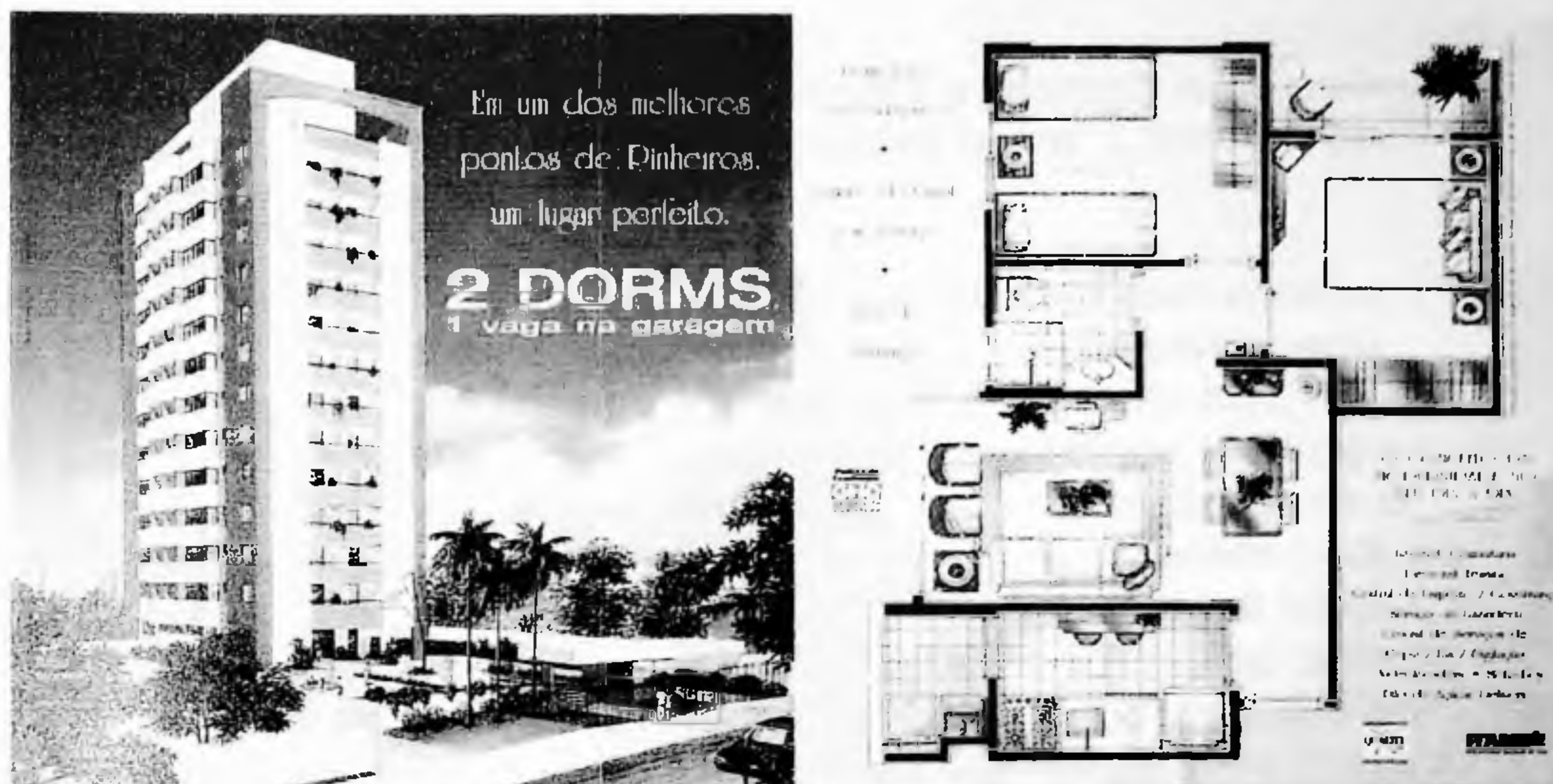


FIGURA 4.7. Folder, páginas internas, dimensões (aberto) 560x300 mm.

O segmento alvo teria sido definido antes da compra do terreno como 2 dormitórios para classe média, ou seja: “casal que está casando e com filhos nascendo” e comenta: “em Pinheiros tem muitos jovens”.

Não teria identificado concorrentes deste empreendimento.

Os autores do projeto, Rubio & Monteiro Arquitetura Ltda., teriam começado a assessorar o empreendimento antes da compra do terreno; teriam sido escolhidos pela experiência bem sucedida com projeto semelhante, pelo relacionamento pessoal e proximidade com a empresa. Quando foi encomendada a elaboração do projeto arquitetônico, já estaria definido o número de dormitórios das unidades e a área do pavimento tipo. As principais solicitações para os arquitetos foram no sentido de buscar por um projeto “enxuto e econômico”. No desenvolvimento do projeto procurou-se por características que sempre vendem bem.

Foram projetados apartamentos de 2 dormitórios, com uma vaga e 48,7 m² de área útil; 12 andares tipo com 4 apartamentos por andar, encerrando 48 unidades no total.

A estratégia de promoção foi elaborada com a assessoria de agência especializada. As características promovidas foram: 2 dormitórios, localização e acabamento.

A Embraesp já havia detectado, através de pesquisa com corretor, atividades de venda desde outubro de 1999, o que foi confirmado quando da pesquisa de campo em dezembro do mesmo ano. No entanto, o entrevistado indica que teria iniciado a venda de pré lançamento somente em dezembro, resultando na comercialização de 6 unidades para investidores até a data da entrevista, 5 meses após ao lançamento verificado pela Embraesp e 3 meses após o pré lançamento, segundo o entrevistado. Isto resultaria em uma velocidade de vendas de 2,5 % das unidades lançadas por mês - 1,2 unidades por mês - para a primeira situação e 4,1 % - 2 unidades por mês - para a Segunda.

Por entender que não teria havido lançamento, o entrevistado não quis comentar o perfil dos compradores, nem as características determinantes para sua decisão de compra, ou os aspectos que teriam dificultado as vendas.

4.3.4. Quartier D'Or – Cyrela

R. Capote Valente 361

Entrevistada: Sra. Andrea Bellinazzi – Analista de pesquisa de mercado pleno

Empresa

Fundada em 1962, inicialmente como Cyrel, a hoje Cyrela Empreendimentos Imobiliários Ltda é sócia com a Irsa – empresa uruguaia controlada pelo investidor Georges Soros – da Brazil Realty, ambas com destacada presença no mercado imobiliário de São Paulo.

Para a entrevistada o negócio da empresa – missão – é a qualidade na construção e incorporação residencial e comercial. É filosofia da empresa produzir com qualidade, portanto tem claro que seus preços são mais elevados do que os da concorrência e que estão voltados para segmentos mais restritos do mercado. Sua tarefa principal para atingir seus objetivos hoje, seria identificar as necessidades e desejos não satisfeitos dos consumidores, para definição do mercado alvo promissor que possa atender melhor, frente à concorrência.

Ao proprietário da empresa reportam-se os diretores: comercial, administrativo – financeiro, engenharia e jurídico. É uma empresa de capital fechado, onde somente o diretor comercial tem parentesco com o dono.

São parcialmente terceirizadas as atividades de vendas, construção, propaganda, pesquisa e projetos. O dono da empresa participa pessoalmente de todas as atividades da diretoria comercial, que incluem todas aquelas que tenham vínculo direto com a administração de marketing, inclusive planejamento de produto e desenvolvimento de projetos, escolhas de bairros e pesquisa de terrenos e serviço de atendimento ao consumidor, chegando a ponto de opinar, até, sobre os projetos de decoração.

A área de atuação da empresa compreende a Capital, Campinas e Santo André.

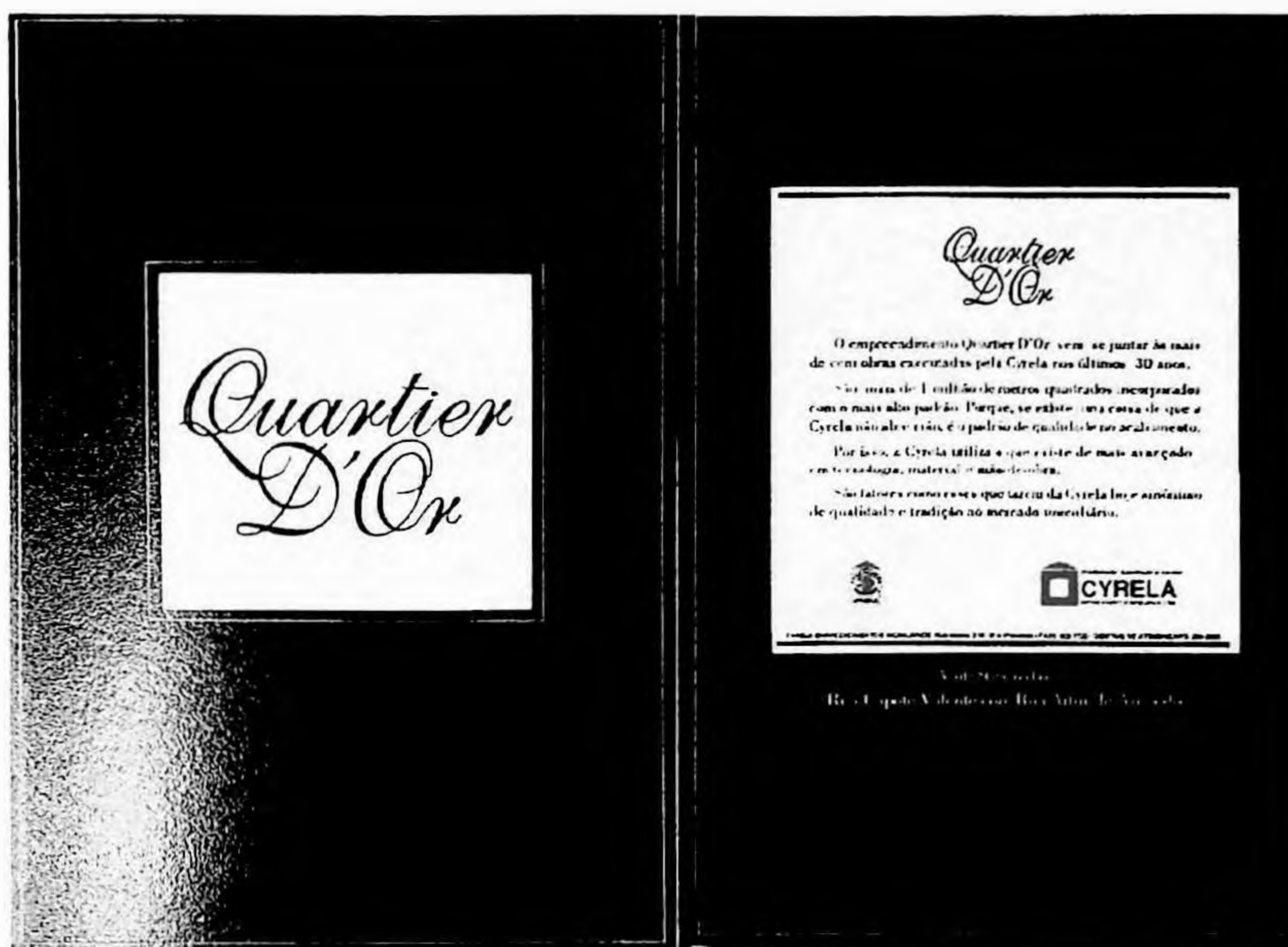


FIGURA 4.8. Folder, páginas externas.

Edifício

Este empreendimento, apesar de ter sido lançado antes de 1994, foi incluído para estudo devido à importância da Cyrela no mercado imobiliário de São Paulo. Este procedimento não está fora do contexto temporal, porque seu período de vendas se sobrepõe ao recorte adotado.

A empresa somente começou a trabalhar com pesquisa em 1997. Quando foi desenvolvido este empreendimento, a sua definição começou pela oportunidade de compra do terreno, seguido da identificação de um nicho de mercado. A origem desta definição seria a percepção – “feeling” – do mercado. Uma pesquisa de oferta realizada pela própria empresa verificou que o nicho de 4 dormitórios estava vago na região.

UMA REGLÃO QUE CONCENTRA TUDO QUE A CIDADE TEM DE MELHOR.

Para quem quer tudo de
primeira mão, aqui está o
quadrado ideal em São
Paulo. Aqui, tudo o que
precisa é chegar.

Um lugar onde se encontra
tudo o que a cidade tem de
melhor.



Próximo ao metrô, a
conveniência de estar perto
de tudo o que a cidade tem
de melhor. Aqui, tudo o que
precisa é chegar.

Um lugar onde se encontra
tudo o que a cidade tem de
melhor. Um lugar onde se
encontra tudo o que a cidade
tem de melhor.



Um lugar onde se encontra
tudo o que a cidade tem de
melhor. Um lugar onde se
encontra tudo o que a cidade
tem de melhor. Um lugar
onde se encontra tudo o que
a cidade tem de melhor.



Para quem quer tudo de
primeira mão, aqui está o
quadrado ideal em São
Paulo. Aqui, tudo o que
precisa é chegar.



Um lugar onde se encontra
tudo o que a cidade tem de
melhor. Um lugar onde se
encontra tudo o que a cidade
tem de melhor.



FIGURA 4.9. Folder, páginas internas.

O segmento alvo foi definido como “residencial de alto padrão, com área útil superior a 160 m² e 4 dormitórios, voltados para executivos e médicos que trabalhavam nos hospitais da região”. A definição do perfil dos compradores foi realizada na elaboração do projeto; nesta fase, a sofisticação do perfil dos compradores foi subestimada, mas depois de iniciadas as vendas foi detectada uma necessidade de maior qualificação do projeto. O projeto foi revisto e melhorado, a fachada foi redesenhada e os compradores contatados, para obter a adesão às mudanças.

A entrevistada entende que o empreendimento não teve concorrente.

Os autores do projeto, a Collaço e Monteiro Arquitetos Associados Ltda., teriam sido escolhidos por sua experiência bem sucedida com projetos semelhantes e pela proximidade e relacionamento pessoal.

O Alto Padrão é um empreendimento de alto padrão, com apartamentos de 4 suítes e 3 vagas, com acabamentos de primeira linha.

Este empreendimento oferece um padrão de qualidade incomparável, com acabamentos de primeira linha e um design para atender às necessidades de todos os moradores.



ALTO PADRÃO, UNINDO O REQUINTE AO CHARME DA REGIÃO.

- Hall Social de entrada com acabamentos em mármore
- Salão de Festas
- Salão de Jogos
- Sala de Ginástica
- Jardins com projeto paisagístico
- Piscinas para adultos e crianças
- Salão
- Quadra de esportes para múltiplo uso
- Playground
- Portaria eletrônica
- Sistema de segurança 24 horas
- Terracota com 2.000m²

FIGURA 4.10. Folder, páginas externas.

Somente começaram a assessorar o empreendimento depois da compra do terreno. As principais solicitações que receberam teriam

sido no sentido de obter o “maior aproveitamento possível da área computável” e prever 4 suítes e 3 vagas por unidade. Não houve preocupação em flexibilizar o projeto. A Cyrela seria “conservadora” e procuraria por características de projeto que sempre vendem bem.

A Lopes, empresa encarregada pelas vendas assessorou a definição de todo o projeto.

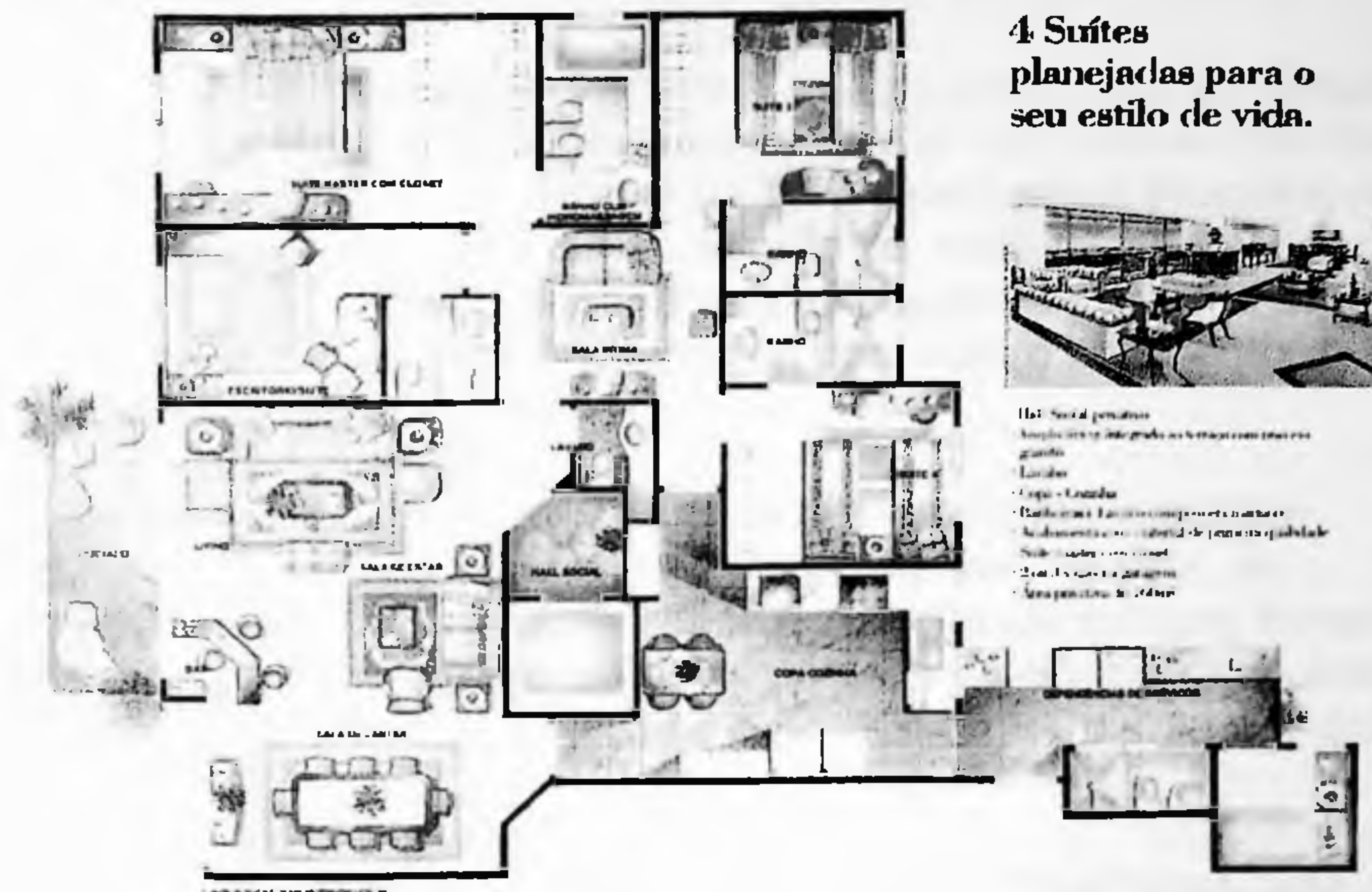


FIGURA 4.11. Folder, páginas internas.

O projeto resultou em 54 unidades, duas por andar. Foi lançado em Setembro de 1993, um mês após o pré lançamento, durante o qual teriam sido vendidas cerca de 30% das unidades. O desempenho das vendas teria sido um pouco acima do esperado.

A performance deste empreendimento resultou tão satisfatória para a empresa e a experiência com este segmento neste local

acabou mostrando haver uma significativa demanda potencial remanescente, a ponto da empresa haver prospectado outra área para o desenvolvimento de novo projeto semelhante, mas infelizmente não localizou.

A estratégia de promoção e elaboração do material de propaganda teriam sido desenvolvidos com a assessoria de agência especializada. Os veículos utilizados inicialmente foram os tradicionais: jornais,

folhetos distribuídos para motoristas, cavaletes e placas. Para a entrevistada, a característica promovida foram as 4 suítes.

Ainda que a entrevistada considere que os compradores teriam o perfil esperado - médicos, profissionais liberais e executivos – no final houve um “direcionamento da campanha para médicos do Hospital das Clínicas e do Incor”, através de folhetos e mala direta, evidenciando que a empresa descobriu, durante o processo de vendas, a proeminência deste, que se tornou o verdadeiro segmento alvo do projeto.

O que de fato os compradores estariam procurando seriam apartamentos nesta região, com 4 dormitórios, ou seja, as características determinantes para a decisão de compra teriam sido, pela ordem de importância: bairro, número de dormitórios, área útil, concepção arquitetônica, padrão e acabamento, planta e marca da empresa.

Também pela ordem, as vendas teriam sido dificultadas pelo preço, prazo de 36 meses para entrega, valor das parcelas e a desconfiança em uma entrega futura da unidade.

As mudanças na estratégia de vendas, tanto do padrão e imagem do produto, inicialmente, quanto da promoção, posteriormente, sugerem que a ausência de uma pesquisa com o consumidor, que identificasse as necessidades e desejos não satisfeitos, para definição clara do segmento alvo, não foi suprida pela pesquisa de oferta. Felizmente a empresa teve o cuidado de utilizar o trabalho de venda como uma pesquisa, a sensibilidade para identificar o desvio, a coragem para admitir o erro e a agilidade para identificar, decidir e implementar o redirecionamento estratégico necessário. Se esta atitude de cuidado, sensibilidade, coragem e agilidade se reproduziram nos outros empreendimentos, poderão ajudar a explicar a posição de liderança da empresa, bem como a evolução que necessariamente engendrariam, até a adoção de métodos mais modernos, como ocorreu mais tarde, no que parece ser uma das pioneiras.

4.3.5. Diálogo

Duplex Home Pinheiros

Rua Alves Guimarães 138 / 150

Entrevistada: Engenheira Regiane Marcelino.

Data: 11/01/2.000

Empresa

A Diálogo Engenharia e Constr. Ltda., fundada em 1987, entende que seu negócio – missão – é a construção civil e incorporação imobiliária. A tarefa principal para atingir seus objetivos estaria em ser eficiente na escolha dos terrenos e na produção com redução de custos.

Dos 35 empregados, 18 estão alocados na área administrativa. Ao diretor geral se reportam os gerentes de engenharia e administrativo financeiro, ambos contratados. As atividades de projetos, vendas e propaganda são terceirizadas e as de construção, parcialmente.

O diretor geral cuida pessoalmente da definição dos bairros, pesquisa de terrenos e do planejamento de do desenvolvimento do projeto arquitetônico. Pós venda fica a cargo da engenharia. A empresa, antes de ter sofrido um “enxugamento”, teve um departamento de marketing.

Concentra suas atividades na Zona leste de São Paulo. Teria realizado cerca de 20 incorporações entre 1994 e 1999, todas residenciais, compreendendo aproximadamente 2000 unidades. Destas, somente uma em Pinheiros e nenhuma outra na zona oeste ou nos Jardins.

Edifício

Juntamente com a Incosul Empreendimentos e a Itanguá, a Diálogo Engenharia participou com 15% da incorporação e foi responsável pela construção.

Este empreendimento começou pela identificação de um nicho – “foi o início do “boom” dos duplex” – e pela oportunidade de compra de um terreno. Esta decisão teve origem na experiência bem sucedida de

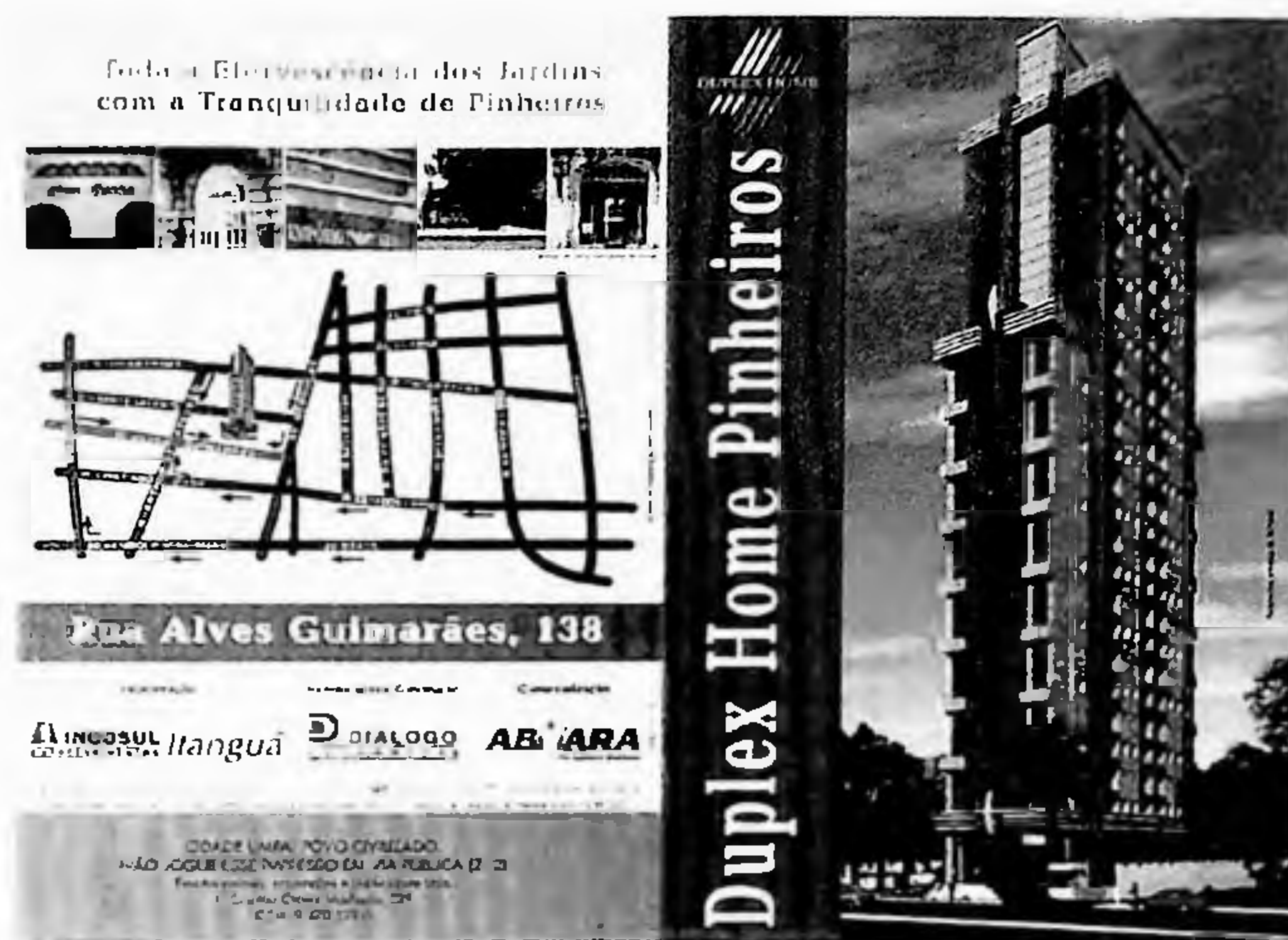


FIGURA 4.12. Folder, 2 páginas externas e 2 internas, dimensões (aberto) 331x261 mm. outros empreendimentos, na própria percepção – “feeling” – do mercado e na opinião de imobiliárias. Encomendou uma pesquisa de ofertas de mercado.

O segmento alvo foi definido na elaboração do projeto: solteiros e investidores.



Com a Arquitetura de um Duplex

FIGURA 4.13. Folder, 2 páginas externas e 2 internas, dimensões (aberto) 331x261 mm.

Teve como concorrente o “Duplex Top Tower Pinheiros”, lançado 5 meses após, pela Impar, na rua Francisco Leitão¹. A entrevistada acredita que não houve diferenças significativas entre os dois

¹ Embraesp



FIGURA 4.14. Folder, 2 páginas externas e 2 internas, dimensões (aberto) 331x261 mm.

empreendimentos. Ambos foram vendidos pela mesma imobiliária, a Abyara Planejamento Imobiliário Ltda.² O concorrente tinha uma segunda vaga de garagem para os apartamentos de 2 dormitórios,

² Embraesp

enquanto o "Duplex Home Pinheiros" somente 1 vaga para todos os apartamentos³. As áreas úteis do concorrente são maiores: para os apartamentos de 1 dormitório são de 41 m² no "Duplex Home Pinheiros" e 47,47 m² no "Duplex Top Tower Pinheiros" e para os de 2 dormitórios, 60,80 m² e 72,95 m² respectivamente⁴.

Ambos foram projetados pela arquiteta Elizabeth Goldfarb Costa.⁵ A arquiteta teria assessorado o desenvolvimento do empreendimento desde antes da compra do terreno e teria sido escolhida pela afinidade com os objetivos da empresa, pelo relacionamento pessoal e proximidade e pela afinidade com os objetivos do empreendimento. Quando foi encomendada a elaboração do projeto já estavam definidos o número de dormitórios por unidade e a área total construída; as outras definições quantitativas seriam consequência do zoneamento. O desenvolvimento do projeto procurou por novidades que o diferenciassem da concorrência. A principal solicitação à arquiteta teria sido a própria solução em duplex. A adoção de unidades de 1 e 2 dormitórios teria como objetivo flexibilizar o projeto, para atingir vários tipos de compradores. A Abyara teria assessorado a definição do projeto através de pesquisas de mercado, mas não foi esclarecido de que tipo.

Foram previstas 128 unidades, 32 de 2 dormitórios e 96 de 1 dormitório, das quais 4 eram do tipo penthouse.

O empreendimento prevê a oferta de serviços de hotelaria pelo sistema "pay per use".

Em março de 1998 teriam começado o pré-lançamento, onde cadastraram 5 compradores. Em maio realizaram o lançamento das 123 unidades restantes. As vendas teriam tido um desempenho inicial um pouco acima do esperado: "na época vendeu rápido". Quando foi realizada a entrevista, o plantão de vendas iria ser reaberto após as férias, em fevereiro de 2.000, com cerca de 30% das unidades ainda disponíveis. Isto indicaria uma velocidade de vendas de cerca de 3,46% ao mês desde o lançamento, ou seja: 4,3 unidades por mês.

³ Embraesp

⁴ Embraesp

⁵

Os veículos de propaganda utilizados foram: folhetos distribuídos para motoristas, jornais, revistas, cavaletes e placas. A entrevistada entende que as características que teriam sido promovidas seriam a orientação do empreendimento “para pessoas diferentes e jovens”.

acredita que os compradores teriam tido o perfil esperado: solteiros, jovens e, só aqui, mencionou este novo segmento: investidores. Do seu ponto de vista, os compradores estavam procurando condições de pagamento e preço; mas indagado sobre as características determinantes para a decisão de compra, apontou pela ordem de importância: bairro, acesso, preço, estilo, prestação, financiamento, prazo de entrega, número de dormitórios e área útil. Enfatizando a importância da localização, lembrou que cerca de 60% dos compradores tinham origem nos jardins.

Acredita que as vendas teriam sido dificultadas pela crise econômica, mas aponta também: a confiança na entrega, a confiança no emprego ou no trabalho, o poder aquisitivo, a poupança insuficiente, o número de garagens, os serviços oferecidos, o padrão e o acabamento do prédio.

4.3.6. FGS

Saint Paul's Residence

Rua Cardeal Arcoverde 1.171

Entrevistado: Cesario Gebram Soubihe – Diretor Administrativo
Financeiro

Data: 10/04/2000

Empresa

A FGS Engenharia e Construções Ltda. iniciou suas atividades em 1983. Para o entrevistado, o negócio da empresa – missão – seria a incorporação própria e serviços para terceiros, através de construção de casas, fábricas e reformas. Hoje a empresa não constrói mais para a área pública. Entende que a atividade principal da empresa, para atingir seus objetivos, seria identificar as necessidades e desejos não satisfeitos dos consumidores, para definição do mercado alvo promissor que possa atender melhor, frente à concorrência.

É uma empresa “enxuta”, com 5 empregados, nenhum deles alocados na área administrativa. Os dois sócios dividem as duas diretorias: planejamento e obras e administrativo financeiro, esta última responsável pela área comercial.

As atividades de vendas, propaganda e projetos, são terceirizadas; as pesquisas de mercado seriam executadas diretamente pela empresa. As construções são gerenciadas e fiscalizadas pela própria empresa, assim como as atividades de compra; exceto pelo engenheiro e eventualmente um estagiário, as obras são terceirizadas.

As atividades de escolha de bairros, pesquisa de terrenos e pós vendas são atribuições do diretor comercial. O planejamento de produto, definição de suas características e desenvolvimento do projeto são realizadas em conjunto com a imobiliária e o arquiteto.

Trabalham basicamente financiados pela Caixa Econômica Federal e estão mais dirigidos para um consumidor que tenha renda – entre R\$ 1.600 e R\$ 3.000 – portanto, não trabalhariam na periferia mas sim em bairros mais nobres. Teriam realizado 13 lançamentos entre 1.994 e

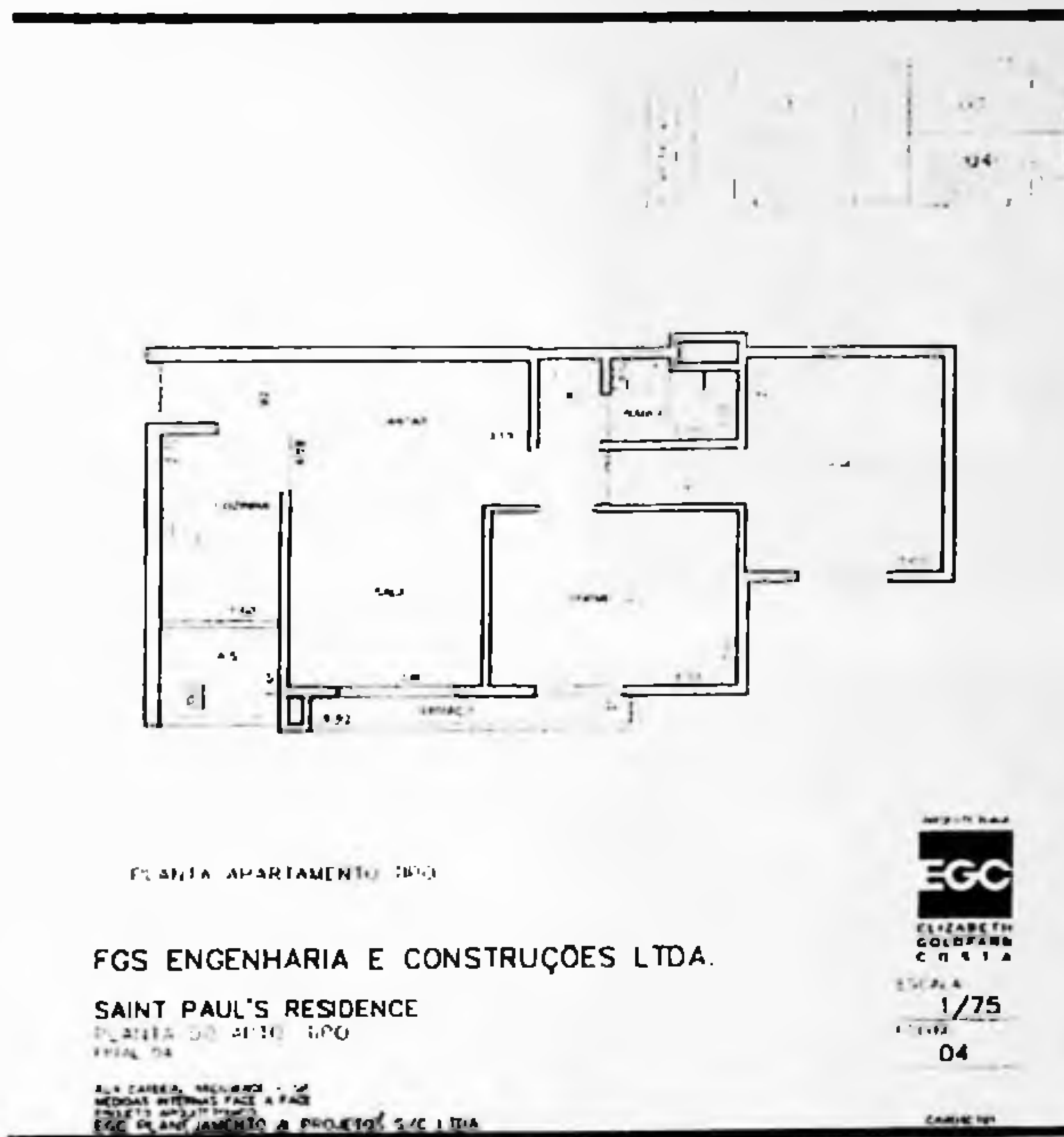


FIGURA 4.15. Planta.

1.999, com cerca de 1.300 unidades, todos residenciais – casas e apartamentos – em: Santo André, São Bernardo, Interior, Osasco, Pirituba, Morumbi, Santo Amaro, Butantã, Lapa e Pinheiros. Estes três últimos da zona oeste envolveriam 324 unidades. Em Pinheiros lançou somente o edifício estudado, com 76 apartamentos.

Edifício

Este empreendimento teria começado pela oportunidade de compra do terreno. Inicialmente, a incorporadora Namour estaria estudando um projeto de flat no local e teria convidado a FGS para participar. A empresa não teria interesse em participar porque “não gosta de flat” e não estaria em sintonia com seu perfil – “nosso negócio é residencial pela caixa”. Como a Namour teria vendido pouco, ofereceu o terreno para a FGS, que mudou o projeto para apartamentos de 2 dormitórios.

O empreendimento foi definido a partir das pesquisas realizadas:



FIGURA 4.16. Folder, páginas externas e internas, dimensões (aberto) 680x340 mm.

- Informativo da Embraesp;
- Pesquisa de ofertas com velocidade de vendas realizada pela corretora autônoma Eliana Petrucci, que teria um custo inferior ao do Zarif – R\$ 2.000 / R\$2500 – e um relatório menos sofisticado e muito mais fácil de ler;
- Consulta a amigos que teriam 6 a 7 lançamentos na área;

Afirmou que sempre faz pesquisas de oferta com velocidade de vendas, eventualmente com a corretora Eliana ou com a imobiliária Seabra, que oferece gratuitamente.

Teria verificado que "90% dos 2 dormitórios da região eram caros, entre R\$ 120.000 e R\$ 130.000". De fato, quando foi lançado, tinha o

O saldo você paga já morando.

2 Dorms
COZINHA 4m²
1 ou 2 vagas

O melhor preço por m² da região.

Entrada Total
R\$ 3.060,
Financiamento
R\$ 69.500,

- Área de P.R.G. S.
- Garantia de Entrega Sesse- Caixa
- Seguro de Vida
- Seguro do Imóvel
- Escritura definitiva do imóvel no ato da assinatura do contrato com a Caixa

- Segurança Total Graber
- Salão de Festas
- Salão de Jogos
- Salão de Ginástica
- Churrasqueira
- Gerador
- Piscina Adulto / Infantil
- Vestiário

FIGURA 4.17. Reprint, frente, dimensões 267x333 mm.

menor preço total da área de estudo, mais barato inclusive do que todos os apartamentos de 1 dormitório. O preço em real por m² de área útil, também é o menor desde 1995. Resolveram então realizar um projeto mais “enxuto”, com preço de venda em torno de R\$73.000 / R\$74.000 e explorar as facilidades que o financiamento pela CEF oferece, já que tem grande intimidade com esse tipo de operação. O preço seria bem menor, porque o projeto “tem algumas coisinhas a menos”, como a dispensa do segundo banheiro, que “encarece muito”. Também contribuiria o fato de ser uma construtora pequena e portanto teria “tempo para procurar pessoalmente”; para a compra de materiais, também “compra barato porque compra em conjunto com as

Saint Paul's
Residence

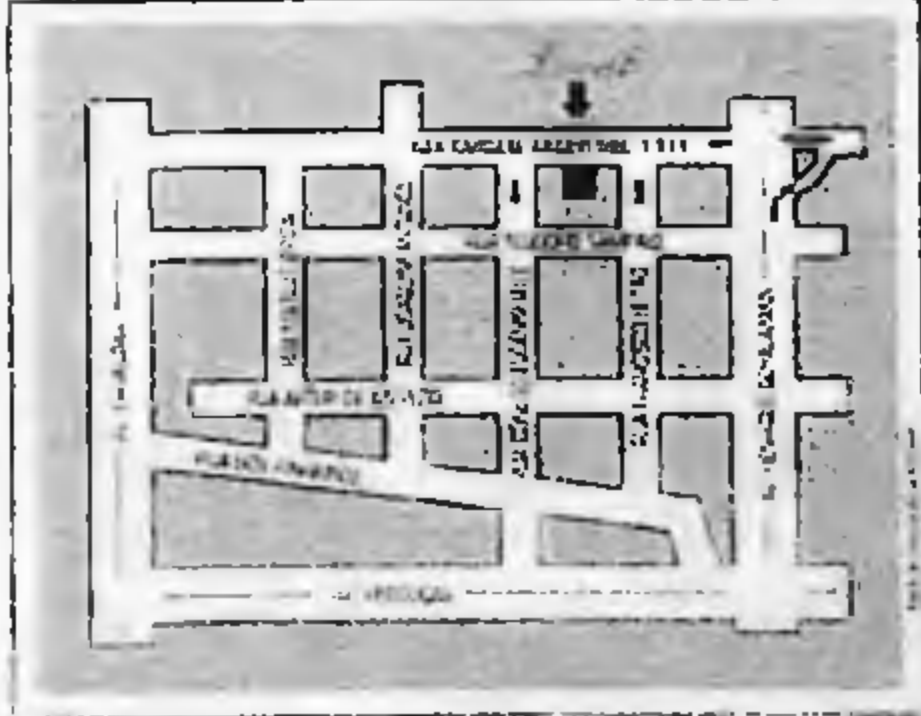
*Seu apartamento entregue
em 16 meses com uma pequena entrada e mais
nada durante a construção e nada nas chaves..*


Rua Cardel Arcoverde, 1171


A sua vida pode ficar ainda mais fácil com os serviços disponíveis no Saint Paul's:


- Lavanderia • Tv a cabo
- Delivery Pão de Açúcar


E não oneram o condomínio, pois são do tipo "Pay-per-use".

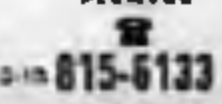















FIGURA 4.18. Reprint, frente, dimensões 267x333 mm.

empresas grandes" com as quais tem bom relacionamento. Mas faz questão de ressaltar que estas economias não seriam feitas em detrimento da qualidade e do acabamento, que seria muito bom. Por fim, planejou ter um custo menor de propaganda do que os concorrentes. Também trabalharia com " margem muito menor que a maioria" dos concorrentes. Tudo isto resultaria em um preço "15 a 20% mais barato".

O perfil dos compradores já estaria definido antes da compra do terreno: “solteiro ou desquitado, casal ou casal com um filho no máximo”, seria “o primeiro apartamento para tirar a pessoa do aluguel”

A arquiteta Elizabeth Goldfarb Costa teria iniciado a assessorar a definição do empreendimento antes da compra do terreno. Teria sido escolhida por sua afinidade com os objetivos do empreendimento, pelo relacionamento pessoal e proximidade, pela experiência bem sucedida com projetos semelhantes e com o tipo de produto; “é uma arquiteta de ponta, atende muito bem”. Entende que, para os compradores, “a arquiteta tem nome e o projeto é bonito”; esta visão indica que, para os empreendedores, o autor do projeto seria um diferencial competitivo. No caso, a inclusão do nome da arquiteta junto com os promotores do empreendimento, no material de propaganda, o que não é usual, sugere que talvez estejam querendo dar credibilidade para um empreendimento realizado por uma empresa desconhecida na região. Quando foi encomendada a elaboração do projeto, já estariam definidas e teria sido solicitada a observância da área das unidades e os equipamentos de lazer; também teria solicitado a previsão de “método construtivo para a redução do custo, sem perda de qualidade”. A imobiliária GDL acompanhou todas as fases de elaboração do projeto.

No desenvolvimento do projeto procurou-se por características que sempre vendem bem, mas observando também as que estariam vendendo: “hoje, sala de ginástica é importante, piscina de criança e churrasqueira”.

O projeto previa 19 pavimentos- tipo, com 4 apartamentos por andar, totalizando 76 apartamentos. Tentando contornar o fato de estar de frente para o cemitério São Paulo, a arquiteta eliminou a vista desta fachada prevendo uma empena cega de alto a baixo. As áreas e equipamentos de lazer são tradicionais: salões de festas, jogos e ginástica, vestiário, piscinas para adultos e infantil e churrasqueira. Foram previstos alguns serviços “pay-per-use”: lavanderia, tv a cabo e delivery Pão de Açúcar. O apartamento, com 49,43 m², tem 2 dormitórios, um único banheiro e terraço, além dos ambientes tradicionais; tudo muito compacto, para os padrões do bairro. A área útil só não é menor, em todo o período, que a do edifício Aruama, com 48,70 m², lançado um mês antes na mesma rua. Acredita que o

projeto resultou em uma “planta bem maleável, tipo loft”. A maioria das unidades teria 2 vagas de garagem. Teria procurado flexibilizar o projeto prevendo 2 alternativas de plantas, com 1 e 2 dormitórios, ainda que só tenha promovido os 2 dormitórios.

O financiamento da Caixa Econômica Federal, supostamente agregaria ao empreendimento um diferencial competitivo expressivo, porque exige uma entrada muito pequena para os padrões do mercado. Isto atenderia às necessidades de quem não tivesse uma poupança prévia, ou não pudesse dispor, no orçamento, dos valores necessários para as prestações durante a obra, enquanto estivesse pagando aluguel, ou ainda: que tenha receio de perder o emprego e encare a poupança disponível como uma reserva de segurança. Com uma entrada de pouco mais de 7% do preço, o restante seria totalmente financiado em 240 meses e a primeira prestação só seria paga depois da entrega do apartamento. Porém, a CEF condiciona a contratação desse financiamento à comercialização prévia de 60% das unidades.

A propaganda foi preparada por agência especializada. Procurou-se posicionar o produto por preço e facilidade de pagamento. Para o entrevistado, o principal aspecto promovido seria o “sinal e nada na construção, só nas chaves”. Os veículos utilizados teriam sido os folhetos distribuídos para motoristas e o shop tour na televisão.

Entende que as vendas estariam um pouco abaixo do esperado. Cerca de 12 unidades teriam sido dadas em pagamento dos terrenos aos proprietários, tendo sido lançados os 64 apartamentos restantes em fins de novembro de 1999. A Embraesp aponta como data de lançamento fevereiro de 1999, mas refere-se ao lançamento anterior dos flats pela Namour. As vendas teriam sido interrompidas durante o período de festas de fim de ano e retomadas em março de 2000. No plantão de vendas em 14 de março, o mapa de vendas indicava terem sido vendidas 12 unidades, o que teria sido confirmado pelos plantonistas, o que parece corresponder às 12 unidades dadas em pagamento aos proprietários do terreno. Na entrevista, quase um mês depois, teriam sido vendidos cerca de 20 apartamentos, que “estariam ainda na fase de análise de documentos”; se destes fossem descontadas aquelas 12 unidades, estariam sendo vendidas 8. No entanto, o Sr. César da imobiliária GDL, em 09 de maio de 2000,

esclareceu que o estoque seria de 55 unidades, portanto teriam sido comercializadas 8 unidades em 6 meses, indicando uma velocidade média mensal de vendas de 2,1% das unidades colocadas no mercado – 1,33 unidade por mês.

O perfil dos compradores seria o esperado. Para o entrevistado eles estariam procurando “2 dormitórios, em Pinheiros, mais barato”. Entende que as características determinantes para a decisão de compra, por ordem de importância, teriam sido: bairro, número de dormitórios, preço, área útil, prestação e garagens e justifica a opinião da preponderância do bairro: “a pessoa procura o bairro; só se não encontrar, procura outro”. Acrescenta, ainda, que existe uma expectativa de “trazer as pessoas para morar em bairro melhor”, a partir de bairros próximos inferiores: Butantã, Consolação e Cerqueira César e trechos ruins da Pompéia e Sumaré. Mas não foi formulada nenhuma estratégia para atingi-los nesses bairros, por enquanto.

As vendas teriam sido dificultadas, na ordem de importância, pela desconfiança no emprego e trabalho, medo do financiamento e do prazo de entrega. Tenta trabalhar este medo da entrega através do seguro bancário oferecido. Indagado se o cemitério em frente teria prejudicado as vendas, responde: “quem entra no plantão já sabe que tem o cemitério, não dá para mensurar quem não entra, por conta do cemitério”.

Sobre os concorrentes, acredita que seriam os apartamentos de 2 dormitórios em um raio de 6 quadras e aponta alguns: rua Francisco Leitão – “Duplex Top Tower Pinheiros” -, rua Cristiano Viana – “Pinheiros Boulevard” – “Palais des Arts” – “muito mais caro”. Entende que todos têm um acabamento igualmente bom, a diferença estaria no preço, onde teria evidente vantagem.

Não teria havido mudanças na estratégia de vendas, exceto pela mudança completa havida entre o projeto anterior, de flats e o atual. No entanto, para o corretor da GDL, o fato é que ninguém estaria entrando no plantão de vendas. Supondo que a velocidade dos veículos no local estaria dificultando o acesso, teriam tentado organizar um evento com música e garotas dançando, sem resultado. O plantão foi fechado e passaram a procurar outras estratégias. Estariam tentando uma campanha junto às cooperativas dos

metroviários e da Sabesp, funcionários do Hospital das Clínicas e mesmo em bairros mais afastados, através de farta distribuição de reprints, mas sem resultado até agora.

4.3.7. Helbor

Helbor Loft Evolution

Entrevistado sobre a empresa: Nelson Duarte – Diretor Administrativo Financeiro

Data: 06/04/2000

Entrevistado sobre o projeto: Belmiro Fernandes Quitais Jr. – Superintendente de Atendimento da Lopes Consultoria de Imóveis

Data: 13/01/2000

Empresa

A Helbor Empreendimentos Imobiliários foi fundada em 1977. Os sócios da empresa eram banqueiros e hoje controlam também a Hélio Borenstein S/A – administração, participação e comércio. É uma empresa familiar.

Dos seus 20 empregados, 6 estão alocados na área administrativa. A empresa terceiriza as atividades de assessoria e pesquisa de mercado, projetos, propaganda, vendas e construção.

Orientação

O entrevistado entende que o negócio da empresa – missão – estão centrados nas suas atividades produtivas: incorporação, compra e venda de imóveis, regularização e administração de loteamentos, intermediação imobiliária, etc. A tarefa principal para atingir seus objetivos seria identificar e produzir o tipo de apartamento que esteja com reduzida oferta no mercado.

Ao presidente reportam-se: o vice-presidente, os diretores administrativo de contratos, administrativo financeiro e o gerente de engenharia. As atividades comerciais são coordenadas pessoalmente pelo presidente em conjunto com o vice-presidente e o diretor administrativo de contratos.

Produção e região de atuação

Atuando no Litoral Paulista e na Grande São Paulo, teria realizado 15 lançamentos de prédios entre 1994 e 1999, dos quais 14 residenciais, envolvendo mais de 1.000 unidades.

Edifício Helbor Loft Evolution

Rua Lisboa 150

Análise de oportunidades

A Lopes Consultoria de Imóveis foi encarregada, pelas vendas e assessoria, para desenvolver o empreendimento. A partir da experiência da Lopes com a venda rápida de apartamentos duplex – “um nicho com sucesso de vendas”, decidiu-se pelo bairro de Pinheiros, porque o bairro teria uma tendência para atrair jovens, que seria o perfil dos compradores deste tipo de produto. Procurou-se por uma oportunidade de compra do terreno, porque “se não der o preço” necessário, “o produto não vende”. Entende que, no caso, a “pesquisa” teria sido a experiência anterior da empresa de vendas: “se oferta o produto e é aceito, tem demanda; não tinha dúvida de que ia vender; quando o risco é maior, então contrata uma empresa de pesquisa”.

Acredita que não teve concorrentes. Nem mencionou os outros dois empreendimentos de apartamentos duplex que estavam à venda no bairro: o Duplex Home da Diálogo / Incosul, e o Duplex Top Tower da Impar.

Segmento alvo

O segmento alvo teria sido definido na elaboração do projeto como: jovens entre 21 e 35 anos, “descolados” que “usam brinco, carro conversível, descasados” descasado”; e “moças independentes”.



FIGURA 4.18. Folder, frente e verso, dimensões 159x440 mm.

Desenvolvimento do produto

A autora do projeto, a arquiteta Elizabeth Goldfarb, autora dos outros dois projetos de duplex mencionados, teria sido escolhida depois da compra do terreno, pela experiência bem sucedida com o tipo de projeto.

Quando foi encomendada a elaboração do projeto, já estariam definidos e teriam sido solicitados a inclusão de: apartamentos duplex

com 1 e 2 dormitórios, 1 vaga na garagem por apartamento, no mínimo e para alguns com 2, as áreas e equipamentos de lazer e o maior aproveitamento possível do terreno, para garantir o lucro e a viabilização do projeto. Teriam procurado por novidades que diferenciasssem o produto e características que estavam vendendo na época. A Lopes assessorou a definição do projeto.

O projeto resultou em 101 apartamentos com pé direito duplo na sala, dos quais 67 são de 1 dormitório, com 47,47 m² de área útil e 34 de 2 dormitórios, com 72,95 m². Foram previstos diversos equipamentos de lazer e serviços "pay per use", bem como um sistema de locação com administradora para atrair investidores.

Propaganda e vendas

A propaganda, elaborada por agência especializada, teria promovido a solução em duplex, o preço e a localização. Os meios utilizados foram tradicionais: distribuição de reprints para motoristas, jornais e cavaletes.

Aproximadamente 15% das unidades teriam sido dadas em pagamento aos proprietários do terreno. Assim, 86 unidades teriam sido lançadas em setembro de 1999. Vinte dias antes teria iniciado os contatos de pré lançamento, que teriam obtido a reserva de cerca de 30% das unidades.

Performance de vendas

Para o entrevistado, as vendas teriam um desempenho de acordo com o esperado e restariam 6 unidades à venda. Em maio de 2000, o Sr.

PRE-LANÇAMENTO

HELBOR
Loft Evolution

Conheça a evolução no conceito loft

Dúplex 1 dormitório
(suite) 48m² área privativa
a partir de R\$ 79.000*

Dúplex 2 dormitórios
(double suite) 72m² área privativa
a partir de R\$ 123.500*

Condições
excepcionais de
pagamento.
até 148 meses
para pagar

rua Lisboa, 150

Visite stand no local ou ligue 3067 0000

1001 JJJ Banco Real LOPES

A black and white advertisement for Helbor's 'Loft Evolution' project. The top left corner has a diagonal banner that says 'PRE-LANÇAMENTO'. The Helbor logo is at the top center, with 'Loft Evolution' underneath. The main headline reads 'Conheça a evolução no conceito loft'. Below this, two unit types are listed: 'Dúplex 1 dormitório (suite) 48m² área privativa' starting at R\$ 79,000 and 'Dúplex 2 dormitórios (double suite) 72m² área privativa' starting at R\$ 123,500. A central image shows a modern building at night. To the left of the building, a list of amenities is provided: 'parque estabênia', 'lobby', 'garagem com sala', 'fitness center', 'sauna', 'estádio', 'lounge', and 'spa aquecido'. Below the amenities, it says 'condomínio pag por uso'. To the right of the building, the text 'Condições excepcionais de pagamento. até 148 meses para pagar' is displayed. At the bottom, the address 'rua Lisboa, 150' and the phone number '3067 0000' are given. The bottom of the ad features logos for '1001', 'JJJ', 'Banco Real', and 'LOPES'.

FIGURA 4.19. Anúncio no jornal O Estado de S. Paulo, dimensões 298x515 mm (página inteira).

Duarte, diretor da Helbor, informou que todas unidades teriam sido vendidas no mês anterior, inclusive as unidades dirigidas aos proprietários do terreno, que haviam sido colocadas à venda, também, devido ao bom desempenho obtido. Tomando por base o mês anterior ao lançamento, quando foi obtido um volume expressivo de reservas, 101 unidades teriam sido vendidas em 8 meses, ou seja: a velocidade média de vendas mensal teria sido de 12,5% do total de unidades – 12,6 unidades por mês.

Compradores

Os compradores teriam o perfil esperado e para o entrevistado estariam procurando por sofisticação, status, independência e localização.

As características que haviam determinado a decisão de compra teriam sido, na ordem de importância: a concepção arquitetônica, o preço, a marca das empresas, o estilo, o financiamento, o bairro, o acesso, a proximidade de comércio e serviços, o número de dormitórios e a flexibilidade da planta. A preponderância da concepção arquitetônica, na decisão dos compradores, segundo a opinião do entrevistado, é que o formato do produto em duplex faz dele o critério mais importante de decisão.

As vendas teriam sido dificultadas somente pelo receio dos compradores em não poder pagar, por desconfiança na estabilidade do emprego ou trabalho.

Controle

Não teria havido mudanças na estratégia de vendas.

4.3.8. Inpar

Caso 21 - Sports' Garden Pinheiros

Rua João Moura, 870

Caso 18 - Duplex Top Tower Pinheiros

Rua Francisco Leitão 115

Entrevistado: Sérgio Delgado Pardal

Data: 22 de março de 2000

Empresa

O Sr. Alcides Parizoto atuava inicialmente no ramo de atacado, especialmente de cereais. Em 1965 fundou a Parizoto Administração Participação e Comércio Ltda, que passou a realizar investimentos na área imobiliária. Até a fundação da Inpar Incorporações e Participações Ltda em 1990 só havia incorporado através de parcerias. A Parizzoto é hoje a Holding do grupo que inclui a Recipar – recicla latas de alumínio -, a Tecpar – tecnologia e chips para computadores -, e a Patrimônio – constrói galpões industriais pré alugados para investidores. A Inpar cresceu rapidamente, e é hoje líder absoluta no setor de incorporações residenciais em São Paulo.

O entrevistado entende que o negócio da empresa – missão - é gerar negócios na área de incorporação e construção. A tarefa principal para atingir seus objetivos estaria conjuntamente: na identificação das necessidades e desejos não satisfeitos, para definição do mercado alvo promissor que possa atender melhor, frente a concorrência; e em ser eficiente na escolha dos terrenos e na produção, com redução de custos. Sempre iniciando pela primeira, e nunca perdendo de vista o nicho mais adequado.

A empresa possui aproximadamente 400 empregados, dos quais 180 administrativos. Ao presidente reportam-se 4 superintendentes: comercial, administrativo, financeiro e jurídico. As duas primeiras superintendências são ocupadas por filhos do proprietário. As atividades de construção são executadas diretamente pela empresa; as de vendas, propaganda, pesquisa e projetos são terceirizadas.

A superintendência comercial é dividida nas diretorias comercial e de incorporação. A partir da definição do nicho pela superintendência, a gerência de terrenos da diretoria comercial inicia a procura e triagem de terrenos adequados, que são encaminhados para a diretoria. Quando é definida e realizada a compra, entra em ação a gerência de incorporação da diretoria de incorporação, que contrata o arquiteto, desenvolve o produto e a propaganda. Os trabalhos de pós venda são realizados pelo DAC – departamento de atendimento ao cliente, da diretoria administrativa.

Desde o início de suas atividades realizou 58 lançamentos, todos na capital, com aproximadamente 4.000 unidades. No período de 1994 a 1999 seriam 48 empreendimentos lançados, com cerca de 3.000 unidades, dos quais quase 80% seriam residenciais.

No período foram realizados cerca de 10 lançamentos nos jardins e 5 na zona oeste, dos quais 2 em Pinheiros, que são objeto deste estudo.

Edifício: Sports' Garden Pinheiros

Rua João Moura 870

A definição deste empreendimento teria começado pela concepção de um projeto, o conceito do Sports' Garden que já vinha sendo trabalhado pela empresa em outros bairros; a identificação de um nicho de apartamentos de 3 dormitórios na região apontou a oportunidade de aplicar o conceito no local. A concepção do Sports' Garden parte da idéia de que certas famílias de classe média teriam uma grande necessidade de consumo de serviços, mas que sua realização na cidade poderia ser desconfortável e estressante: congestionamento, tempo, estacionamento, segurança - e talvez até falta de controle pelos pais. A idéia seria "tentar que a vida das pessoas tenha uma convivência forte no empreendimento sem ficar estressado". Estaria mais ligado ao esporte do que ao lazer comum, mas prevê que a administradora terceirize serviços como cursos, e no caso já esta previsto a presença da Fórmula Academia e da Futurekids. Os quatro pilares do Sports' Garden seriam Lazer, segurança, serviços e comodidade.

zer
ura
ries
la
se
sports
Z
esportes
lazer
esportes
lazer
esportes
lazer

Sports' Garden
Pinheiros,
desse time
ninguém ganha.

INPAR LOPES

Na Sports' Garden Pinheiros sua família tem esporte a lazer com segurança, a hora que você quiser.

3 dormitórios
(1 suíte) 2 vagas

café churrasco

90 meses para pagar

Venha visitar a strand neste privilegiado endereço:
Estrada Municipal 470 - Pinheiros.

INPAR Ligue 10: 1067-0000 LOPES

Sports' Garden

FIGURA 4.20. Anúncio no jornal Folha de S. Paulo de 08/06/1997, 3 páginas.

Encomendou com o consultor Robert Zarif a realização de pesquisa de oferta e de velocidade de vendas. Teria realizado uma pesquisa de demanda, mas ao detalha-la verificou-se que não era uma pesquisa propriamente dita mas sim referencias da experiência da empresa de vendas, a Lopes Consultoria de Imóveis, com compradores.

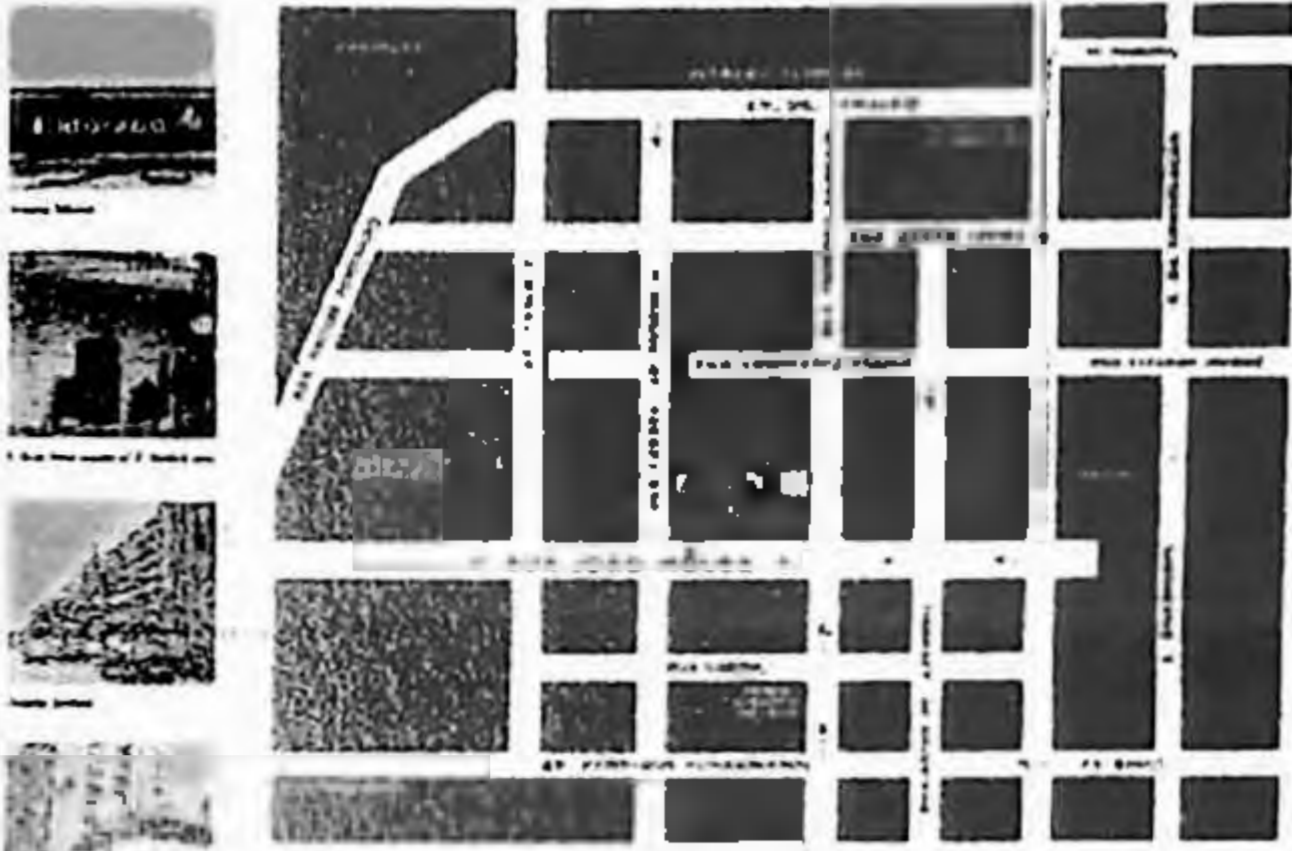
Contraditoriamente, apontou que o perfil dos compradores teria sido definido depois da compra do terreno, e explicou: a partir do estudo da

oferta de mercado e do nicho do produto com melhor performance, verificaria qual o produto que melhor "encaixaria" no terreno; esta análise própria seria confrontada com a da imobiliária para a decisão final. Assim o perfil dos compradores seria definido a partir do produto que melhor "encaixa-se" no terreno. No caso teria ficado definido como: casal com dois filhos no máximo, entre 32 e 45 anos, com renda entre R\$ 6.000 e R\$ 10.000. Havia uma expectativa de atrair compradores dos Jardins, porque o local é uma "alternativa econômica para os Jardins".

Os concorrentes deste empreendimento foram indicados genericamente como sendo: três dormitórios prontos e semi prontos. As diferenças seriam o prazo de pagamento mais longo deste empreendimento, e o conceito baseado em lazer e serviços. O preço estaria mais facilitado porque estavam no começo do empreendimento, enquanto os concorrentes já estariam com as obras concluídas ou concluindo.

Os arquitetos, Jorge Königsberger e Vannucchi teriam sido escolhidos por sua experiência bem sucedida com projeto semelhante, e teriam começado a assessorar o desenvolvimento deste empreendimento antes de iniciar a procura do terreno. Quando foi encomendada a elaboração do projeto, já estariam definidas: a área do pavimento tipo, o número de dormitórios das unidades, o número de vagas por unidade, e as áreas e equipamentos de lazer. As principais solicitações recebidas seriam: compor o empreendimento para torna-lo um Sports' Garden, e esgotar os coeficientes de aproveitamento e ocupação legais. Procurou-se flexibilizar o projeto com duas opções de planta: 3 dormitórios com 1 deles suite, e 2 suites com a sala ampliada. No desenvolvimento do projeto procurou-se por novidades

Aqui você só não pratica
salto em distância: tudo fica pertinho.



Rua João Moura, 870

Meios de transporte a obra a partir de R\$ 750,00.

ENPAR EXCLUSIVA TAPLAY CCAK LIGUE 801-6669

Seja mais limpa. Povo civilizado.

Não pague esta impressão na via pública.

Visite
apartamento
modelo
decorado.



SPORTS' GARDEN



Pinheiros

Sports' Garden Pinheiros.
Um imóvel para quem não aguenta
ficar parado.



3
dormitórios
1 suite 2 vagas

Edição de mercado de Sports' Garden Pinheiros. O projeto de arquitetura é assinado por um dos maiores nomes da arquitetura brasileira, o arquiteto Oscar Niemeyer. O Sports' Garden Pinheiros, o melhor lugar de morar em São Paulo. De lazer forte e com todos os

- Paralelepípedos, detalhes de acabamento
- Interiores de última geração - quadro de
- elevador - piscinas climatizadas e hidro-massagem
- 1 - 2 - 3 dormitórios - playground - playground pet-friendly
- salão de festas - salão - Club room - sala de
- jogos - TV por assinatura

SPORTS' GARDEN
FUTUREKIDS



FIGURA 4.21. Folder, 2 páginas externas e duas internas, 440x300 mm.

que o diferenciasse. A empresa encarregada pelas vendas assessorou a definição do projeto opinando durante sua elaboração.

Foram previstos 2 blocos com 20 pavimentos tipo cada, e um total de 156 unidades incluindo 4 coberturas. Cada unidade tem 84,07 m² de área útil, e conta com 2 vagas de garagem.

A propaganda do empreendimento foi elaborada por empresa contratada em conjunto com a Impar e a Lopes. As características promovidas teriam sido a marca e o conceito Sports' Garden. Os veículos utilizados seriam distribuição de folhetos para motoristas, jornais, revistas, televisão e mala direta.

Todas as unidades foram lançadas em Junho de 1997. No início as vendas teriam tido um desempenho um pouco abaixo do esperado, posteriormente de acordo com o esperado. Teriam sido vendidas cerca de 30% das unidades no lançamento, outras 30% nos 6 meses seguintes, 10% depois do início das obras, e as restantes durante as obras até aproximadamente agosto de 1999, 26 meses após o lançamento. Com base nestes números, a velocidade de vendas média teria sido de cerca de 3,85% das unidades lançadas por mês – 6 unidades por mês.

Os compradores teriam o perfil esperado: médicos, executivos, comerciantes e profissionais autônomos. Para o entrevistado eles estariam procurando por apartamentos de 3 dormitórios. As características determinantes para a decisão de compra teriam sido pela ordem de importância: bairro, número de dormitórios, área útil, preço, e a planta. Entende que o “comprador começa pelo bairro” e só “se desloca se não encontra o tipo de produto”. Quanto ao conceito Sports' Garden, avalia que “é um agregado”, um diferencial do produto, e não estaria entre as principais características determinantes da decisão.

As vendas teriam sido dificultadas, na ordem de importância: pela área útil, preço, e concorrência. Os compradores estavam procurando por apartamentos maiores.

Edifício: Duplex Top Tower Pinheiros

Rua Francisco Leitão 115

Este empreendimento começou a ser definido pela definição de um tipo de comprador, e sua origem esta em experiências anteriores.

Teria sido realizada pesquisa de oferta para o nicho específico pela imobiliária Abyara: "prospecção na região de projetos semelhantes que tinham sido vendidos anteriormente", "o que o comprador acha", e "se tinha oferta de venda".

O segmento alvo deste empreendimento teria sido definido antes da compra do terreno: profissionais liberais, casais recém casados onde ambos trabalham, artistas e descasados.

Como concorrente deste empreendimento identificou somente o Duplex Home Pinheiros da Diálogo, que também estava sendo vendido pela mesma Abyara, lançado 5 meses antes. Não identificou diferenças significativas entre os dois projetos, até a arquiteta era a mesma; mas reconhece que o diferencial competitivo seria negativo porque o preço da Impar seria maior. Não apontou o Helbor Loft Evolution, lançado 11 meses após, quando ainda haviam muitas unidades por vender.

A arquiteta Elizabeth Goldfarb teria sido escolhida, por sua afinidade com os objetivos da empresa e experiência com o tipo de produto; e teria assessorado o desenvolvimento do empreendimento desde antes de ser iniciada a procura do terreno. Quando foi encomendada a

elaboração do projeto já estariam definidos, de modo geral, o número de dormitórios e de vagas de automóveis das unidades, e as áreas e equipamentos de lazer. A principal solicitação que teria recebido seria no sentido de "esgotar os coeficientes" legais. No sentido de atingir vários tipos de compradores, procurou-se flexibilizar o projeto por meio de dois tipos de procedimentos: prever apartamentos de 1 e 2 dormitórios, e prever a possibilidade de junções de apartamentos em maiores. O desenvolvimento deste empreendimento procurou por novidades que diferenciasssem o projeto, e contou com a assessoria da empresa de vendas.

D
DUPLIX TOP TOWER

GANHE EM DOSE DUPLA.

virtual
0,8°






As áreas comuns serão entregues equipadas e decoradas.

<p><small>Apartamento tipo A</small> 2 Dormitórios e 2 Vagas <small>Apart. de</small> RS 172.700,</p>	<p><small>Apartamento tipo B</small> 1 Dormitório e 1 Vaga <small>Apart. de</small> RS 108.100,</p>
---	---

• Pool de locação • Administração ISS
Rua Francisco Leitão, 115 - Pinheiro

VIPAR 3046.3100/3046.3101

FIGURA 4.22. Folheto, 1 página, dimensões 210x300 mm.

O projeto resultou em 24 apartamentos de 2 dormitórios e 80 de 1 dormitório, com área útil de 71,36 e 44,49 m² respectivamente.

A estratégia e material de promoção foi elaborado através de agência especializada. Teriam sido promovidos por um lado a praticidade dos apartamentos, que seriam pequenos e com serviços, portanto dirigidos a pessoas modernas; e por outro a própria solução em duplex que além de reforçar a imagem de modernidade, destacaria o padrão do apartamento – “duplex é uma grife”. Ou seja: pequeno mas com



FIGURA 4.23. Folder. 2 páginas internas e 2 externas. dimensões (aberto) 400x300 mm.

padrão; prático e moderno. Os veículos utilizados foram: distribuição de folhetos para motoristas, jornais, revistas, televisão, e mala direta.

Todas as 104 unidades foram colocadas a venda no lançamento em outubro de 1998. O entrevistado classifica o desempenho de vendas como abaixo do esperado, "quase com certeza pelo preço do concorrente". Nos primeiros seis meses teriam vendido aproximadamente 20 unidades, no semestre seguinte outras 10, e nestes últimos 5 meses que antecederam a entrevista cerca de 15 unidades; totalizando aproximadamente 45 apartamentos. Estes números indicariam uma velocidade de vendas de 2,55% das unidades lançadas por mês - 2,65 unidades por mês.

Os compradores teriam o perfil esperado: muitos artistas, casal sem filhos, e descasados. Estariam procurando por um apartamento funcional, pequeno e com serviços. Para o entrevistado, por ordem de importância, as características determinantes para a decisão de

compra teriam sido: o bairro, a solução em duplex, a imagem do prédio, e os serviços.

O entrevistado apontou somente um aspecto que teria dificultado as vendas: o preço. A Impar não estaria desatenta ao fato de que seu preço por metro quadrado de área útil estaria mais alto, 12% para os apartamentos de 1 dormitórios e 35% para os de 2 dormitórios¹. Ainda que os apartamentos sejam maiores, e que os de 2 dormitórios possuam 2 vagas, diferentemente do concorrente com 1, o preço por m² de área útil superaria em 15,8% nas unidades de 1 dormitórios e em 15,3% nos de 2. Mesmo assim avaliou-se que haveria espaço para seu lançamento. Possivelmente porque o concorrente vinha tendo um bom desempenho de vendas, e de acordo com o entrevistado seu padrão seria superior e as áreas comuns seriam entregues decoradas. Mas o concorrente teria reduzido o preço, e estes diferenciais não teriam sido suficientes. Como seu "custo já estava fechado", a Impar teria decidido que não iria competir em preço.

¹ Embraesp

4.3.9. Linter

Caso 2 – Edifício Silvia

Rua Alves Guimarães, 265/271.

Caso 13 – Edifício Selma

Rua Cristiano Viana, 264/280.

Entrevistado: Eduardo Lopes de Paiva – Diretor Comercial

Data: 18/04/2000

Empresa

A Linter Construtora Ltda foi fundada em 1973, como desenvolvimento das atividades da Linter Imóveis, existente desde 1964, e hoje inativa.

A empresa tem nesta data 56 empregados, dos quais 12 na área administrativa. Este número está momentaneamente reduzido porque estão no fim das obras dos prédios estudados, mas costuma oscilar entre 70 e 110 empregados.

É uma empresa familiar em que dois filhos do presidente ocupam as duas diretorias.

As atividades de vendas, propaganda e projetos são terceirizadas; já as de construção são parcialmente. As pesquisas de mercado são realizadas pela própria empresa.

Orientação

O diretor entende que o negócio da empresa – missão - é a incorporação e construção. Identifica como sendo as principais tarefas para atingir seus objetivos a identificação e produção do tipo de apartamento que esteja com reduzida oferta no mercado, e a produção com qualidade a preço razoável. A empresa, em seus produtos, “procura sempre ser diferenciado, melhor que o mercado”, através da qualidade, “nunca mais barato”, o “acabamento é o melhor”.

À presidência respondem as diretorias técnica e comercial. Não existe uma área de marketing. A diretoria comercial realiza a pesquisa de

O PADRÃO DE QUALIDADE LINTER
NOS JARDINS.



189m² de área privativa
3 vagas
Entrega em dezembro/99

144m² de área privativa
3 ou 2 vagas
Entrega em fevereiro/2000

4 SUITES (2 SUITES) SUITE COM BANHEIRO E HIDROMASSAGEM LIVING E SALA DE JANTAR COM
SSOALHO EM TAPÉ AMPLOS TERRAÇOS GARAGEM NOS BANHEIROS TOA E COZINHA GERADOR DE ENERGIA

APARTAMENTOS EM EXPOSIÇÃO
RUA CRISTIANO VIANA, 144

CIDADE LIMPA. POVO CIVILIZADO
NÃO JOGUE ESTE IMPRESSO NA VIA PÚBLICA.

Rua do Flamengo, 144 - F. 4 - Alameda Paulista - 149 - CEP: 01454-000



189m² de área privativa
3 vagas
Entrega em dezembro/99





144m² de área privativa
3 ou 2 vagas
Entrega em fevereiro/2000



189m² de área privativa
3 vagas
Entrega em dezembro/99

144m² de área privativa
3 ou 2 vagas
Entrega em fevereiro/2000

FIGURA 4.25. Folder, dimensões (aberto) 210x300 mm.

terrenos, e participa em conjunto com o presidente e diretoria técnica da escolha dos bairros, bem como do planejamento do produto, definição de suas características e desenvolvimento do projeto. Os trabalhos de pós vendas e assistência técnica são realizados pela diretoria técnica.

Produção e região de atuação

A empresa atua nas zonas oeste e sul da capital. Entre 1994 e 1999 realizou 4 lançamentos, totalizando 175 unidades, todos residenciais:

Jardin Marajoara, Morumbi e 2 em Pinheiros. Tem tradição em Pinheiros, e os dois lançamentos no bairro no período são objeto desta entrevista; o primeiro na rua Alves Guimarães com 13 unidades, e o segundo na rua Cristiano Viana com 24, somando 37 apartamentos.

Edifícios

Diversos procedimentos e opiniões são comuns aos dois projetos, e estão expostas conjuntamente, antes das apresentações individuais.

Análise de oportunidades

Ambos empreendimentos estudados teriam o mesmo procedimento de análise de oportunidades. Assim como afirma que sempre inicia os empreendimentos pela oportunidade de compra do terreno, os dois projetos aqui estudados também tiveram início da mesma forma, na rua Cristiano Viana, depois foram comprando outros terrenos ao lado e finalmente nos fundos, com frente para a rua Alves Guimarães. Isto teria viabilizado a elaboração de dois projetos distintos, cada um com frente para uma rua.

A origem da identificação da oportunidade que estes empreendimentos iriam explorar teria sido, na opinião do diretor, “o feeling, indiscutivelmente”, e a opinião da equipe da empresa de vendas Lopes Consultoria de Imóveis.

“ O benefício que a Lopes traz é muito grande”, acredita o entrevistado, referindo-se à sua experiência e conhecimento do mercado, para auxiliar a definição do terreno e do empreendimento a ser executado.

Quando falou em “feeling” estava se referindo à sua experiência no bairro: “compro tranquilo em Pinheiros, porque sei o que vende”. Ainda que afirme acreditar no “feeling”, na verdade o entrevistado realiza algum tipo de pesquisa pessoalmente. Realizaria uma pesquisa das ofertas da região, que seria mais detalhada no trecho mais próximo do terreno. Basicamente consistiria em conversas com os vendedores nos estandes de vendas, e “visitas aos prédios semelhantes ao



FIGURA 4.26. Brochura, páginas 12 e 1, dimensões (aberto) 500x350 mm.

produto” que pretende executar. Acredita que as pesquisas de terceiros tem “números distorcidos”, e “a tabela não é nada daquilo”, referindo-se às mudanças das tabelas de vendas que não tenham sido identificadas e atualizadas. Não pesquisa a velocidade de vendas.

Esta convicto de que não tem concorrência para apartamentos de 4 dormitórios de tamanho médio, pelos quais se decidiu; “eu me sinto sozinho”, “na região não tem concorrente”. Entende que este tipo de apartamento “nos Jardins são caríssimos, não concorrem”. O edifício Mackintosh da Sanca, com apartamentos de 335 m² de área útil seria muito maior e mais caro. Os outros empreendimentos de 4 dormitórios de Pinheiros; o edifício Maria Stela da Aulicino, com 184,93 m² de área útil; e o edifício Maison Samara da Diel com 141,61 m² de área

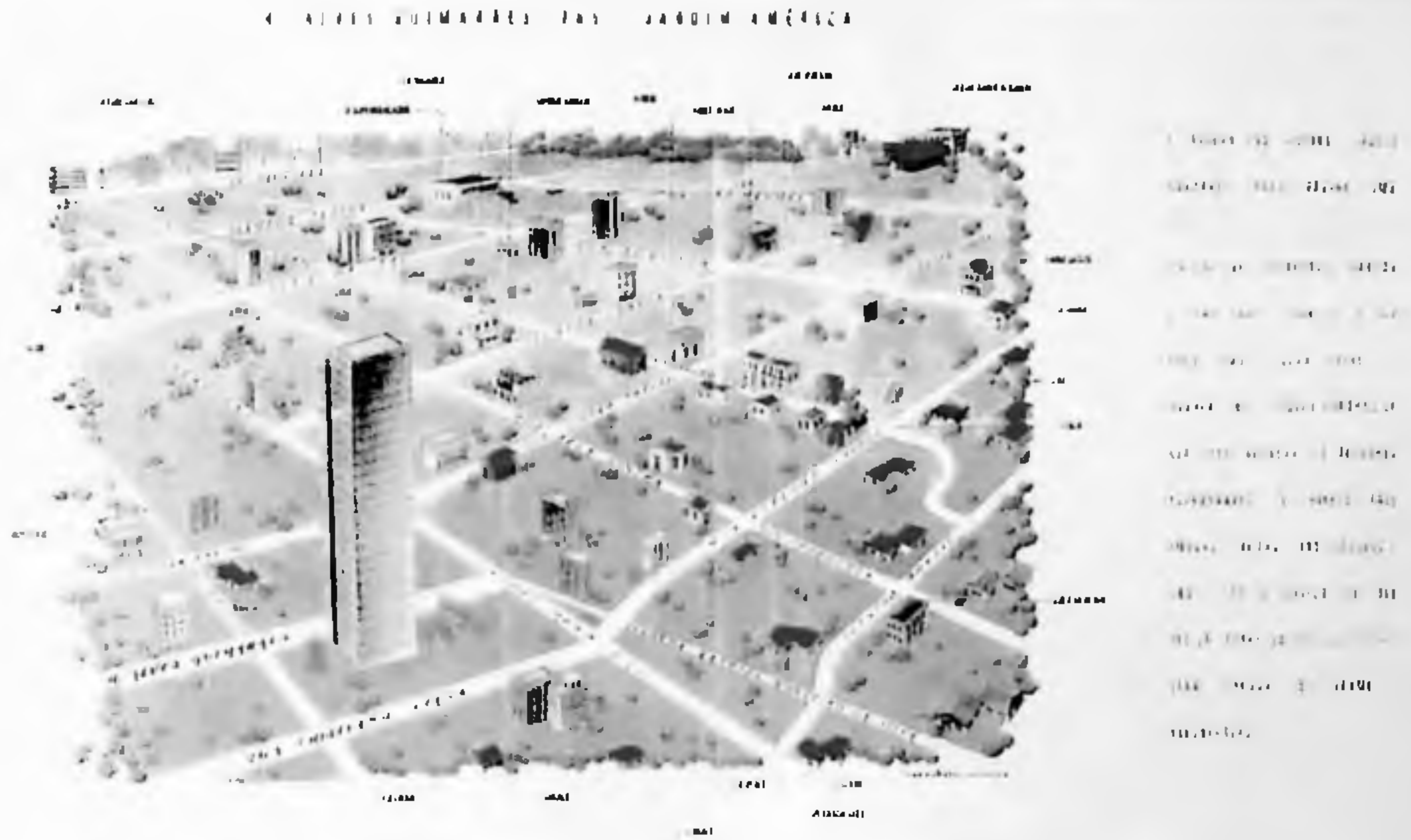


FIGURA 4.28. Brochura, páginas 4 e 5, dimensões (aberto) 500x350 mm.

espaço para o artesão e a grande escala”. Identificando-se na primeira categoria, considera que a grande empresa obrigatoriamente busca um giro rápido, para poder dar conta do retorno do capital que tem de atrair, e não poderia produzir com a mesma qualidade.

Segmento alvo

O segmento alvo teria sido definido na elaboração do projeto, e seriam famílias de classe média alta, bem sucedidas, entre 40 e 45 anos. Seriam pessoas bem sucedidas que já estariam morando bem, mas que desejariam um apartamento mais confortável e bem acabado. Também trabalhariam na região da Av. Paulista, ou Av. Faria Lima.

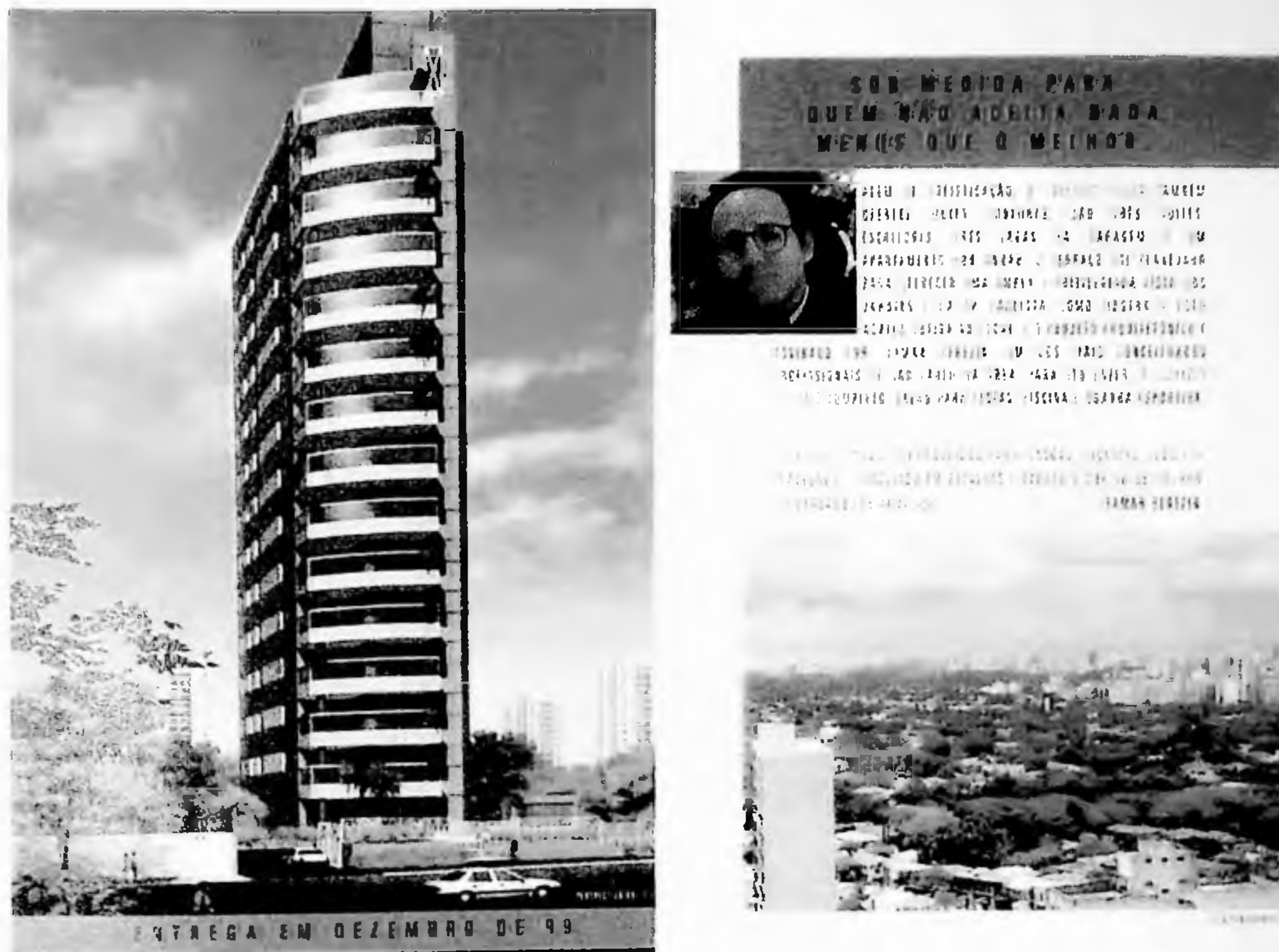


FIGURA 4.29. Brochura, páginas 6 e 7, dimensões (aberto) 500x350 mm.

Desenvolvimento do produto

O arquiteto Itamar Berezin teria sido escolhido depois da compra do terreno, principalmente pelo relacionamento pessoal e proximidade. Quando foi encomendada a elaboração do projeto já estariam definidos o número de dormitórios das unidades, o número de vagas e as áreas e equipamentos de lazer.

As principais recomendações para o autor do projeto seriam relacionadas à planta e fachada do prédio. O entrevistado não gosta de “plantas e ambientes recortados, porque são muito ruins de decorar e custa caro”. “Uma fachada moderna agradaria mais para o perfil de



FIGURA 4.31. Brochura, páginas 10 e 11, dimensões (aberto) 500x350 mm.

A Lopes, encarregada pelas vendas, teria assessorado a definição do projeto porque, por um lado, conhece “o que esta no mercado”, por outro, saberia o que o cliente esta querendo e do que tem se queixado. Este conhecimento não estaria baseado em pesquisa estruturada, mas na experiência.

Propaganda e vendas

Os procedimentos de promoção e vendas foram os mesmos para os dois empreendimentos. Contratou agencia especializada. Basicamente tem publicado anúncios em jornais, intercalando um fim de semana para cada empreendimento; e vem mantendo a colocação de cavaletes nas principais vias do bairro nos fins de semana.

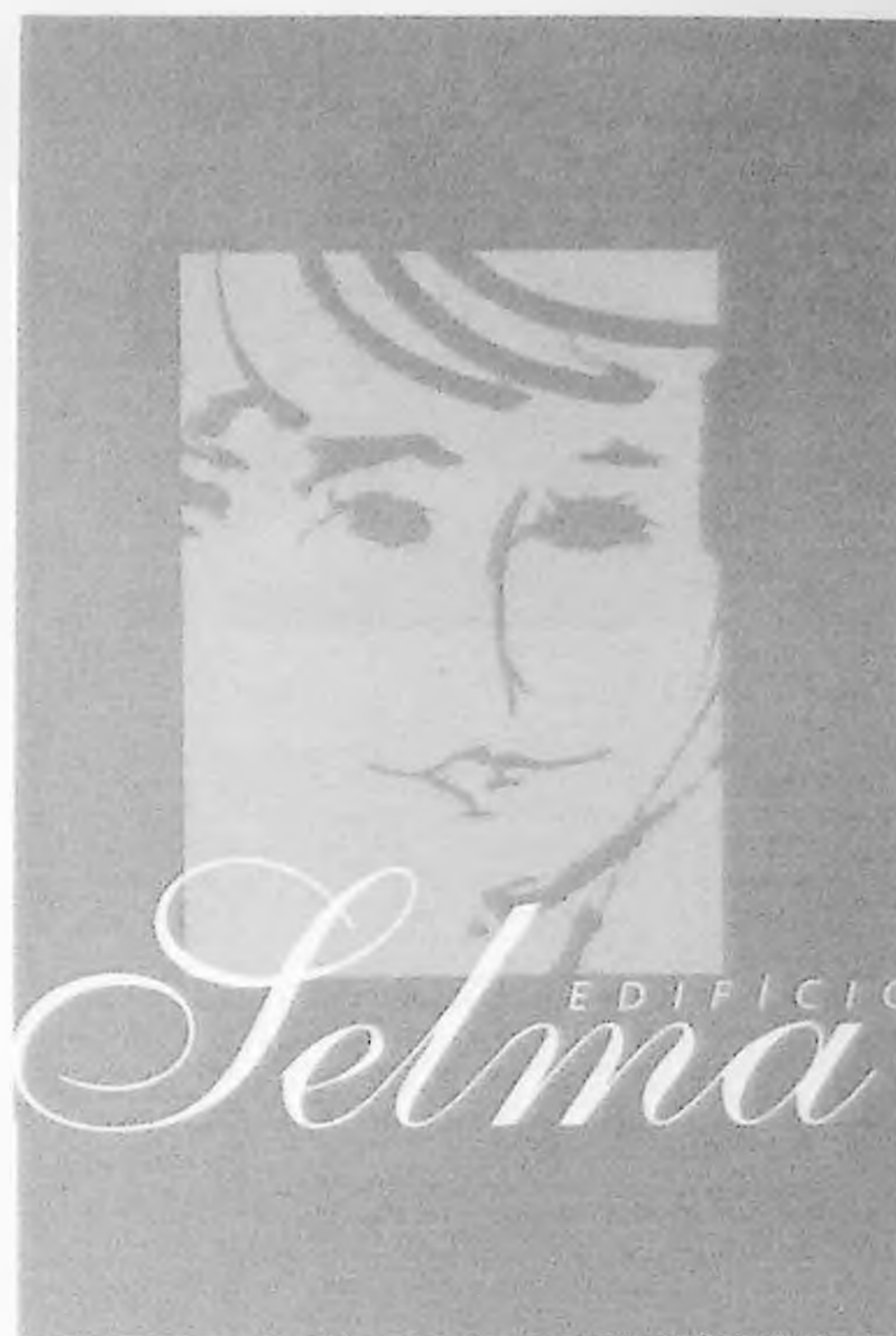


FIGURA 4.32. Brochura, páginas 12 e 1, dimensões (aberto) 500x350 mm.

Entende ter promovido a localização e o acabamento. Enfatizou a localização nos "Jardins" e não Pinheiros. De fato em várias fontes diferentes o local é considerado Jardim América. Esta localização nos "Jardins" foi explorada de várias formas: status, a vista para o verde da zona 1 – na cobertura - e a proximidade ao comércio e restaurantes sofisticados.

Compradores

Ainda que os apartamentos do edifício Silvia sejam cerca de 30% maiores do que os do edifício Selma, o perfil dos compradores teria sido o mesmo, e estaria dentro do esperado: famílias em que o casal esta com 40 a 50 anos, e ambos trabalham.



FIGURA 4.33. Brochura, páginas 2 e 3, dimensões (aberto) 500x350 mm.

FIGURA 4.33. Brochura, páginas 2 e 3, dimensões (aberto) 500x350 mm.

Acredita que os compradores estariam procurando por acabamento e preço. Não estariam buscando por um apartamento grande, porque “esta consciente de que muito grande não pode ter”. Porém “não querem reformar, querem pronto”

A decisão de compra teria sido determinada, na ordem de importância pelo: bairro, padrão de acabamento, e instalações e equipamentos. A predominância do bairro seria explicada pela proximidade do trabalho, já que seriam “acomodados”. A importância das instalações e equipamentos também teria o mesmo motivo, “querem tudo mastigado, pronto”, por isto teria feito um rateio para entregar a decoração pronta; o que também facilitaria a venda do estoque.

A única dificuldade para as vendas teria sido o preço. Não viria tendo nenhuma crítica, muito ao contrário “estão super satisfeitos, só não



VOCE CERCADO DE MODA, SOPHISTICAÇÃO E ELEGÂNCIA POR TODOS OS LADOS.

TEM PENSADO EM UM CERCADO QUE SEJA A SUA PRIVILEGIADA
COMPRACAO. MOVER NOS TARDIOS TEM SUAS VANTAGENS. VOCE
ENCONTRA TUDO DE TUDO DE TUDO QUE A CIDADE TEM PARA
OFERTAR. OS MELHORES RESTAURANTES, OS MELHORES BARRES,
OS MELHORES COFFES E OS MELHORES COFFES. CASSAM E SEU
SEGURIZINDO, VOCE ENCONTRA O QUE QUER DE QUE QUER
COMUNIDADE DE LAS RIVAS. COFFES DE TUDO E APROVEITAM TUDO
ISSO. OS TARDIOS TEM TUDO QUE VOCE ENCONTRA NOS MELHORES
SOPHISTICA DA CIDADE E MAIS. O QUE AS PESSOAS TEM UMA
SOPHISTICA DE ELEGANCIA QUE VOCE ENCONTRA EM TUDO.
E SE O MELHOR E DIZAMOS, VOCE ENCONTRA NO LADO DA
PACIFICA. PERTO DO CENTRO E PROXIMO DA PAVIA LIMA.



FIGURA 4.34. Brochura, páginas 4 e 5, dimensões (aberto) 500x350 mm.

compra se não puder”, e mesmo os apartamentos do Selma não são baratos. Teria muitos interessados, e receberia muitas propostas, mas entorno de 80% do preço. Entende que os compradores estão sempre procurando um produto melhor do que podem pagar.

Considera que no período de câmbio favorável, o consumidor teve acesso a produtos importados de qualidade, “o comprador aprendeu o que é bom, e não compra mais porcaria”. Por isto saberia dar valor a estes dois projetos. Porem, por um lado, não teriam o mesmo poder aquisitivo. E por outro, teriam insegurança em dispor de suas reservas em um ambiente de instabilidade econômica, “põem o pé no chão e se retraem, até a visitaçao retrai”.

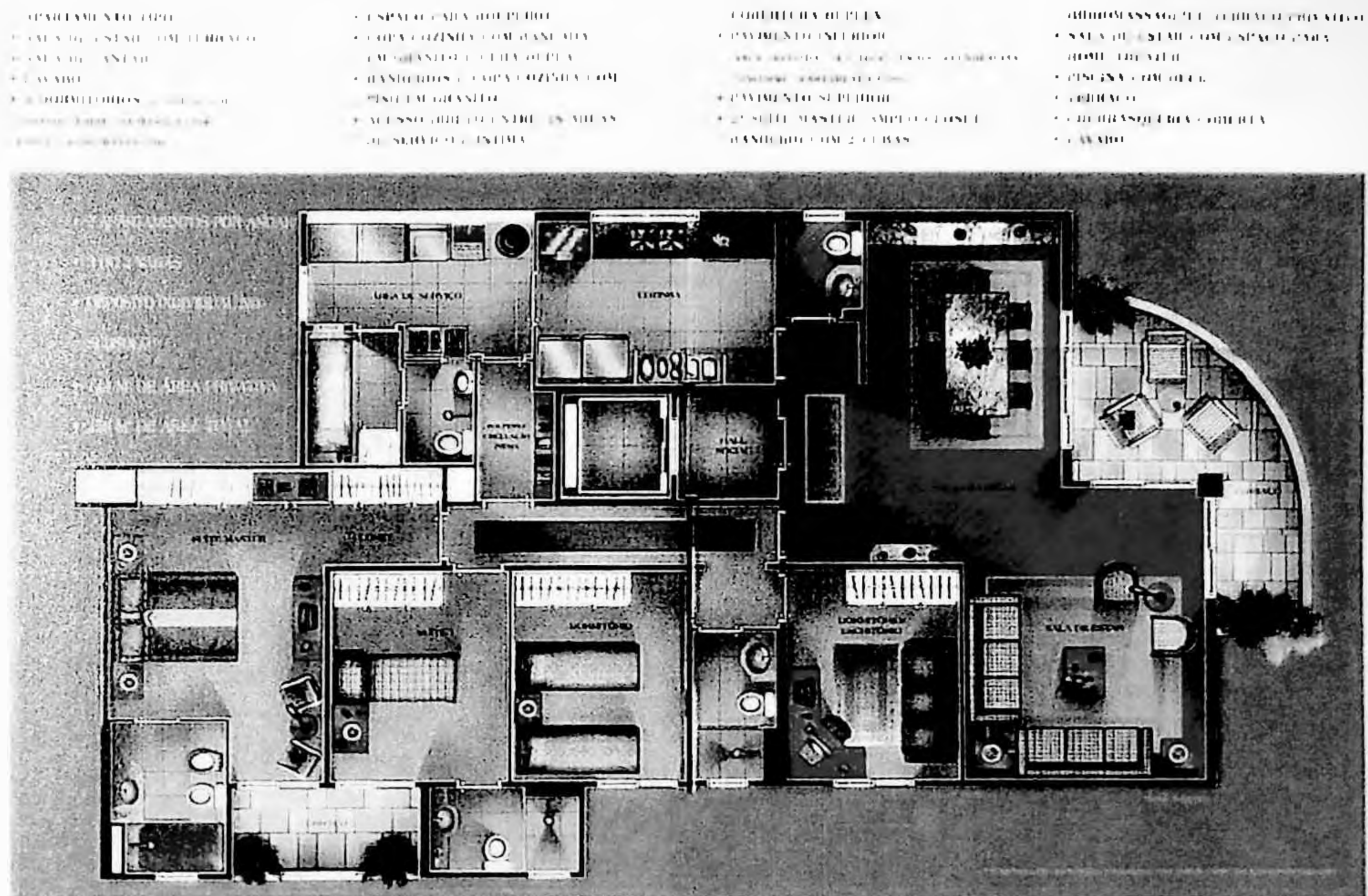


FIGURA 4.36. Brochura, páginas 8 e 9, dimensões (aberto) 500x350 mm.

Edifício Selma

Rua Cristiano Viana 264

Desenvolvimento do produto

O projeto resultou em 12 andares tipo, mais um andar das 2 coberturas duplex, com 2 apartamentos por andar de 144,61 m² de área útil, totalizando 24 unidades. A unidade tem 4 dormitórios com duas suítes, sala de estar, sala de jantar, terraço, lavabo, e demais ambientes. Cada unidade tem 2 ou 3 vagas na garagem e depósito. O lazer é tradicional: salão de festas, de jogos, de ginástica e piscina.

MEMORIAL DESCRITIVO

U ZÔNICO

Uma unidade residencial com 12 unidades habitacionais, localizada no bairro de Ipiranga, em Porto Alegre, RS.

Com uma área total de 1.200 m², o empreendimento oferece um excelente custo-benefício para quem deseja adquirir um imóvel no centro urbano.

No decorrer da obra, foram realizados diversos serviços de manutenção, visando garantir a qualidade e a segurança das instalações.

As instalações elétricas e hidráulicas foram executadas de acordo com as normas técnicas vigentes.

Os materiais utilizados foram de primeira qualidade, visando garantir a durabilidade das obras.

O projeto foi desenvolvido em conformidade com as exigências da Prefeitura Municipal de Porto Alegre.

As obras foram concluídas em tempo hábil e dentro do orçamento estabelecido.

O empreendimento está pronto para ser entregue aos futuros moradores.

Para mais informações, consulte o site da Linter Construtora.

Atendimento ao cliente: (51) 3011-1111

Endereço: Rua Silva Jardim, 123 - Ipiranga, Porto Alegre, RS

Horário de atendimento: das 9h às 18h, de segunda a sexta-feira

Para agendar uma visita, ligue para o número 0800-123456

O Linter Construtora é uma empresa líder no mercado de construção civil.

Com mais de 50 anos de experiência, oferecemos soluções inovadoras para todos os tipos de obras.

Contamos com uma equipe altamente qualificada e comprometida com a qualidade e a satisfação dos nossos clientes.

U ZÔNICO

Uma unidade residencial com 12 unidades habitacionais, localizada no bairro de Ipiranga, em Porto Alegre, RS.

Com uma área total de 1.200 m², o empreendimento oferece um excelente custo-benefício para quem deseja adquirir um imóvel no centro urbano.

No decorrer da obra, foram realizados diversos serviços de manutenção, visando garantir a qualidade e a segurança das instalações.

As instalações elétricas e hidráulicas foram executadas de acordo com as normas técnicas vigentes.

Os materiais utilizados foram de primeira qualidade, visando garantir a durabilidade das obras.

O projeto foi desenvolvido em conformidade com as exigências da Prefeitura Municipal de Porto Alegre.

As obras foram concluídas em tempo hábil e dentro do orçamento estabelecido.

O empreendimento está pronto para ser entregue aos futuros moradores.

Para mais informações, consulte o site da Linter Construtora.

Atendimento ao cliente: (51) 3011-1111

Endereço: Rua Silva Jardim, 123 - Ipiranga, Porto Alegre, RS

Horário de atendimento: das 9h às 18h, de segunda a sexta-feira

Para agendar uma visita, ligue para o número 0800-123456

O Linter Construtora é uma empresa líder no mercado de construção civil.

Com mais de 50 anos de experiência, oferecemos soluções inovadoras para todos os tipos de obras.

Contamos com uma equipe altamente qualificada e comprometida com a qualidade e a satisfação dos nossos clientes.

LINTER CONSTRUTORA

Há mais de cinco anos o Grupo Linter faz parte do mercado imobiliário de São Paulo, agindo sempre com honestidade e competência no desenvolvimento de seus negócios e empreendimentos.

A Linter Construtora já ocupou e construiu dezenas de prédios de médio e alto padrão, com recursos próprios ou com financiamentos da Caixa Econômica Federal e dos Bancos Bradesco, Itaú, Banespa e Fubanco, que podem atestar sua pontualidade e idoneidade financeira. O elevado conceito do nome Linter é justificado pela alta qualidade de seus empreendimentos e pela satisfação de seus compradores.



LOPES CONSULTORIA DE IMÓVEIS

Há mais de 24 anos a Lopes Consultoria de Imóveis tem como prioridade proporcionar aos seus clientes os melhores negócios do mercado imobiliário. O seu profundo conhecimento do mercado, aliado aos mais modernos e criativos métodos de comercialização, asseguram a cada cliente a certeza de uma solução específica para suas exigências. E é exatamente esta filosofia, que faz da Lopes Consultoria de Imóveis uma empresa líder de mercado. Mas que isso, não é o suficiente para a satisfação de seus clientes.



FIGURA 4.37. Brochura, páginas 10 e 11, dimensões (aberto) 500x350 mm.

Propaganda e vendas

Teria sido lançado em abril de 1999.

Performance de vendas

O desempenho de vendas estaria um pouco abaixo do esperado, mas melhor que o do edifício Silvia. O estoque seria de 12 unidades, indicando uma velocidade média de vendas mensal de 4,17% das unidades - 1 unidade por mês.

Edifício Silvia

Rua Alves Guimarães 265

Desenvolvimento do produto

O projeto resultou em 13 andares tipo, mais um andar da cobertura duplex, com um apartamento de 189 m² de área útil por andar, totalizando 13 unidades. A unidade tem 4 dormitórios com 2 suítes, ou opcionalmente 3 suítes com escritório; sala para 2 ambientes, sala de jantar, terraço, lavabo, e demais ambientes. Cada unidade tem 3 vagas na garagem e depósito. O lazer é tradicional: salão de festas, piscina e quadra. Não oferece nenhum dos serviços, equipamentos e instalações não tradicionais e comuns atualmente, exceto gerador de emergência.

Propaganda e vendas

Teria sido lançado em outubro de 1998.

Performance de vendas

O desempenho de vendas estaria um pouco abaixo do esperado. O estoque seria de 8 unidades, indicando uma velocidade média de vendas mensal de 2,14% das unidades lançadas - 0,28 unidades por mês.

4.3.1 Pereira

Caso 28 – Edifício Cancun

Rua Mateus Grou 312

Entrevistado: engenheiro Edson Kater – gerente de construção.

Data: 05/01/2000

Empresa

Por volta de 1970 foi fundada a “Organizações Pereira Com. Imob. Administração Ltda.”, para desenvolver loteamentos econômicos, principalmente na periferia da Grande São Paulo. Posteriormente foi criada a “Martins Pereira Comércio e Incorporações Ltda.”, para atuar no mesmo ramo. Mais tarde a “Organizações Pereira” começou a desenvolver e administrar conjuntos habitacionais para a “Cooperativa Habitacional Pró Casa” e por volta de 1990 fundou a “Pereira Construtora e Incorporadora Ltda.”, que passou a construir estas obras. Mais recentemente esta construtora foi desmembrada entre os sócios, o pai fundou a “Pereira Empreendimentos Imobiliários” que encampou os negócios referentes a loteamentos e o filho assumiu o controle da construtora.

A empresa entende que o seu negócio – missão – é incorporação e construção. O entrevistado entende que a principal tarefa da empresa, para atingir seus objetivos, seria identificar as necessidades e desejos não satisfeitos dos consumidores, para definição do mercado alvo que possa atender melhor, frente à concorrência.

Possui cerca de 150 empregados, dos quais aproximadamente 50 na área administrativa.

É uma empresa familiar, onde a diretoria é composta pelo dono e seus dois filhos. As atividades de construção são executadas diretamente pela empresa; já as de vendas, propaganda, pesquisa e projetos são terceirizadas. São atribuições da área comercial a escolha dos bairros, pesquisa de terrenos, planejamento do produto e desenvolvimento de projetos. O trabalho de pós vendas é executado pela diretoria de engenharia.

Sem considerar os loteamentos, entre 1994 e 1999 teria realizado aproximadamente 20 empreendimentos residenciais, edificadas para cooperativas na Grande São Paulo; destes, 2 na zona oeste. A única incorporação própria, realizada, teria sido o projeto em estudo em Pinheiros.

Edifício

Inicialmente o dono da empresa quis dar aproveitamento ao terreno de sua propriedade. Este empreendimento teria originalmente se definido a partir de consultas a corretores, com o intuito de identificar “uma brecha de mercado” e principalmente através do “feeling” dos incorporadores. Não teriam sido realizadas maiores pesquisas.

O segmento alvo que se pretendia atingir seria: “classe média com poder aquisitivo”, e teria sido definido na elaboração do projeto, baseado na opinião de corretores.

Identifica como concorrente deste empreendimento, entre outros, um edifício ao lado da Terepins & Kalili na mesma rua, que teria uma qualidade e área um pouco menores e preço também menor. Os dados referentes a este empreendimento não estavam disponíveis para comparação.

O arquiteto Israel Rewin teria sido escolhido pelo seu relacionamento pessoal e proximidade, por sua experiência com o tipo de produto e credibilidade junto aos compradores. Para o entrevistado, somente o número de dormitórios estava definido quando o projeto foi encomendado e a principal solicitação para o arquiteto teria sido a área útil do apartamento.

A empresa encarregada pelas vendas não teria assessorado a definição do projeto. A incorporadora teria procurado, na época, por características que sempre vendem bem; hoje, ao contrário, estaria começando a inovar.

Apesar da Embraesp apontar o total de 22 unidades, tanto o projeto aprovado pela prefeitura em 16 de dezembro de 1993 quanto o entrevistado, indicaram que o edifício teria 24 unidades. Uma unidade foi repassada para um fornecedor. Portanto, em abril de 1994 foram



**O MELHOR DE PINHEIROS.
ÚLTIMAS UNIDADES. VOCÊ NÃO
VAI CHEGAR ATRASADO, VAI?**

Edifício
**ÚLTIMAS
UNIDADES**

2
por
andar

**CONFIRA
EM NOSSO
STAND DE VENDAS
AS EXCELENTE
CONDIÇÕES
DE PAGAMENTO.
USE SEU
F.G.T.S.**

3 DORMS,
1 SUITE, TERRAÇO.

- 2 VAGAS NA GARAGEM
- QUARTO E WC DE EMPREG
- PISCINA ADULTO E INFANTIL
- PLAYGROUND, SALAO
DE FESTAS, JARDINS.

ÁREA TOTAL: 195,363M²



**TEL. PLANTÃO:
280-0984**

**R. Matheus
Grou, 312**

PEREIRA
BAMERINDIJS

VIMPLAN
543-8288

FIGURA 4.38. Folheto de uma página, dimensões 210x280 mm.

lançados 23 apartamentos. Apesar de entender que o desempenho das vendas teria sido um pouco abaixo do esperado, somente concluíram as vendas em novembro de 1999, ou seja, 5 anos e 7 meses após o lançamento. A velocidade de vendas teria sido de 1,5% das unidades lançadas por mês – 0,34 unidades por mês.

A incorporadora não se preocupa muito em estimular o cliente com o esforço de vendas e promoção, deixando por conta das empresas encarregadas pelas vendas, inicialmente a Roque e Sebra posteriormente substituída pela Vimplan, todas as iniciativas voltadas para a divulgação. Utilizou-se dos veículos de propaganda usuais: jornais e distribuição de folhetos para motoristas. Entende que a principal característica promovida teria sido a localização. A única

Vá ser folgado e espaçoso no Edifício Cancun.

Antecipe-se. Serão apenas 24 privilegiadas. Somente 2 por andar.

3 DORMITÓRIOS

1 SUITE / TERRAÇO
2 VAGAS NA GARAGEM
QUARTO DE EMPREGADA
PISCINA ADULTO E INFANTIL
PLAY GROUND
SALÃO DE FESTAS/JARDINS
ÁREA TOTAL: 195,363M²

Assim quando alguém chamar você de folgada, e só responder:
- Sou folgada, espaçosa e mora no Edifício Cancun.

Condições especiais de Pré-lançamento	
PREÇO TOTAL	121.000
SINAL	1.100
CONTRATO	6.280
31 MESES	288
6 ANUAIS	6.000
CHAVES	2.840

TEL. PLANTÃO: 280-0984

PINHEIROS
R. Mateus Góes, 312

vimplan
543-8288

PEREIRA

FIGURA 4.39. Folheto de uma página, dimensões 210x280 mm.

mudança na estratégia de vendas, durante o período de vendas, teria sido nas condições de pagamento e financiamento.

Entende que os compradores teriam o perfil esperado: profissionais liberais e empregados bem sucedidos. Eles estariam procurando por localização e tamanho: “adoraram porque é do tamanho que queriam, no lugar que queriam”. Acreditando que “a localização é o fator mais importante”, aponta, também, como características determinantes para a decisão de compra dos consumidores deste empreendimento, o número de dormitórios, a área útil, “o financiamento facilitou”, “a planta foi feliz” e “o padrão e acabamento foram bons”.

OESTE

Projeto
Israel Revwin

PINHEIROS

EM LANÇAMENTO

DEC 11 1997

3 DORMS

1 SUÍTE • TERRAÇO • 2 VAGAS NA GARAGEM
 QUARTO DE EMPREGADA E WC
 • PISCINA ADULTO E INFANTIL COM DECK • PLAYGROUND
 • SALÃO DE FESTAS • GUARITAS • JARDINS • ÁREA ÚTIL: 102,105 M²
 • ÁREA TOTAL: 195,363 M²



EXCELENTE APTO 3 DORMS. VENHA CONFERIR



RUA MATEUS GROU, 312
 Corretores diariamente no local ☎ Plantão 280-0984

IMAGEM DE ARQUITETO PAULO DE VILHENA

APTO	PREÇO TOTAL	SINAL	CONTRATO	90 MESES	7 ANUAIS	CHAVES
11	123.000	3.890	4.820	780	5.000	9.190

Neste fim de semana compre com a URV de 15 de maio
 (sinal e contrato com URV de 15 de maio)
 Pague só a partir de julho com as 12 primeiras prestações
 iguais em Real.

USE SEU FGTS

FINANCIAMENTO
DIRETO COM A
CONSTRUTORA
SEM COMPROVAÇÃO
DE RENDA

Vendas:



☎ 887-0101

Incorporação e Construção:



PEREIRA

FIGURA 4.40. Folheto de uma página, dimensões 210x310 mm.

Os aspectos que teriam dificultado as vendas seriam: o preço, a crise econômica – “sem dúvida” – e “metade dos compradores não gostou do financiamento”.

“No Brasil as empresas não se preocupam muito com o consumidor, pois eles acabam não percebendo os defeitos até depois de comprar o imóvel.”

4.3.11. Sanca

Caso 33 - Edifício Mackintosh

R. Virgílio de Carvalho Pinto 106

Entrevistado: Sr. Jorge Weill – Diretor Comercial

Data: 28/02/00

Empresa

A Sanca Engenharia Ltda. foi fundada em 1978 e todos os seus sócios provêm do ramo de construção civil. A empresa entende que seu negócio – missão - é construção e incorporação e que sua principal tarefa para atingir seus objetivos é ser eficiente na escolha dos terrenos e na produção com redução de custos.

Possui cerca de 20 empregados só na área administrativa e o entrevistado não sabe a quantidade de empregados alocados nas obras. A empresa é fortemente terceirizada: vendas, projetos, pesquisa de mercado e parcialmente na atividade de construção.

Os três sócios ocupam as três diretorias da empresa: comercial, financeira e engenharia. À diretoria comercial é atribuída as atividades de escolha de regiões e bairros, pesquisa de terrenos, planejamento do produto, definição de suas características e desenvolvimento dos projetos.

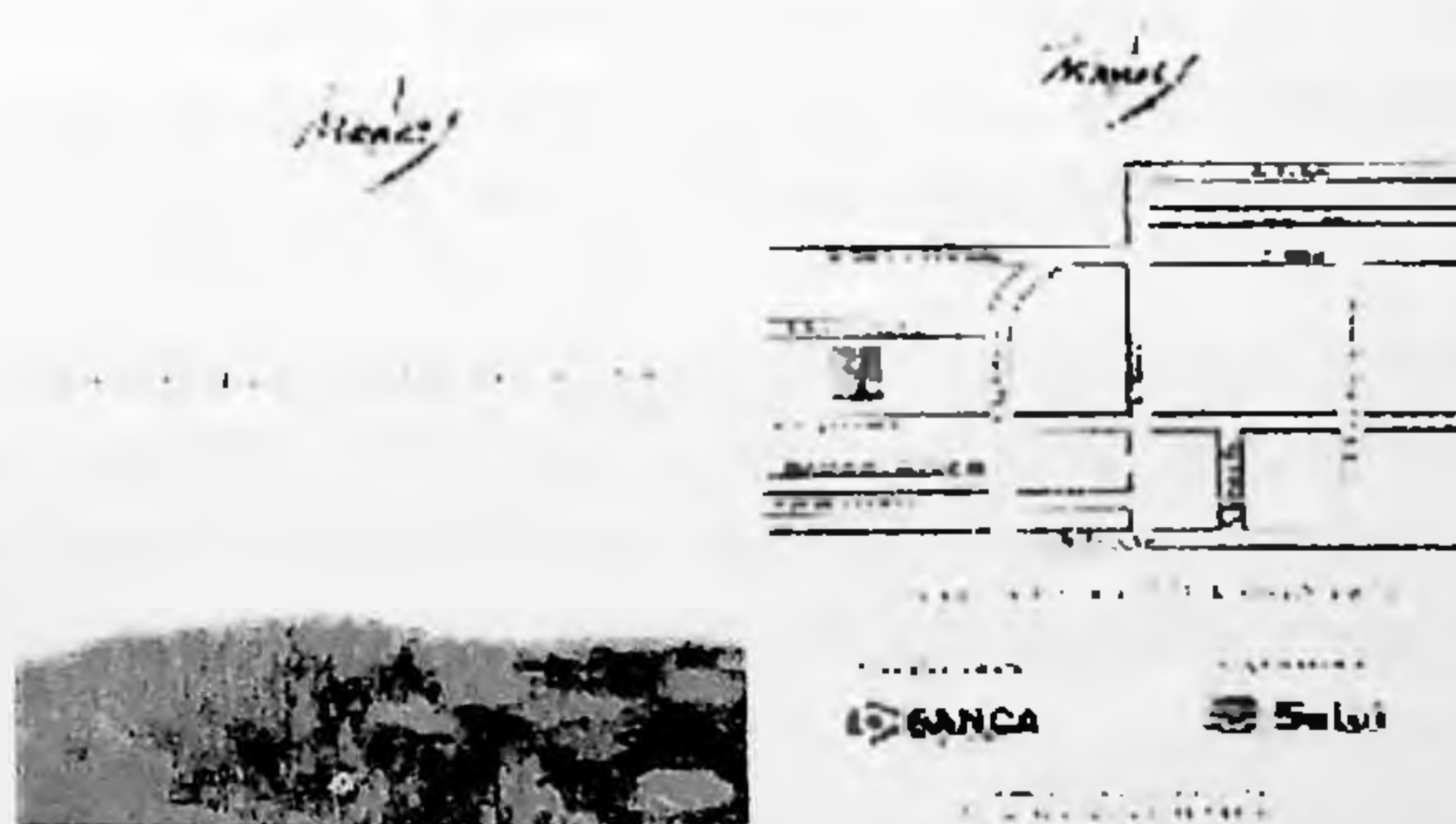


FIGURA 4.41.

A área de atuação da empresa está concentrada na cidade de São Paulo, com alguma atividade no Litoral Paulista. Entre 1994 e 1999, teria lançado aproximadamente 500 unidades em cerca de 15 empreendimentos, dos quais aproximadamente dois terços seriam residenciais. Neste período teria lançado um único empreendimento residencial em Pinheiros e nenhum outro na zona oeste ou na região dos Jardins.

Indagado a respeito do lançamento do edifício Monet em setembro de 1999 na rua Francisco Leitão 149, informou que teria suspenso as vendas para reestudar um novo projeto, em conjunto com os incorporadores que compraram a área vizinha (BBZ, Tecnum e SKR). No entanto, este empreendimento esteve à venda até dezembro, com plantão de vendas no local e distribuição de reprints, fornecendo indícios de que este lançamento não estaria sendo bem sucedido. Tratava-se novamente de um projeto de alto padrão, com um apartamento por andar e 4 suítes em 202 m² de área útil.

Edifício

Este empreendimento começou a ser definido a partir do bom resultado obtido com outro empreendimento, realizado pela própria empresa na mesma rua, bem próximo deste. O desenvolvimento de mais de 15 projetos de alto padrão no bairro fundamenta a convicção da empresa de que teria grande experiência no segmento. Provavelmente por isto, o empresário se sintia seguro para afirmar que não realizou nem consultou qualquer pesquisa que apoiasse suas decisões de projeto. Mesmo assim revelou que contratou a realização da pesquisa do consultor Robert Zarif, que fornece "o que existe no mercado" em termos de "oferta e velocidade de vendas".

Desde antes da compra do terreno já estava definido o segmento alvo como alto padrão. Mesmo para o segmento definido, o entrevistado considera que não haveria concorrentes para este empreendimento, que se diferenciaria de outros de alto padrão por ter apartamentos de maior área.

Este foi, de fato, o empreendimento mais caro lançado, no período, no bairro. O preço de lançamento do edifício Mackintosh, R\$ 550.000, foi 23% maior que o edifício Sílvia, 33% mais caro que o edifício Maria

Stela, 62% superior ao edifício Selma e quase o dobro do Maison Samara. Estes foram os lançamentos de maior preço no período. A área útil de 335 m², é 77% maior do que os apartamentos do edifício Sílvia, o segundo maior lançado no período. De fato, não teve concorrente e foi o único neste segmento no período.

O autor do projeto foi escolhido por sua credibilidade junto aos compradores e experiência com o tipo de produto. O entrevistado entende que o empreendedor "escolhe o estilo quando escolhe o arquiteto". O autor só começou a assessorar o desenvolvimento do empreendimento após a compra do terreno, quando já estavam definidos, de modo geral: o número de pavimentos, a área do pavimento tipo, o número de dormitórios das unidades, o número de unidades, a área total construída, o número de subsolos e as áreas e equipamentos de lazer. As principais solicitações para a elaboração do projeto foram: 4 dormitórios e home theater, maior número de vagas de garagem possível, ar condicionado central e raia olímpica.

Procurou-se flexibilizar o projeto para atingir vários tipos de compradores, através de alterações no número de dormitórios. Para o desenvolvimento do projeto também procurou-se por características que sempre vendem bem, acrescidas de novidades que o diferenciasssem.

A empresa encarregada pelas vendas opinou em todas as fases de elaboração do projeto.

Das 18 unidades projetadas, 2 foram usadas como parte de pagamento aos proprietários do terreno e 16 foram colocadas à venda no lançamento, em Junho de 1997. Não foram reservadas unidades para venda posterior.

A estratégia e o material de propaganda foram elaborados por uma agência especializada. Além dos veículos tradicionais, jornais e distribuição de panfletos para motoristas, utilizou-se de revistas e mala direta. As principais características promovidas foram: a planta, destacando-se o tamanho do apartamento e um apartamento por andar.

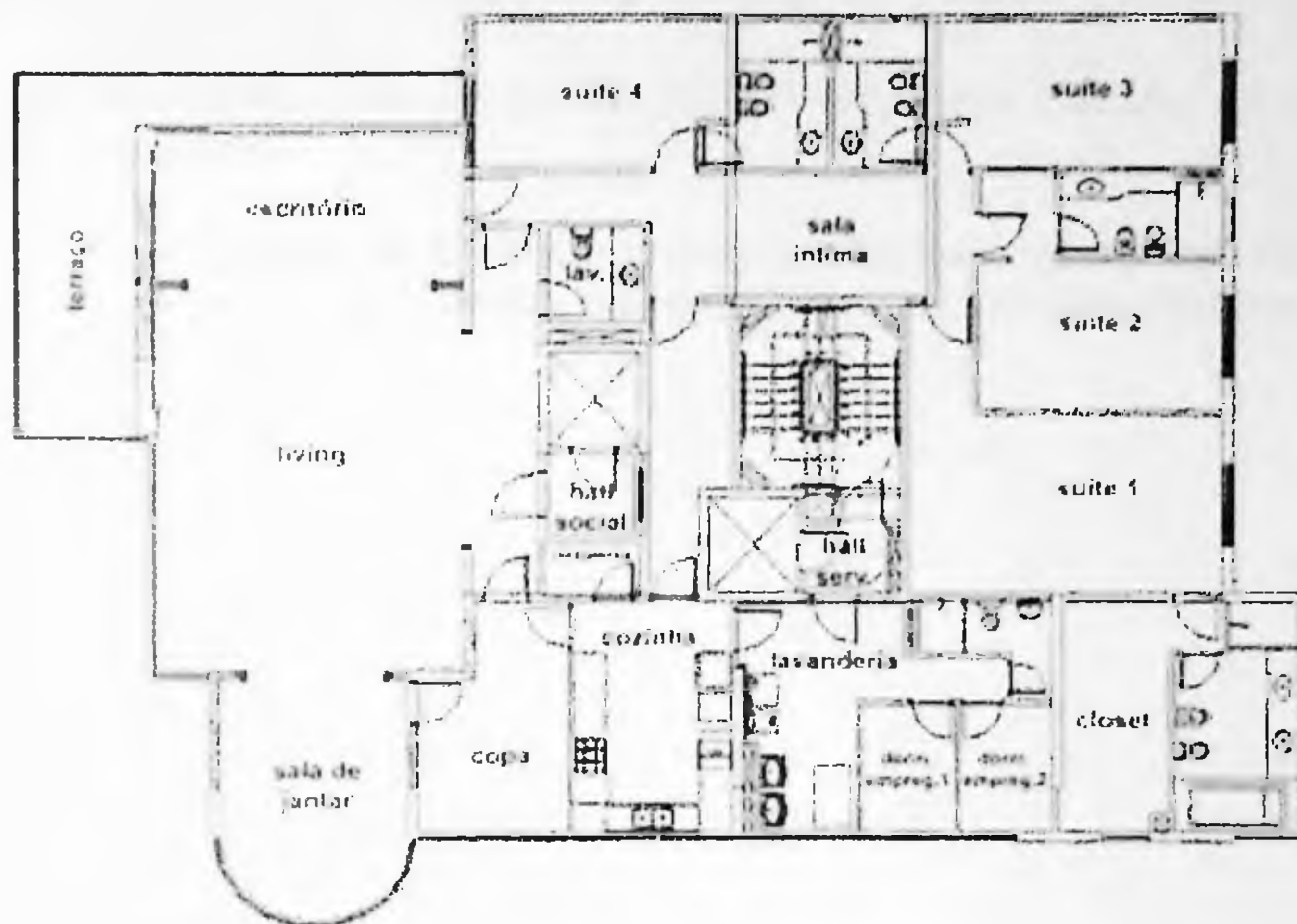


FIGURA 4.42.

O desempenho de vendas foi considerado abaixo do esperado. O entrevistado acredita que o tamanho do apartamento e o preço sejam os responsáveis. Ainda há em estoque uma unidade, 32 meses após o início das vendas, indicando uma velocidade de vendas de 2,9% das unidades por mês— 0,47 unidades por mês.

O perfil dos compradores, na percepção do entrevistado, é de profissionais liberais e empresários. Entende também, de uma forma abrangente e vaga, que os compradores estavam procurando por “uma boa unidade para morar”. Explorando o tema, esclareceu que a decisão de compra foi determinada, pela ordem de importância, pelo: bairro, área útil, número de vagas, planta, padrão e acabamento. Esclarecendo os motivos para considerar o bairro o critério mais importante, ponderou que Pinheiros está no “centro de São Paulo” e que “muita gente ainda não descobriu a qualidade de Pinheiros”, porque tanto pela “facilidade de acesso”, quanto por estar “próximo aos Jardins”, onde há “muito verde”, a localização deste prédio, junto à rua dos Pinheiros, deixa-o “de frente para o mar”, ou seja: com uma “ampla vista” para os Jardins. Neste sentido, ao considerar a relação “custo benefício”, Pinheiros seria “mais barato”, pois um “apartamento

de 385 m2 de área útil por R\$ 800.000,00, custa metade da Vila Nova Conceição”.

Indagado sobre os fatores que teriam dificultado as vendas foi objetivo: o preço. Entende que existiriam “poucos compradores” para este preço.

4.3.12. Seisa Mester

Caso 31 – Edifício Carolina

Rua Padre Carvalho 408

A empresa

A Seisa Mester Empreendimentos Imobiliários Ltda foi fundada em 1995 a partir da separação dos sócios da Seisa SA, que por sua vez vem atuando na setor da construção civil desde 1965. Não faz parte de grupo econômico e seus sócios provem do mesmo ramo de atividade.

É uma empresa enxuta com cerca de 20 empregados, dos quais somente 4 na área administrativa. É uma empresa familiar, só o gerente de vendas e os engenheiros de obras são contratados. Ao diretor geral reportam-se diretamente cada engenheiro de obra, o gerente de vendas, e a gerente de arquitetura e administração.

As atividades de vendas e pesquisas de mercado são terceirizadas; construção e propaganda são parcialmente terceirizadas; e os projetos arquitetônicos são elaborados na própria empresa. Apesar de contar com a colaboração de corretores autônomos, as vendas estão sob controle direto da empresa, e não são confiadas a imobiliárias.

A gerência de vendas é terceirizada, e cuida somente das vendas. Todas as atividades de planejamento do produto, desenvolvimento de projetos, pesquisa de terrenos, escolha de bairros e regiões, pós vendas e assistência técnica são atribuição de gerência de arquitetura e administração e do diretor geral; a gerência de vendas é somente consultada.

A empresa entende que o seu negócio – missão – é “viabilizar empreendimentos imobiliários, em todas suas etapas” ; e sua tarefa principal para atingir seus objetivos esta em “ser eficiente na escolha dos terrenos e na produção, com redução de custos” e “produzir com qualidade a preço razoável”. O enfoque no produto fica reforçado pela idéia de que “o esforço de venda, quando o produto é bom, não é necessário”. Consistentemente com esta filosofia a empresa só investe 3% do VGV na promoção e comissão de vendas.

Entre 1994 e 1999 foram realizadas 6 incorporações (240 unidades), todas residenciais: 3 no Itaim / Vila Olimpia (128 unidades), 1 na Vila Nova Conceição (36 unidades), 1 na Vila Madalena / Alto de Pinheiros (16 unidades), e 1 em Pinheiros (60 unidades).

O edifício

Este lançamento residencial tem a peculiaridade de ter sido o único, no período estudado, realizado neste setor do bairro, entre a avenida marginal do Rio Pinheiros e a Av. Faria Lima.

A definição do empreendimento iniciou pela oportunidade de compra do terreno. A empresa não tinha experiência com padrão médio, somente alto padrão. Definiu-se como segmento alvo, e o padrão correspondente, a vizinhança predominantemente de extratos médios da classe média. Também contribuíram para a definição deste empreendimento a experiência anterior neste segmento da Krut, incorporadora com a qual se associaram neste projeto; e as melhorias urbanas associadas às obras de extensão da Av. Faria Lima que estavam sendo executadas, e indicavam uma tendência de desenvolvimento de “um local que não era muito bom antes”.

A segmento alvo foi definido junto com a decisão de compra do terreno.

Foi encomendada ao consultor Robert Zarif uma pesquisa de empreendimentos em oferta na região, com indicações de estoque remanescente. Concluiu-se que não haveria concorrência para o empreendimento junto ao segmento pretendido, neste setor do bairro.

A arquiteta Clarice Mester responsável pelo desenvolvimento do projeto arquitetônico e pela gerência responsável pelo desenvolvimento do empreendimento, procurou conhecer este novo segmento. A pesquisa realizada consistiu no estudo de projetos similares através de folhetos de propaganda e conversas informais com corretores e outras pessoas. Concluiu-se pelas características básicas do projeto e especialmente pela adoção da solução do 3º dormitório reversível, estratégia usual neste segmento para flexibilizar o projeto para atingir vários tipos de compradores.

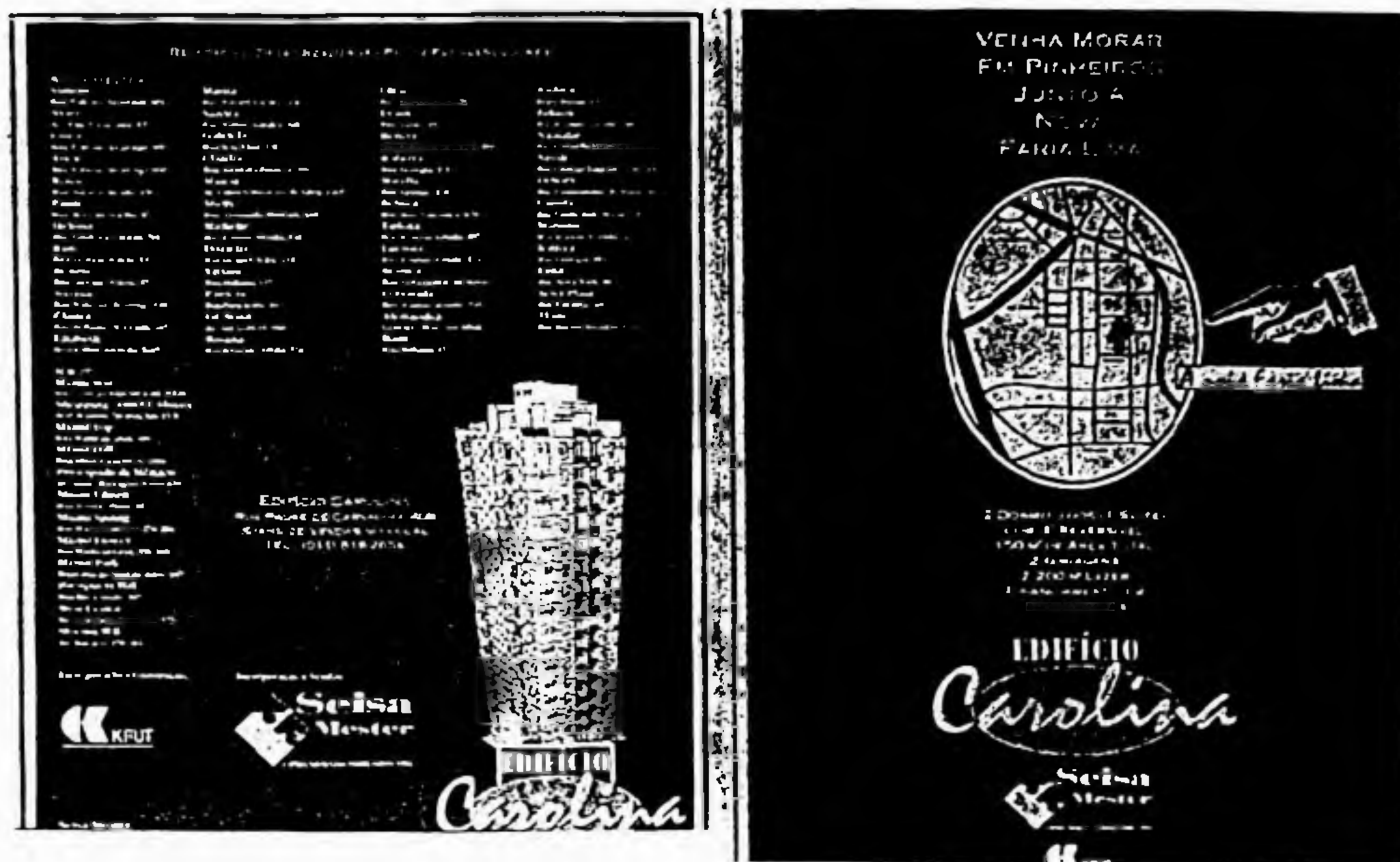


FIGURA 4.43.

Possivelmente em função da diferença das experiências anteriores das duas empresas, os sócios divergiram quanto ao padrão do

empreendimento. Enquanto a Krut queria reduzi-lo para adequar a visão que tinham do perfil do consumidor, a Seisa, acostumada a atender um padrão mais alto do mercado, não concordou. Do ponto de vista da arquiteta havia "um preconceito, " como se pessoas mais pobres tivessem outro gosto, menos apurado".

A profissional de arquitetura assessorou o desenvolvimento do empreendimento desde a fase anterior à compra do terreno. As principais solicitações que recebeu para a elaboração do projeto foram no sentido de obter o melhor produto com o máximo aproveitamento. Antes de iniciar o projeto já estavam definidos anteriormente a área total construída, o número de subsolos, e as áreas e equipamentos de lazer. Foi consultada a opinião do gerente de vendas sobre o projeto.

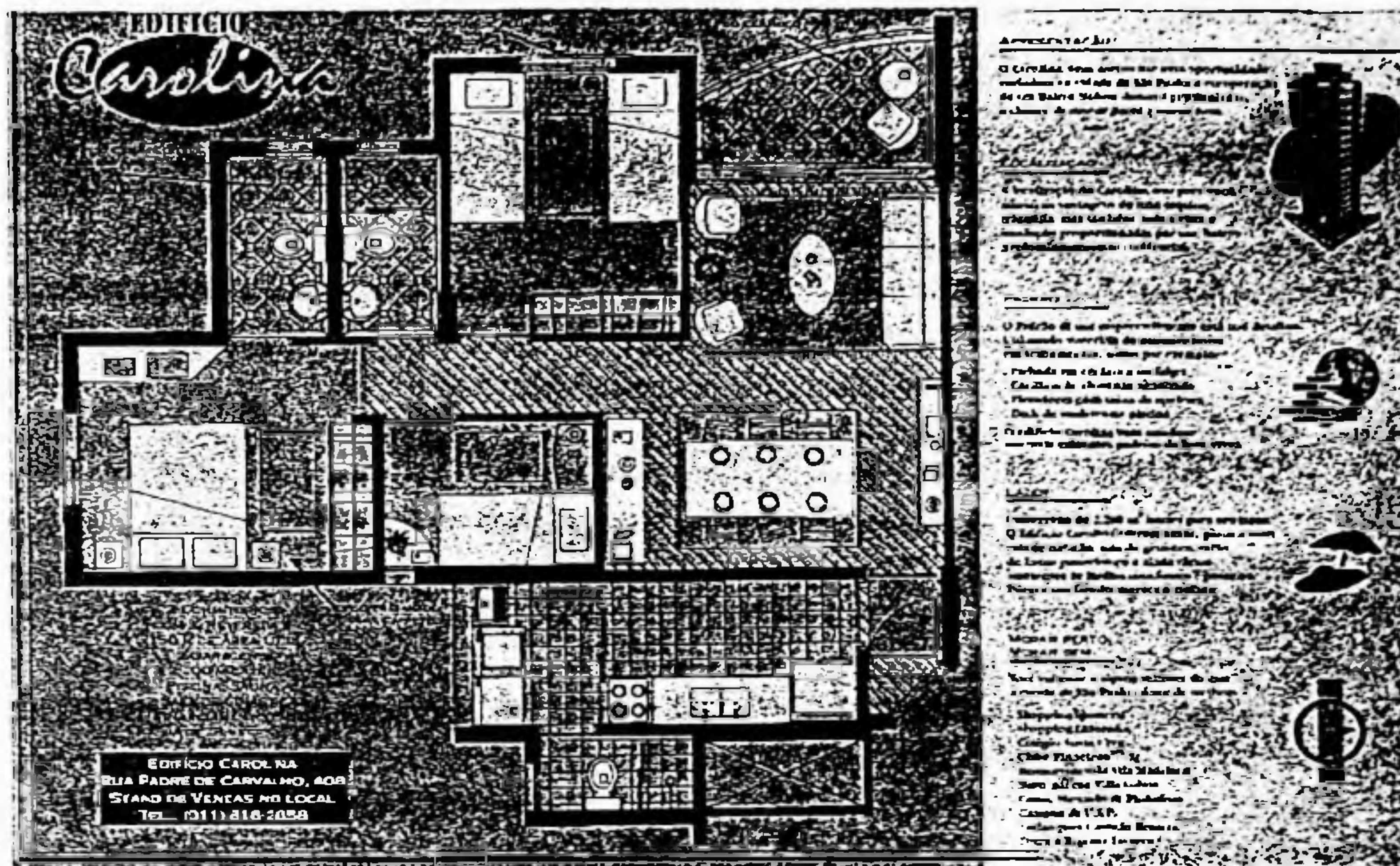


FIGURA 4.44.

A empresa não se preocupa em identificar novidades que diferenciem o projeto, nem características que estejam vendendo bem; a filosofia da empresa é de procurar as características que sempre vendem bem.

O edifício teria, para a Embraesp, 14 pavimentos tipo com 4 unidades por andar, e área útil de 73,20 m² cada apartamento.

Do total de 60 unidades do projeto, 2 foram destinadas a fornecedores e proprietários do terreno, 6 foram utilizadas para a compra de outro terreno, e as 52 restantes foram colocadas a venda no lançamento.

As vendas foram promovidas de maneira tradicional, através de folhetos distribuídos para motoristas na região, e propaganda em

jornais. Este material foi elaborado por designer contratado. Para a entrevistada os principais aspectos promovidos teriam sido a área de

lazer, a localização privilegiada, e a qualidade do empreendimento - uma empresa de alto padrão construindo pequenos apartamentos.

O empreendimento foi lançado em novembro de 1994. Para a entrevistada as vendas teriam tido um desempenho acima do esperado, com cerca de 40% das unidades vendidas nos primeiros seis meses, e o restante ao longo da duração do empreendimento - que teria sido de 25 meses no total. Estes dados aproximados indicariam uma velocidade de vendas de 6,7% das unidades lançadas vendidas por mês nos primeiros 6 meses - 3,5 unidades vendidas por mês -, e 3,1% nos 19 meses restantes - 1,6 unidades vendidas por mês. A velocidade de vendas média seria de 4% - 2,08 unidades por mês. Nestes números não estariam computadas a primeira venda das 5 unidades devolvidas por inadimplência.

O bom desempenho de vendas teria sido ajudado pelo ambiente econômico do plano real e pelo pioneirismo e carência da região, já que há vários anos não haveriam lançamentos neste setor. As vendas teriam sido prejudicadas por um lado pela vizinhança imediata, onde haviam galpões e depósitos; por outro lado devido às obras de extensão da Av. Faria Lima que transferiram temporariamente os pontos finais de várias linhas de ônibus para as proximidades. Também teria prejudicado o bom desempenho inicial a inadimplência de alguns compradores que tiveram que devolver as unidades. A entrevistada tem dúvidas se isto é uma característica da faixa de renda ou foi consequência da euforia do plano real.

Com relação ao perfil esperado dos compradores, a entrevistada revela que não sabia o que iria acontecer, pois nunca havia construído para este segmento. Este perfil teve predomínio de jovens casais, cerca de um terço foram japoneses - não jovens -, e alguns jovens solteiros.

A arquiteta considera que os compradores estariam procurando principalmente a localização: "para esta classe social foi um up grade muito grande comprar um apartamento nesta região". E por fim avalia que as características que determinaram a decisão de compra, por ordem de importância foram: número de dormitórios, bairro, concepção arquitetônica, vizinhança imediata, marca da empresa e a vista desfrutada pelos apartamentos.

4.3.13 Sequência

Caso 9 - Edifício Portogruaro

R. Capote Valente 640

Entrevistado: arquiteto Alexandre Mariutti

Empresa

Os sócios da Construtora Sequência Ltda. já eram anteriormente proprietários da Indústria e Comércio Mariutti Ltda., empresa do ramo de construção e venda de material de construção, fundada em 1972.

A empresa emprega aproximadamente 40 pessoas, das quais 12 na área administrativa. É uma empresa familiar, onde dois irmãos ocupam as duas diretorias: técnica e financeira.

As atividades de construção são realizadas diretamente pela empresa, as demais são terceirizadas, incluindo vendas, projetos e pesquisas. Todas as atividades ligadas à incorporação são atribuídas à diretoria técnica.

A empresa entende que o seu negócio – missão – é “construção e incorporação”, sua tarefa principal para atingir seus objetivos está em “identificar e produzir o tipo de apartamento que esteja com reduzida oferta no mercado” e “produzir com qualidade, a preço razoável”.

Sua área de atuação inclui a grande São Paulo, Jundiaí, Campinas e São Carlos.

Entre 1994 e 1999 realizou 7 lançamentos, todos residenciais, totalizando 181 unidades. Destes, somente um foi realizado em Pinheiros e nenhum outro mais, na Zona Oeste ou nos Jardins.

Hoje a empresa só se dedica à incorporação de conjunto de casas e construção de casas para terceiros, com tecnologia importada para construção rápida – 3 meses.

Edifício

A empresa já era proprietária do terreno quando decidiu construir. O entrevistado explica que o empreendimento começou a ser definido a partir de uma "pesquisa de mercado com imobiliárias, para ver o que estava faltando e vendendo bem" e finalmente definiram o tipo de comprador. Além das imobiliárias, apontou como fonte o próprio "feeling".

O perfil do segmento alvo foi definido durante a elaboração do projeto. A proximidade com o Metrô e o Hospital das Clínicas indicou que enfermeiros, médicos e estudantes poderiam comprar para uso próprio ou alugar, atraindo assim, também, investidores.

O entrevistado não indicou especificamente os empreendimentos concorrentes, mas "como era um apartamento padrão, teve vários concorrentes". Mesmo assim entende que o diferencial deste empreendimento seria a proximidade do Hospital das Clínicas.

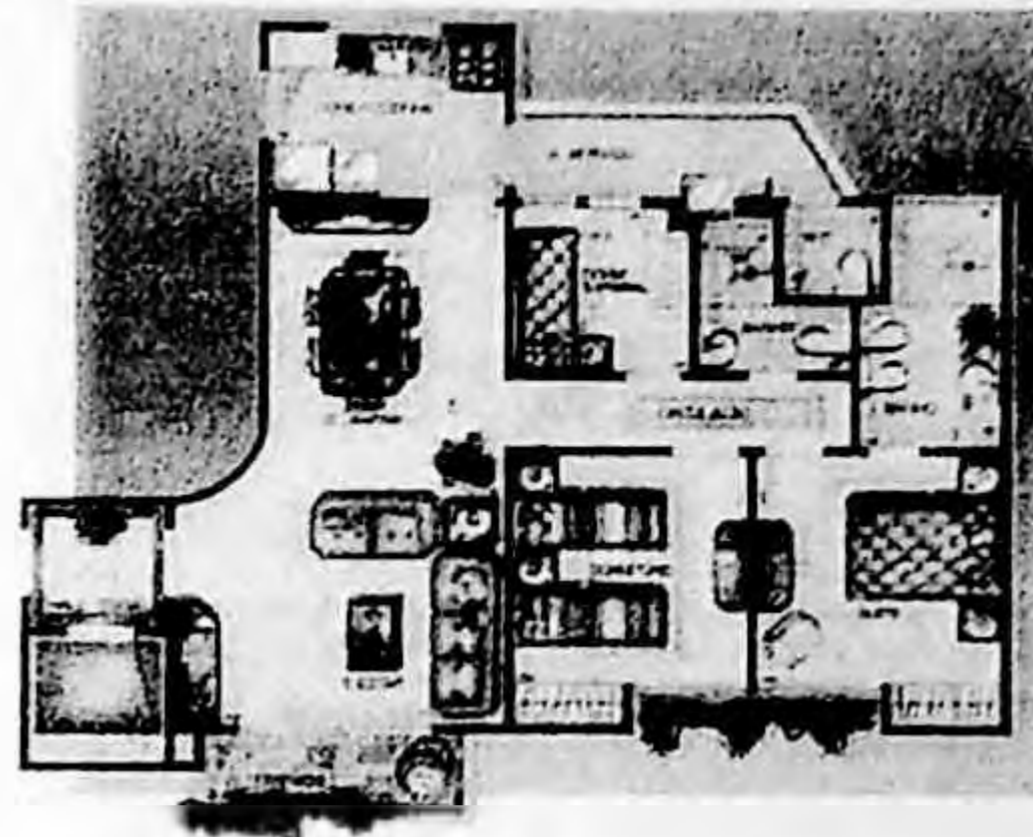
Procuraram assessoria de profissional de arquitetura somente após a compra do terreno. O critério para escolha do arquiteto foi a proximidade e relacionamento pessoal. Quando foi encomendada a elaboração do projeto, já estavam definidos o número de pavimentos, a área do pavimento- tipo, a área total construída e o número de subsolos. O projeto dos apartamentos é padronizado, não houve preocupação em flexibilizá-lo. Para o desenvolvimento do projeto procurou por características que estavam vendendo bem na época.

Utilizou-se os meios de propaganda tradicionais: jornais e panfletos distribuídos para motoristas. A imobiliária Roque & Seabra ficou responsável pela propaganda, por conta de uma comissão de 6% sobre as vendas. As características promovidas foram, do ponto de vista do entrevistado: área de lazer e localização.

Apesar da Embraesp apontar 68 unidades, tanto a aprovação do apostilamento do alvará de construção, pela Prefeitura, em 10/03/94, quanto o próprio entrevistado, indicam que o projeto resultou em 72 unidades.

UM APARTAMENTO QUE NÃO TEM IGUAL.

Para encontrar um apartamento de **2 DORMITÓRIOS**,
(1 SUÍTE) - 3^o REVERSÍVEL, banheiro social e
WC de empregada, com **86,20 m² DE ÁREA ÚTIL**,
1,2 OU 3 VAGAS com ENTREGA EM
DEZEMBRO DE 1995. Não procure mais. Igual ao Edifício Pinheiros
não tem. Sabe porque? ASQUELHAS reuniu os ambientes - pontos de encontro
e lazer de um moderno CONDOMÍNIO FECHADO com
LAZER COMPLETO. Tudo isso em Pinheiros, com
PAGAMENTO FACILITADO EM **75 MESES**



CONDOMÍNIO PORTOGRUARO

INSTRUMENTO
REGISTRADO

P I N H E I R O S

PORTOGRUARO

BENVINDO À SOFISTICAÇÃO
DO SEU NOVO ENDEREÇO



RUA CAPOTE VALENTE, 640

O PASSADO SE UNIU
AO FUTURO

PORTOGRUARO

PARA DAR UM
PRESENTE A VOCE



banespa



FIGURA 4.45.

Foram reservadas para venda posterior 10 unidades e 62 unidades foram lançadas em Setembro de 1994. Ainda que o entrevistado só se recorde de ter realizado o lançamento em 1995, a Embraesp dispõe de documentação do lançamento em Setembro de 1994.

Para o diretor, as vendas tiveram desempenho de acordo com o esperado. Contraditoriamente, afirma que as vendas foram concluídas em 1 ano, em 1997, o que não é possível, já que o lançamento foi realizado em 1994, prejudicando a avaliação da performance do empreendimento.

Indica que vendeu mais depois que o prédio estava pronto, porque, antes disso, a exposição de um apartamento modelo não foi suficiente para conquistar a confiança da maior parte dos compradores em uma construtora que não era conhecida. Aponta também que os aspectos que mais dificultaram as vendas foram, pela ordem: a crise econômica, os juros altos, o preço e a falta de flexibilidade da planta.

Os efetivos compradores teriam o perfil esperado: "investidores, gente da região, recém-casados, pessoas que trabalham na região e no Hospital das Clínicas". Estariam procurando por: melhoria de condições de moradia, suíte, piscina e vagas da carro. As características que teriam determinado a decisão de compra, pela ordem de importância, seriam: número de dormitórios, financiamento, bairro, número de garagens, proximidade de comércio e serviços e lazer.

As mudanças na estratégia de vendas durante o período de vendas teriam sido: aumento de prazo e alterações nas condições de pagamento.

A empresa já era proprietária do terreno quando decidiu construir. O entrevistado explica que o empreendimento começou a ser definido a partir de uma "pesquisa de mercado com imobiliárias para ver o que estava faltando e vendendo bem", e finalmente definiram o tipo de comprador. Além das imobiliárias, apontou como fonte o próprio "feeling".

O perfil do segmento alvo foi definido durante a elaboração do projeto. A proximidade com o metrô e o hospital das clínicas indicou que enfermeiros, médicos e estudantes poderiam comprar para uso próprio ou alugar, atraindo assim também investidores.

O entrevistado não indicou especificamente os empreendimentos concorrentes, mas "como era um apartamento padrão teve vários

Jd. América **R\$ 232.400**

3 dorm., cob., 1 suíte, entrega imediata, área útil 167.06 m², área total 342.29 m², 3 gar., F.:887-0030. R. Capote Valente, 640. Constr. Sequência.

FIGURA 4.47. Anúncio na Folha de S. Paulo de 01/03/1998, dimensões: 33x18 mm.

Apesar da Embraesp apontar 68 unidades, tanto a aprovação do apostilamento do alvará de construção pela prefeitura em 10/03/94 quanto o próprio entrevistado indicam que o projeto resultou em 72 unidades.

Foram reservadas para venda posterior 10 unidades, e 62 unidades foram lançadas em Setembro de 1994. Ainda que o entrevistado só se recorde de ter realizado o lançamento em 1995, a Embraesp dispõe de documentação do lançamento em Setembro de 1994.

Para o diretor, as vendas tiveram desempenho de acordo com o esperado. Contraditoriamente, afirma que as vendas foram concluídas em 1 ano, em 1997, o que não é possível já que o lançamento foi realizado em 1994, prejudicando a avaliação da performance do empreendimento.

Indica que vendeu mais depois que o prédio estava pronto, porque antes disto a exposição de um apartamento modelo não foi suficiente para conquistar a confiança da maior parte dos compradores em uma construtora que não era conhecida. Aponta também que os aspectos que mais dificultaram as vendas foram, pela ordem: a crise econômica, os juros altos, o preço e a falta de flexibilidade da planta.

Os efetivos compradores teriam o perfil esperado: "investidores, gente da região, recém casados, pessoas que trabalham na região e no Hospital das Clínicas". Estariam procurando por: melhoria de condições de moradia, suíte, piscina e vagas da carro. As características que teriam determinado a decisão de compra pela

ordem de importância seriam: número de dormitórios, financiamento, bairro, número de garagens, proximidade de comércio e serviços, e lazer.

As mudanças na estratégia de vendas durante o período de vendas teriam sido: aumento de prazo, e alterações nas condições de pagamento.

4.3.14. Shpaisman

Caso 15 - New Classic Home Pinheiros

Rua Cônego Eugênio Leite 594

Entrevistado: Ran Shpaisman - Diretor

Data: 04/04/2000

Empresa

Fundada em 1977, a antiga Shpaisman Dichy desmembrou-se, em 1993, entre os dois sócios. O Engenheiro Ran Shpaisman, então, fundou a Construtora Shpaisman Ltda. Ambos tinham origem no ramo de atividade de construção civil e engenharia. O negócio – missão - da empresa é a “ construção de edifícios visando o lucro e a perpetuação no mercado, procurando se enquadrar em um determinado nicho de mercado – de pequeno porte – voltada para a qualidade”. Entende que a principal tarefa para atingir seus objetivos esta em ser eficiente na escolha dos terrenos e na produção, com redução de custos.

A empresa é hoje muito enxuta com 6 empregados, dos quais 3 na área administrativa. Já foi muito maior, tendo chegado a executar 5 obras simultaneamente, hoje após concluir este edifício em estudo, não esta com nenhum em construção, e esta a procura de terreno para um novo empreendimento. A empresa não esta dividida em departamentos. O próprio diretor cuida das atividades comerciais da empresa, incluindo pesquisa de terrenos; escolha dos bairros; e planejamento do produto com definição de suas características e desenvolvimento de projetos; estas ultimas junto com a imobiliária. As atividades de pós vendas estão a cargo de um funcionário administrativo.

As atividades de vendas, propaganda, pesquisa de mercado e projetos são terceirizadas; já a construção é parcialmente, ficando a cargo da empresa a administração e o gerenciamento.

A área de atuação da empresa estaria nas “regiões de classe média e média alta de São Paulo. Entre 1994 e 1999 realizou 2 lançamentos, ambos residenciais, em Perdizes e Pinheiros envolvendo 136 unidades.

Viva com arte...

R. Cônego Eugênio Leite, 594

Av. Henrique Schaumann

Rua Artur de Azevedo

Rua dos Pinheiros

A arte de viver em Pinheiros tem este endereço

R. Cônego Eugênio Leite, 594

CONSTRUTORA SHPAISMAN

UNIBANCO

USE SEU FGTS OU DRETO COM A CONSTRUTORA

MHI.1522

EXCLUSIVA

edifício New Classic

↑ Open Suíte
+ 1 Dormitório
Cozinha Americana
Lavabo
1 ou 2 vagas

Hall de entrada e salão de festas decorados, espaço para jogos, sala para ginástica e sauna, churrasqueira e piscinas.

Pronto para morar

VISITE DECORADO

FIGURA 4.48. Folder, dimensões (aberto): 360x180 mm.

Edifício

Este empreendimento teve início quando a empresa passou a procurar terrenos em alguns bairros pré definidos. Antes da compra do terreno

o perfil de comprador pretendido ainda estava mais vago: classe média e média alta, portanto a procura foi dirigida para bairros nobres. A definição do empreendimento teve origem em experiências anteriores, já que “vinha fazendo com frequência 2 dormitórios”; e em pesquisa de oferta para identificar os tipos de apartamentos com reduzida oferta, e de velocidade de vendas, ambas realizadas pela imobiliária Abyara Planejamento Imobiliário que o assessorava. Também visitou pessoalmente a região.

Inicialmente pretendia realizar apartamentos de 3 dormitórios, mas a pesquisa indicou que faltavam lançamentos de 1 dormitório em Pinheiros.. O projeto foi feito, no entanto os bancos não tinham disposição de financiar apartamentos de um dormitório.

Uma nova pesquisa indicou estarem faltando apartamentos mais compactos de 2 dormitórios. Portanto somente depois da compra do terreno e da definição do tipo de apartamento, é que foi definido o segmento alvo: descasados e casais jovens - casados ou por casar - e pessoas com mais idade com filhos já casados que desejassem morar em uma localização nobre e valorizada.

Somente depois da compra do terreno, da definição do número de dormitórios das unidades, e da área total construída, é que o empreendimento passou a contar com a assessoria de um arquiteto. A empresa costuma procurar um arquiteto que seja mais indicado para cada produto. A Abyara indicou a arquiteta Elizabeth Goldfarb Costa, que teria experiência bem sucedida com projetos semelhantes. A Shpaisman gostou do estudo preliminar e “criou afinidade’ com a profissional. As principais solicitações para a arquiteta foram no sentido de elaborar um projeto para o segmento definido, e desenvolver uma “fachada contemporânea mas sóbria, que agradasse a maioria dos compradores”; foi também solicitada a inclusão de um paisagista na equipe. Procurou-se por características que sempre vendem bem mas com novidades que diferenciassem o produto. A Abyara assessorou a definição do projeto.

O projeto resultou em um prédio com 19 pavimentos tipo, com 4 apartamentos por andar, totalizando 76 unidades de 2 dormitórios, um deles suíte, com 55,94 m² de área útil. Costuma-se acreditar que apartamentos de 2 dormitórios não dão margem para flexibilização,

LANÇAMENTO

Pinheiros

Um projeto criado para atender seu ritmo de vida.




2 dormitórios



- Piscinas adulta e infantil
- Deck com solarium
- Sauna com ducha e descanso
- Sala para ginástica - Vestiário
- Espaço para jogos - Salão para festas

Rua Cônego Eugênio Leite, 594

VISITE STAND DE VENDAS NO LOCAL OU LIGUE JÁ: (011) 884-7171

CONSTRUTORA SHPAISMAN

ABARA



FIGURA 4.49. Anúncio na Folha de S. Paulo de 20/07/1997, dimensões: 322x260 mm.

mas neste caso houve um grande esforço neste sentido. Tentou-se obter uma planta que pudesse ser versátil o suficiente para dar conta das necessidades tanto de pessoas que moram sozinhas como de casais sem filhos, mas deixando aberta a possibilidade de atender a pequenas famílias. Os primeiros querendo um apartamento de 1 suite com escritório, sala íntima ou quarto de hóspede. Já para adultos com filho, ou com perspectiva de tê-los, seria um apartamento de 2 dormitórios. Procurou-se adequar o banheiro para as utilizações bem distintas que poderia ter, e trabalhando com as disposições de portas e halls, garantir a possibilidade de uso como suite, social ou


compartilhado. Seria “um segundo dormitório versátil”. A cozinha americana seria opcional. Discutiu-se a necessidade de ter banheiro de empregada, e decidiram excluí-lo.

A propaganda foi elaborada por agências especializadas, e promoveu a modernidade do projeto, a fachada, a nobreza da localização e o fato de todo o térreo ser reservado para lazer, o que, acredita, não seria usual neste tipo de projeto. Inicialmente utilizou-se de cocktail, jornais, cavaletes e folhetos distribuídos para motoristas.

A socióloga da Abyara, encarregada pelas pesquisas, preparou um questionário para os interessados, que foi aplicado no plantão de vendas assim que foi instalado. Constatou-se haver uma resistência ao produto por ter somente um banheiro, e foi elaborada uma planta opcional, onde foi acrescentado um lavabo. Também surpreendeu verificar que a maioria dos compradores tinham idade acima de 40 anos, e seriam profissionais liberais com renda entre R\$ 5.000 e R\$ 10.000. O segundo grupo de compradores é constituído por casais jovens sem filhos. Também compraram solteiros, descasados, e pais com poder aquisitivo alto para filhos que estão estudando na cidade. Mas o perfil geral esperado de compradores “não família” confirmou-se de fato, e estariam procurando por: local, modernidade e acabamento. As mudanças na estratégia de vendas não ocorreram somente no produto. “A mídia foi redirecionada para o perfil verificado na pesquisa”, passou-se a “ênfatisar o segundo dormitório como multiuso” ou “versátil”, ou seja posicionar o produto como um apartamento de “um dormitório com acréscimo”. Foi feita uma mala direta mais tarde, para 5.000 pessoas, dentro da faixa de renda, e nos bairros onde foi verificada uma migração para Pinheiros na pesquisa – Perdizes, Vila Madalena entre outros - mas sem resultado. A imobiliária foi substituída um ano depois pela Exclusiva.

O entrevistado identifica como concorrentes o edifício Palazzo San Mateus, realizado pelas incorporadoras Rovic e Reitzfeld na rua Mateus Grou; e Espaço América da Tamiz Engenharia, na rua Capote Valente 171. Entende que o primeiro tem uma área útil maior - 63 m² – mas esta em uma localização muito inferior, no trecho da rua que passa por baixo do viaduto da rua Teodoro Sampaio, que é um ponto de concentração de moradores de rua. Pejorativamente algum corretor eventualmente teria ironizado que quem comprasse ali iria “morar

Que tal viver no New Classic?



Visite
o apartamento decorado
pronto em
dezembro/99

R. Cônego Eugênio Leite,
594

8118.1522
EXCLUSIVA

CONSTRUTORA SHPAISMAN
UNIBONNET

Av. Henrique Schaumann

Rua dos Pinheiros

Rua Artur de Azevedo

R. Cônego Eugênio Leite, 594

Que tal viver cercado de conforto e lazer?

Uma sacada bem sacada

"Uma sala, dois ambientes, duas maneiras de estar de bem com a vida."

"Ah, se a minha suíte falasse!"

Lavabo

"Outro quarto? Um escritório? Ou uma sala íntima?"

Cozinha americana tempero brasileiro

1^o open suíte + 1 dormitório ou escritório ou sala íntima

1 ou 2 vagas

Sauna com Ducha e Descanso

Salão para Festas

Piscinas Adulto e Infantil

Espaço para Jogos

Ginástica

Lavabo

Cozinha Americana

FIGURA 4.50 Folder, dimensões (aberto): 300x210 mm.

debaixo da ponte”. O preço total seria equivalente, mas significativamente inferior por metro quadrado. O entrevistado acredita que “na verdade um ajudou o outro, foram complementares”, estas claras diferenças teriam ajudado a definição dos compradores, tiveram que decidir entre “melhor localização ou melhor preço” – e tamanho, é necessário lembrar. Já o segundo empreendimento, pensa o entrevistado, teria uma localização também muito boa e um preço por metro quadrado semelhante, mas a área útil seria maior – 64,74 m², e conseqüentemente o preço total também seria maior. Também aqui teria havido, para o entrevistado, uma segmentação; mas agora a diferenciação seria entre preço e tamanho.

Em junho de 1997 foram colocadas todas as unidades à venda, no lançamento. Pretendia vender até 70 % das unidades, e reservar o restante para venda posterior. As vendas teriam tido um desempenho um pouco abaixo do esperado. Para o entrevistado “já se previa que não venderia tudo no lançamento, o mercado estava difícil, e como a margem estava reduzida havia pouca margem de negociação das propostas”. “Os custos financeiros estavam altos na época” e “ocorreu um atraso devido à mudança no projeto”, sugerindo ter havido um encarecimento das unidades. “É um mercado muito sensível a preço”, e “o local, muito caro, restringiu-o ainda mais para este nicho”. Devido às “crises da Ásia, da Rússia e do Dólar; os salários congelados, a recessão e o desemprego”; os compradores estavam “temerosos”. De fato no lançamento teriam sido vendidos cerca de 20% dos apartamentos, um resultado “abaixo do esperado”. O estoque seria de 15 unidades, quando da entrevista. Estes números sugerem que a velocidade de vendas média mensal teria sido de 2,36% do total de unidades lançadas - 1,79 unidades por mês .

As características determinantes para a decisão de compra, na sua opinião, teriam sido, pela ordem de importância: a concepção arquitetônica, a “localização de maneira geral” (agrupando as alternativas do questionário: bairro, acesso, vizinhança imediata e proximidade de comércio e serviços), o estilo e o padrão de acabamento. E acrescenta que a fachada, a modernidade e o projeto, considerado “interessante”, foram elogiados. Por outro lado, as vendas teriam sido dificultadas, por ordem de importância, pelo: juros altos, poder aquisitivo, confiança no emprego / trabalho, preço, e garagens.

Pinheiros
R\$103.940
2 dorm., apto., entrega Dez./99,
área útil 66,94 m², área total
102,01 m², 1 gar. F:884-7171. R.
Cónego Eugênio Leite, 594.Sha-
palsman.

FIGURA 4.51. Anúncio na Folha de S. Paulo de 28/06, dimensões: 33x218 mm.

Pinheiros
R\$103.940
2 dorm., apto., entrega Dez./99,
área útil 66,94 m², área total
102,01 m², 1 gar. F:884-7171. R.
Cónego Eugênio Leite, 594.Sha-
palsman.

FIGURA 4.52. Anúncio na Folha de S. Paulo de 14/12, dimensões: 33x218 mm.

Houve reclamações da disposição da garagem em fileiras, obrigando a manobras dos carros estacionados nas vagas frontais, solução que, para o entrevistado, seria inevitável em um projeto como este; referindo-se ao fato de que a pequena dimensão dos apartamentos resulta em um grande número de unidades e conseqüentemente de vagas, em relação ao tamanho do terreno, e portanto, dos subsolos.

4.3.15.– Tecnisa

Caso 8 -Palais des Arts

Rua Capote Valente 467

Entrevistados: Carlos Henrique Fiorini e Denis Santinelli Augusto –
áreas de projetos e de incorporações da gerência comercial

Data: 03/04/2000

Empresa

A Tecnisa Engenharia e Construção Ltda foi fundada em 1978, quando o proprietário, engenheiro Meyer Nigri concluiu seu curso de graduação, mas só foi realizar o primeiro lançamento em 1980.

Entendem que o negócio – missão - da empresa é a incorporação e construção. Hoje estão começando a construir para terceiros. depois de terem ganho o prêmio "Master Imobiliário" de 1996, promovido pelo SECOVI, na categoria de construção, onde tiveram reconhecido o seu trabalho de desenvolvimento tecnológico e qualidade.

Possuiriam cerca de 60 empregados administrativos, e 50 alocados nas obras – aproximadamente 10 por obra em posições de controle e direção.

Ao diretor superintendente reportam-se os diretores técnico e financeiro. Não há nenhum parente em cargos de direção. A gerência comercial é uma assessoria apartada das duas diretorias, que trabalha ligada aos o diretores superintendente e financeiro, e esta dividida em quatro áreas: marketing, vendas, incorporação e projetos. A superintendência define os bairros. A área de incorporação pesquisa terrenos, estuda a viabilidade econômica dos empreendimentos a partir de estudos de massa de arquitetura. A área de projetos realiza estudos de mercado e detalhamento do produto, mas a definição das características do produto e desenvolvimento do projeto é discutido colegiadamente na gerência comercial, sempre com a opinião da empresa de vendas. O SAC, que não esta subordinado a nenhuma diretoria diretamente, faz a filtragem das demandas dos clientes e encaminha para a área responsável, geralmente a área técnica. As

atividades de projeto e propaganda são terceirizadas, já as de vendas, construção e pesquisa são parcialmente.

Entendendo que a empresa estaria no limite da redução de custo sem alteração de qualidade, para o patamar tecnológico e de racionalização de obras que as constantes pesquisas da empresa atingiram no momento; considera que a principal atividade da empresa para atingir seus objetivos estria em ser eficiente na escolha dos terrenos tendo em vista o preço de um lado, e a viabilidade econômica e de mercado de outro.

É filosofia da empresa só lançar empreendimentos que possa vender com preço um pouco abaixo do mercado, procurando uma condição de venda rápida em relação á concorrência, ainda que sacrifique parcialmente a margem de lucro, o ganho esta na velocidade de giro do capital, ou seja na taxa interna de retorno do investimento.

A abrangência geográfica de atuação da empresa esta nos bairros nobres da capital. Entre 1994 e 1999 realizou 12 lançamentos, com aproximadamente 1.800 unidades, nos bairros de: Mooca, Chácara Klabin, Alto da Boa Vista, Brooklin, Moema, Vila Nova Conceição, Vila Olímpia, Pinheiros, Perdizes, Pompéia e Higienópolis. Destes, um empreendimento foi comercial, 2 flats e 9 residenciais. Os residenciais, com cerca de 1.000 unidades no total, compreendem um condomínio Horizontal, e 4 foram lançados na zona oeste, dos quais somente um em Pinheiros, que estamos estudando.

Edifício

Como usualmente ocorre na empresa, este empreendimento teve inicio a partir de uma oportunidade de compra do terreno. Mas para a Tecnisa não bastaria que o terreno tenha preço e esteja em um bom local, é necessário também que haja um nicho de mercado para um tipo de produto que a empresa esteja preparada para oferecer. Também como cuidado de defesa, seria importante para a empresa, que hajam outras oportunidades para o terreno, caso venham a ser surpreendidos depois da compra, com um projeto concorrente no mesmo nicho. Assim, a definição deste empreendimento teve origem nas experiências bem sucedidas com um produto de sucesso lançado anteriormente pela própria empresa – Brooklin, Vila Nova Conceição,

DesARTS

Rua Capote Valente, 467
www.PalaisDesArts.com.br



LOPES **TECNISA**

Respeite a vida. Não fume.
 Não respire o fumo de ninguém.

Landing América

O primeiro apartamento com dois endereços.

2 dormitórios
 (suíte) closet

** Sala de estar com frigobar • Cozinha com ilha
 * Banheiro • Área de serviço • Sala de jantar*




DesARTS



IMRALLY



72m

Rua Capote Valente, 467 e www.PalaisDesArts.com.br

FIGURA 4.53. Folder, dimensões (aberto): 331x249 mm.

Moema e Chácara Klabin -, e em pesquisa de oferta que teria verificado estar vago este nicho no local.

A Tecnisa daria muita ênfase à pesquisa para manter-se constantemente atualizada, e para a tomada de decisões de compra e definição de produto. Neste projeto, como usualmente faz, o trabalho de pesquisa de mercado teriam compreendido os seguintes procedimentos:

- Contratação da pesquisa de ofertas do consultor Robert Zarif indicando os empreendimentos que estão a venda no mercado no momento por tipo, e respectivas velocidades de vendas;
- consulta ao “Informativo imobiliário” da Embraesp para conferência dos dados, e verificar os projetos aprovados, como indicador de futuros lançamentos;
- visitas para conhecimento in locu dos apartamentos e plantões de todos os empreendimentos à venda, e verificar quais prédios já estão prontos mas continuam à venda;

Eventualmente fariam também pesquisa com consumidor, dentro do perfil desejado na própria região, através da Interscience. Mas somente quando estivessem desenvolvendo um produto para o qual não tem experiência anterior ou se tratasse de um empreendimento com um VGV alto e que comportaria o custo deste tipo de pesquisa, que consideram elevado – variando de R\$ 40.000 a R\$ 80.000 dependendo do tamanho da amostra e do número de perguntas–, ambas seriam situações de maior risco, o que não teria sido o caso deste projeto.

Portanto o perfil dos consumidores já estaria definido antes da compra do terreno, porque já tinham o produto. O segmento alvo seria desde recém casados modernos, jovens.

A empresa costumaria solicitar um estudo de massa para o arquiteto antes da compra do terreno para o desenvolvimento do estudo de viabilidade. Geralmente, como neste caso, o arquiteto Itamar Berezin é contratado, não só porque teria afinidade com a empresa, uma vez que teria praticamente começado com a Tecnisa; mas também por sua afinidade com os objetivos da empresa: conseguiria atingir



FIGURA 4.54. Folder, dimensões (aberto): 501x220 mm.

aproveitamento muito alto do terreno – já tendo chegado a $4,25 -^1$, e teria apresentado plantas muito boas, funcionais com pouco desperdício de espaços de circulação. Quando foi encomendada a elaboração do projeto, já estariam aproximadamente definidos a área

¹ O coeficiente de aproveitamento máximo dos terrenos previsto na lei de zoneamento é de 4, nas zonas mais densas de São Paulo. Isto significa que é permitido construir quatro vezes a área do terreno. Esta área construída é chamada de computável, porque é computada no cálculo para verificação da conformidade do projeto ao coeficiente, mas existem áreas construídas que não são computáveis no cálculo como as garagens em subsolos, em certas condições o térreo, o apartamento de zelador, e terraços. Este último é considerado área útil para a venda, e portanto muito desejado pelos incorporadores nas suas diversas formas, porque aumenta o VGV para um mesmo terreno. Quando os empreendedores falam em obter o máximo aproveitamento do terreno, estão se referindo à soma da área computável legal a estes “terraços”, ou seja a soma da área de todos os pavimentos tipo acima do térreo, que são os vendáveis.

e o número de dormitórios das unidades, a área dos pavimentos tipo, o número total de unidades, a área total construída, e o número de subsolos; o número de pavimentos teria sido definido no estudo. Indagado sobre quais teriam sido as principais solicitações ao autor do projeto, esclareceu que teria pedido "eu quero um "Renoir"". Este é o nome de um edifício lançado pela empresa na Chácara Klabim, e que seria a versão do tipo de produto, definido para o local, mais próxima do que se pretenderia. No desenvolvimento do projeto procurou-se por características que sempre vendem bem, "só a mídia foi diferenciada, e teve de ser muito bem pensada". A Lopes, encarregada pelas vendas, assessorou a definição do projeto, eles "tem reuniões semanais de diretoria" com a Tecnisa, portanto "acompanham tudo". Indagado se a imobiliária dispôs de algum tipo de pesquisa para assessora-los no projeto, explicou que "eles são a própria pesquisa, são um termômetro muito bom, ninguém melhor que eles para saber o que esta vendendo ou não".

O projeto resultou em 20 andares com 4 apartamentos por andar, totalizando 80 unidades. Estranhamente, para prefeitura o projeto aprovado teria 76 unidades². O produto básico é um apartamento de 2 dormitórios com dimensões maiores do que a média do mercado, no caso com 72 m² de área útil, voltado para pessoas "modernas", um segmento de melhor poder aquisitivo. Esta modernidade estaria presente tanto no local escolhido, como no projeto e na comunicação.

O local é um dos mais nobres do bairro, e próximo dos jardins.

O projeto apresenta uma imagem chamada de "clássico moderno", seria um "neoclássico com uma planta bem moderna". Prevê ampla gama de atividades de lazer, bem como "home office" e estrutura de "comunicação de voz e dados. A administradora Itambé procura oferecer diversos serviços "pay per use" para os prédios que administra, como "motoboys", instrutores na academia, governança, lavanderia, etc. A planta além do "tamanho 20% superior a média do mercado", tem "pouco desperdício"; propõe uma solução em "cozinha americana", " sacada que pode ser usada", banheiro social

² Relatório semanal de aprovações de projetos de Aprov 1 / Sehab / PMSP, de 05/01/98.



FIGURA 4.55. Brochura, dimensões (fechado): 340x340 mm.

independente da “suite master”, que por sua vez tem dimensões suficientes para encaixar um “closet”, e ainda orienta os quartos para a frente do prédio.

A comunicação, desenvolvida por agencia especializada, não só promove estas características que diferenciariam o produto, como procura reforçar a posição de modernidade pretendida enfatizando ser este o primeiro edifício à venda pela Internet. As principais características promovidas na opinião do entrevistado teriam sido a



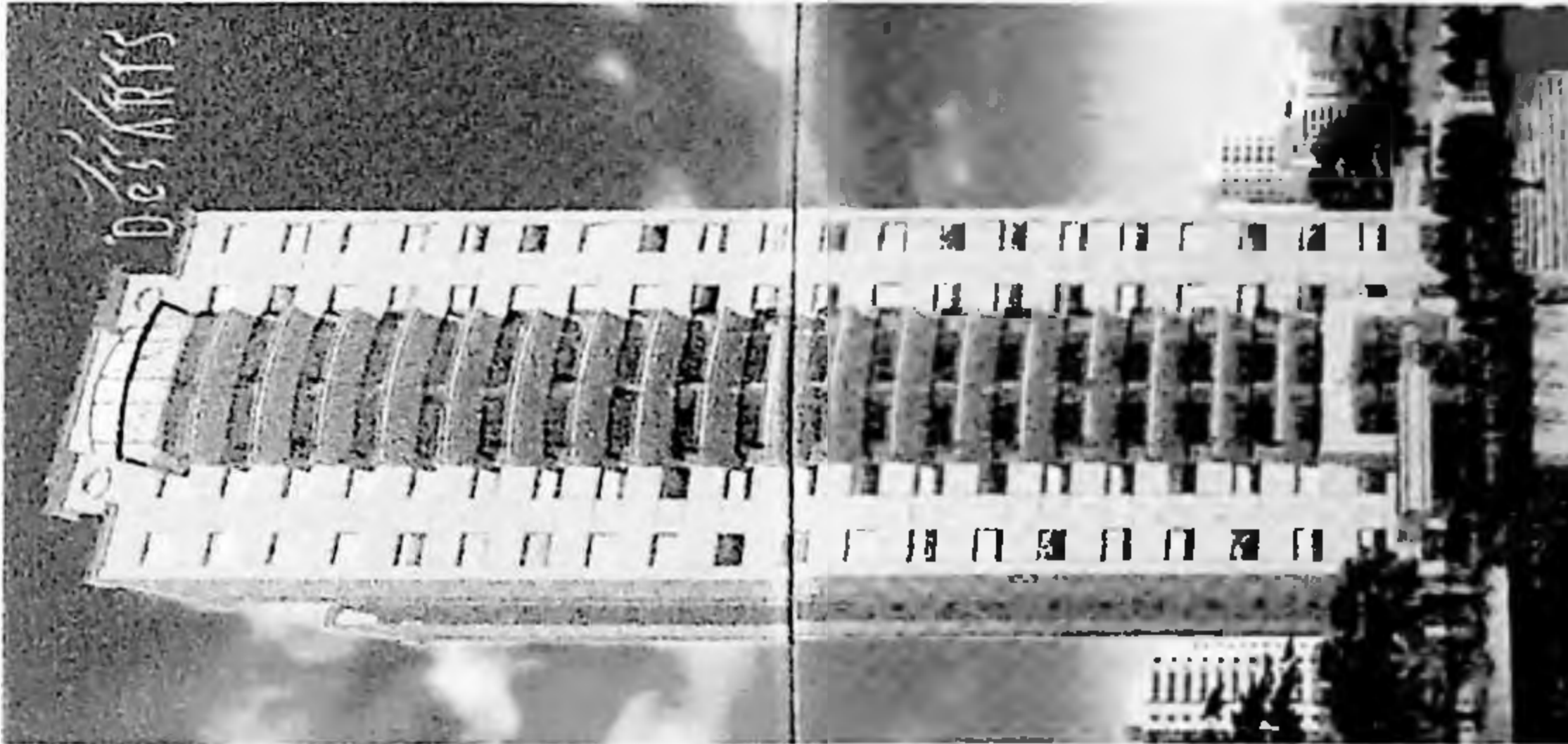
FIGURA 4.56. Mais páginas da mesma brochura, dimensões (fechado): 340x340 mm.

modernidade – “internet, pay per use, intrafit” – e a proximidade dos Jardins, lojas de grifes e shoppings. Inicialmente foi enviada uma mala direta para os clientes de carteira dos corretores da Lopes, duas semanas antes do lançamento, que resultaram na venda de cerca de 10% das unidades. O lançamento, em Junho de 1999, foi promovido através de anúncios nos jornais e distribuição de folhetos para motoristas nas principais avenidas do bairro, onde foram colocados cavaletes para interceptação e orientação do trajeto até o local. Mais tarde foram incluídas inserções na televisão através do programa “Shop Tour”. A divulgação do site na Internet “provocou curiosidade”, e



Trace seus mais importantes planos.
Arquitele uma vida plena e saudável.
Conte com alguns dos mais renomados

...
...
...
...
...
...
...
...



Um dos grandes momentos
deste projeto foi a criação dos apartamentos. Claro,
um empreendimento moderno e elegante não poderia

...
...
...
...
...
...
...



DesARTS

FIGURA 4.57. Mais páginas da mesma brochura, dimensões (fechado): 340x340 mm.

chegou a ter “algum acesso”, no entanto a empresa “não sabe quanto gerou de vendas, mas o futuro esta caminhando para isto, e hoje já cresceu muito”, acredita. A tecnisa chegou a receber os prêmios “Master Imobiliário” de 1999, na categoria de marketing e o “Top da Internet” de 1999 da ADVB, na categoria de “New Midia”, ambos por esta iniciativa.



FIGURA 4.58. Mais páginas da mesma brochura, dimensões (fechado): 340x340 mm.

Na época em que o empreendimento foi concebido não haveria, e nem seria esperada concorrência, porque os apartamentos de 2 dormitórios à venda seriam mais compactos, e o “público seria outro”. Para o

entrevistado, o competidor efetivo para este segmento seriam os apartamentos de 3 dormitórios mais compactos. Questionado se os apartamentos duplex de 2 dormitórios como o Helbor Loft – praça Benedito Calixto – e Top Tower – rua Francisco Leitão – não seriam concorrentes diretos já que teriam aproximadamente a mesma área – 72,9 e 71,4 m² respectivamente – e estariam voltados também para perfis de compradores parecidos, inclusive com grande apelo de modernidade e praticidade com serviços - pay per use no primeiro caso – considerou que não seria o caso porque o comprador do duplex “é mais excêntrico, mora sozinho e tem renda”.

Apesar de considerarem que o preço está bom, o desempenho das vendas seria considerado um pouco abaixo do esperado para os padrões da empresa. Teria sido prejudicado pela quantidade de ofertas, achavam que Pinheiros venderia mais, esperavam um movimento de migração para o bairro. Entre as vendas realizadas nos trabalhos de pré vendas e no lançamento teriam sido vendidos cerca de 30% do total de unidades. Em maio de 2000 restariam 19 unidades em estoque, depois de 11 meses de vendas, indicando uma velocidade média mensal de venda de 6,93% das unidades lançadas – 5,55 unidades por mês.

Por ordem de importância, as características determinantes para a decisão de compras, na opinião do entrevistado, teriam sido: bairro, preço, planta, número de dormitórios, área útil, garagens, prazo de entrega, padrão e acabamento, marca da empresa e serviços. A preponderância do bairro seria explicada, considerando que “quem procura lá quer Pinheiros”, ou vem dos “Jardins quem não conseguiu comprar lá”. Sobre os aspectos que teriam dificultado as vendas, entende que “as pessoas estão com medo, é um público que tem as contas certinhas, recém casados”.

Os compradores teriam tido de fato o perfil esperado. Como grande parte seria constituída por casais, foi muito desejado por eles uma segunda vaga de garagem, esta alternativa estava disponível mas muitos não puderam pagar os R\$ 17.000 suplementares.

Não teria havido alterações na estratégia de vendas. Mas quando da entrevista, estava sendo estudada uma promoção das vagas restantes para incentivar a venda das últimas unidades.

4.4. Análise das entrevistas

4.4.1. Perfil das empresas

As 15 empresas entrevistadas são experientes, somente 4 delas têm menos de 20 anos. Exceto pela Cyrela (1962), a mais antiga e pelas mais jovens, Impar (1990) e Diálogo (1987), todas as outras são contemporâneas ao período de atividade do extinto BNH – Banco Nacional de Habitação (1964 – 1985).

Quatro delas executam diretamente suas obras, e três são exclusivamente incorporadoras.

Algumas enxergam com severas restrições a importância da propaganda. A Atlântica e a Seisa restringem-na ao mínimo necessário. Já as empresas que só incorporaram no bairro, circunstancialmente, para aproveitar terreno de sua propriedade – Pereira e Seqüência, não tiveram preocupação com a divulgação de seus empreendimentos, repassando o encargo às imobiliárias, por conta de comissão sobre as vendas.

Pelo menos nove são empresas familiares. Predominam as de pequeno porte, onze com menos de 20 empregados administrativos, das quais quatro com até seis. Com cerca de 180, a Impar e Cyrela se distinguem das demais e são as mais ativas incorporadoras da região metropolitana – 1º e 2º lugares no “Top imobiliário” da Embraesp de 1999¹.

Este contraste é confirmado, também, pelo volume produzido. Por um lado, doze empresas lançaram menos de quatro projetos por ano, no período, metade das quais menos de dois. Por outro, a Impar e a Cyrela lançaram anualmente cerca de 1000 e 1200 unidades respectivamente, em 12 e 8 empreendimentos, aproximadamente. Outras três empresas têm uma produção expressiva: Diálogo, FGS e Tecnisa, que lançaram em São Paulo 500, 325 e 450 unidades por ano, respectivamente. No entanto, as atividades das duas primeiras estão concentradas na zona leste e periferia da cidade,

¹ O Estado de São Paulo. Top do mercado imobiliário. Caderno especial. 31/03/2000.

Quadro 4.7 Perfil das incorporadoras entrevistadas

incorporador	fundação	idade	familiar	terceiriza		propaganda
				Construç.	vendas	
ORG PEREIRA	1970	30	s	direta	s	imobiliária
SHPAISMAN	1977	23	s	parcial	s	s
LINTER	1973	27	s	parcial	s	s
SEISA MESTER	1965	35	s	parcial	própria	mínima
SEQUÊNCIA	1972	40	s	direta	s	imobiliária
ABC	1974	26	n	s	s	s
BANI CGN	1982	18	s	parcial	própria	s
TECNISA	1078	22	n	parcial	parcial/	s
FGS	1983	17	n	s	s	s
HELBOR	1977	23	s	s	s	s
ATLÂNTICA	1967	33	s	direta	própria	mínima
SANCA	1978	22	n	parcial	s	s
DIÁLOGO	1987	13	n	parcial	s	s
CYRELA	1962	38	n	parcial	parcial/	s
INPAR	1990	10	s	direta	s	s
média		25				

Fonte: Entrevistas

Quadro 4.8 Porte das incorporadoras

incorporador	Lançamentos entre 1994 e 1999					empregados	
	total	unid	resid	Pinh	resid	total	administr
ORG PEREIRA	1		1	1	1	150	50
SHPAISMAN	2	136	2	1	1	6	3
LINTER	4	175	4	2	2	56	12
SEISA MESTER	6	240	6	1	1	20	4
SEQÜÊNCIA	7	181	7	1	1	40	12
ABC	7	479	7	1	1	16	16
BANI CGN	10	600	6 ou 7	1	1	18	12
TECNISA	12	1800	9	1	1	110	60
FGS	13	1300	13	1	1	5	0
HELBOR	15	n/d	14	1	1	20	6
ATLÂNTICA	15	838	10	5	3	240	20
SANCA	15	500	~10	1	1	n/d	20
DIÁLOGO	20	2000	20	1	1	35	18
CYRELA	31	4800	14	3	1	247	180
INPAR	48	4000	80%	2	2	400	180
15 empresas	206			23	19		593

n/d : informação não disponível.

1. Números aproximados fornecidos pelas empresas.
2. A Organizações Pererira não é incorporadora, realizou este empreendimento em Pinheiros porque era proprietária do terreno. Sua área de atuação esta dirigida para loteamentos e cooperativas habitacionais.
3. Provavelmente os dados da FGS não estão adequadamente esclarecidos.
4. A Linter estava em fase de termino de obras. Usualmente emprega entre 70 e 110 funcionários.

espectivamente, enquanto a Tecnisa deve ter uma movimentação econômica significativamente maior, porque trabalha em áreas nobres.

Este contraste levanta uma indagação: de que forma concorrem em um mesmo mercado empresas com 3 ou 4 empregados e 2 ou 4 lançamentos anuais, com outras com 180 empregados e 31 ou 48 projetos?

Somente as incorporadoras Shpaisman, Linter e Atlântica tiveram alguma concentração das atividades no bairro.

4.4.2. Mercado de apartamentos em Pinheiros

Tendo em vista os propósitos desta pesquisa, não comporta ser aqui apresentado um estudo de mercado do bairro de Pinheiros. É preciso contudo se compreender de maneira geral o ambiente competitivo, para subsidiar as discussões subsequentes sobre posicionamento e desempenho, previstas no plano de pesquisa.

Em 1999, a Embraesp verificou que o bairro teve o segundo maior número de lançamentos em São Paulo.²

Foram realizados em Pinheiros 34 lançamentos residenciais entre 1994 e 1999, compreendendo 1973 apartamentos. Esses projetos envolveram um total de 152.000 metros quadrados de área útil, com um VGV de 345 milhões de Reais³, ou 227 milhões de dolares.

Para alguns projetos foram previstas unidades com diferentes números de dormitórios, ou versões com áreas úteis diferentes. Para efeito comparativo, essas diferenças tiveram que ser consideradas.

Os apartamentos de dois dormitórios são a base do mercado, respondendo por 52% do total de unidades lançadas. No entanto representam 41% do VGV total, indicando que são também os mais simples, com o preço médio por metro quadrado de área útil de R\$ 2.170,00, inferiores aos valores das unidades de um dormitório: R\$

² O Estado de São Paulo. Top do mercado imobiliário. Caderno especial. 31/03/2000.

³ Valores corrigidos pelo IGP-M-DI para janeiro de 2000..

Quadro 4.9 Resumo dos lançamentos residenciais em Pinheiros entre 1994 e 1999

no dorms		1	2	3	4	total / média
número	casos					34
	ocorrências	5	18	9	6	38
	versões	15%	53%	26%	18%	112%
	unidades total	7	24	9	6	46
		371	1025	453	124	1973
		19%	52%	23%	6%	100%
área	útil	49,86	63,36	94,49	179,67	74,88
	média do tipo	18.780	66.153	43.947	23.245	152.125
	tipo + coberturas	12%	43%	29%	15%	100%
	terreno	5.268	18.544	13.399	6.233	43.443
preço médio	/ unidade tipo R\$	117.726	137.463	219.091	433.692	170.089
	US\$	76.786	87.957	153.532	273.935	111.919
	/ m2 útil tipo R\$	2.361	2.170	2.319	2.414	2.272
	US\$	1.548	1.388	1.625	1.525	1.616
receita	vgv R\$	44.563.344	142.719.818	101.348.861	56.319.994	344.952.016
	US\$	13%	41%	29%	16%	100%
		29.063.940	91.423.202	70.944.580	35.698.271	227.129.993

Fonte: Embraesp

1. O número total de ocorrências é maior do que o número de projetos, porque alguns tem 2 alternativas

de apartamentos com número de dormitórios diferentes, e estão duplamente incluídos.

2. As médias foram calculadas considerando o número total de unidades e tipo, ou seja, ponderando o peso relativo no conjunto.

3. Não esta incluído o edificio Quartier D'Or, lançado antes do período estudado.

2.361,00 por metro quadrado. Estas envolvem 19% do total de unidades, mas é a menor participação no VGV geral – 12%.

É um mercado predominantemente de apartamentos pequenos. 71% da oferta é constituída por unidades de um ou dois dormitórios. No entanto os apartamentos de três e quatro dormitórios são responsáveis por 45% do VGV, não porque os preços unitários sejam maiores – R\$ 2.319,00 e R\$ 2.414,00 respectivamente, mas porque é aproximadamente esta a participação no total de área útil. A variação

entre os apartamentos de menor e maior preço médio – dois e quatro dormitórios – é notavelmente pequena: 11%.

Os apartamentos de três dormitórios são o segundo tipo em importância com 23% do total de unidades e 29% do VGV. Já os de quatro dormitórios, apesar de responderem por 6% das unidades, representam 16% do VGV.

Apartamentos de 1 dormitório

No período de estudo, 5 dos projetos lançados continuam, parcialmente, apartamento de um dormitório. No mapa 7 pode-se ver que desde o lançamento do edifício “Lexington Plaza” em agosto de 1994, não houve outro até maio de 1998.

O “Duplex Home Pinheiros” e “Duplex Top Tower Pinheiros” respondem por 47% do total de unidades lançadas, e por 58% do período mais recente.

O “Duplex Home Pinheiros” foi lançado em um nicho de mercado vago, depois de 39 meses. Porém três outros lançamentos foram realizados em seqüência e o mercado tornou-se altamente competitivo. Três destes projetos tem solução em Duplex.

Neste período competitivo, o “Espaço América” é o único que não tem apartamentos em duplex.

A principal diferença competitiva entre os duplex está nos preços. O “Duplex Top Tower” é notavelmente mais caro, tanto pelo preço total – R\$ 122.917,00 – como unitário – R\$ 2.763,00 por metro quadrado..

**Adoção de
Métodos de Análise
de Mercado Imobiliário**

Estudo de Caso de
Pinheiros

Mapa 7
Pinheiros
Lançamentos
Residenciais
1994 - 1999
1 dormitório

LEGENDA:

- 1 R. Alves Guimarães 138/50
- 7 R. Capote Valente 171
- 18 R. Francisco Leirão 115
- 22 R. João Moura 943/5
- 25 R. Lisboa 150

Datas de lançamento

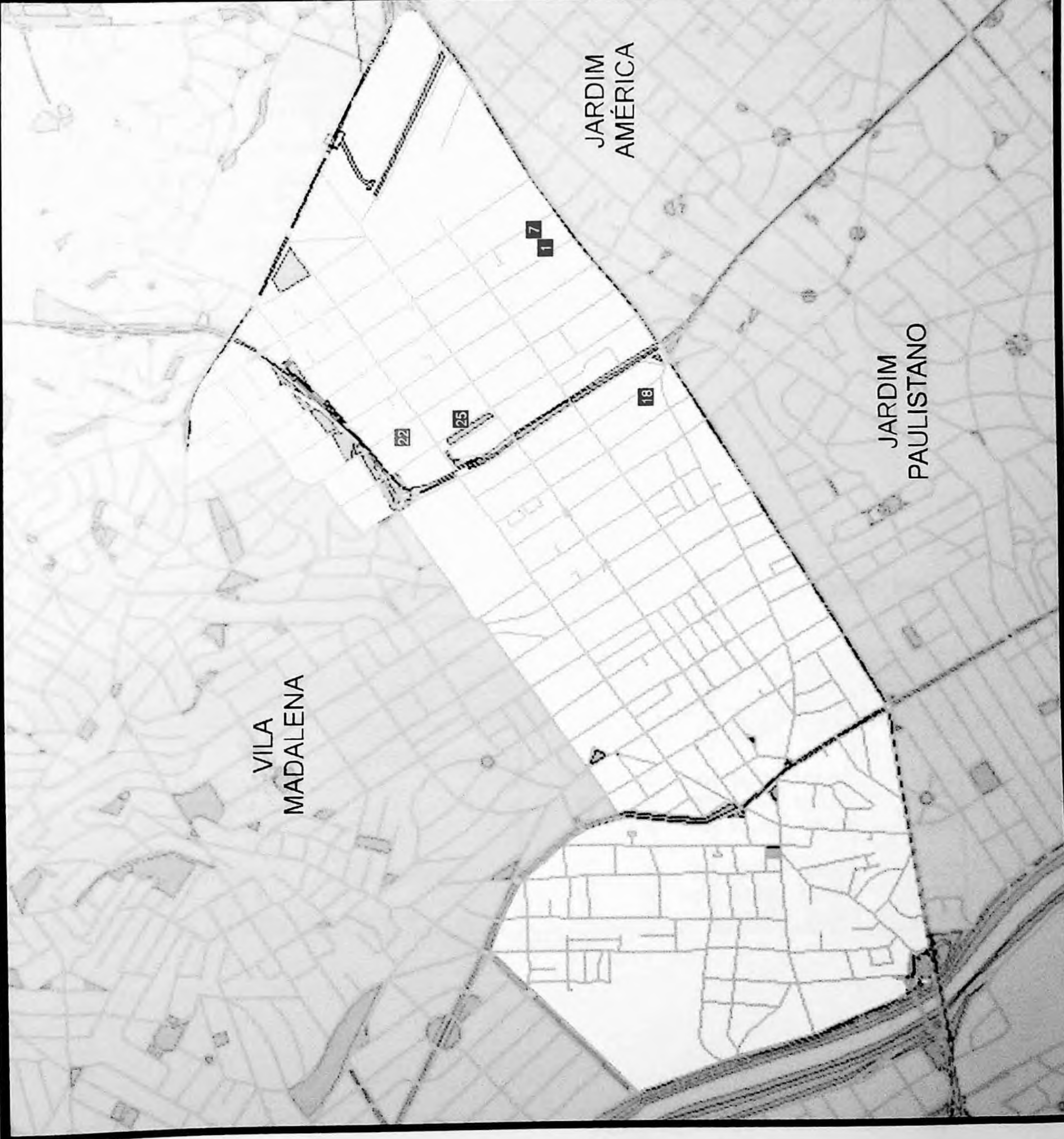
- 1993
- 1994 - 1995
- 1996 - 1997
- 1998 - 1999



s/ escala

Dissertação de Mestrado
João Fernando Pires Meyer
FAU - USP - maio de 2000

Base: MOC - PMSP



Quadro 4.10 Projetos com apartamentos de 1 dormitório lançados em Pinheiros - identificação

	Identificação endereço	nome	lançamento	Agentes Incorporador	vendedor	arquiteto
1A	Alves Guimarães (Rua) 138/50	DUPLEX HOME PINHEIROS	May-98	INCOSUL IP / ITANGUÁ/DIÁLOGO	ABYARA	EGC Planejamento e Projetos Ltda
7A	Capote Valente (Rua) 171	ESPAÇO AMÉRICA	Aug-98	TAMIZ	LOPES	Luiz Augusto do Amaral Filho
7B	Capote Valente (Rua) 171	ESPAÇO AMÉRICA				
18A	Francisco Leitão (Rua) 115	DUPLEX TOP TOWER PINH.	Oct-98	INPAR	ABYARA	EGC Planejamento e Projetos Ltda
22A	Joao Moura (Rua) 943/5	LEXINGTON PLAZA	Aug-94	PENTÁGONO	JULIO BOGORICIN	Jonas Birger
22B	Joao Moura (Rua) 943/5	LEXINGTON PLAZA				
25A	Lisboa (Rua) 150	HELBOR LOFT EVOLUTION	Sep-99	HELBOR	LOPES	EGC Planejamento e Projetos Ltda
	número de casos / tipos	6 / 7				

Fonte Embraesp

Quadro 4.11 Projetos com apartamentos de 1 dormitório lançados em Pinheiros – números e áreas

Identificação cod	nome	Agentes incorporador	Números			Áreas		Somat útil: tipo e cobert
			vagas	unid/and	ttl unid	útil tipo	total tipo	
1A	DUPLEX HOME PINHEIROS	INCOSUL IP/ ITANGUÁ/DIÁLOGO	1	10,7	96	42,97	84,59	4.125
7A	ESPAÇO AMÉRICA	TAMIZ	1	4	30	64,74	113,69	1.942
7B	ESPAÇO AMÉRICA		2	4	30	64,74	125,28	2.123
18A	DUPLEX TOP TOWER PINHEIROS	INPAR	1	10,4	80	44,49	86,66	3.559
22A	LEXINGTON PLAZA	PENTÁGONO	1	4	28	56,40	104,63	1.579
22B	LEXINGTON PLAZA		2	4	40	56,40	133,92	2.271
25A	HELBOR LOFT EVOLUTION	HELBOR	1	9,18	67	47,47	85,97	3.180

Fonte: Embraesp

Quadro 4.12 Projetos com apartamentos de 1 dormitório lançados em Pinheiros – Preços

Identificação cod nome	Preço R\$			Preço Us. \$			vgv	
	total	m2util	m2tt	tt	m2util	m2tt	R\$	US\$
1A DUPLEX HOME PINHEIROS	102.137	2.377	1.207	73.375	1.708	867	9.805.111	7.044.032
7A ESPAÇO AMÉR	131.885	2.037	1.160	92.704	1.432	815	3.956.554	2.781.116
7B ESPAÇO AMÉR	152.645	2.358	1.218	107.296	1.657	856	4.848.000	3.407.725
18A DUPLEX TOP T PINHEIROS	122.917	2.763	1.418	85.110	1.913	982	9.833.334	6.808.798
22A LEXINGTON PL	130.279	2.310	1.245	78.579	1.393	751	3.647.825	2.200.215
22B LEXINGTON PL	157.049	2.785	1.173	94.726	1.680	707	6.603.205	3.982.777
25A HELBOR LOFT EVOLUTION	87.602	1.845	1.019	42.377	893	493	5.869.315	2.839.276
total ou média	117.726	2.361		76.786	1.540		44.563.344	29.063.940

Fonte: Embraesp

Já o Helbor Loft Evolution é muito mais barato, tanto pelo preço total – R\$ 87.602,00 – como unitário – R\$1.845,00 por metro quadrado.

Apartamentos de 2 dormitórios

No período de estudo, 18 dos projetos lançados continuam, parcialmente, apartamento de dois dormitórios. No mapa 8 pode-se ver que oito destes projetos foram lançados no último biênio, indicando um crescimento expressivo da oferta. Se por um lado é o tipo de apartamento mais procurado, por outro durante todo o período foi o mais competitivo, exigindo dos empreendedores um bom conhecimento dos seus compradores para ajustar o projeto e maior esforço de diferenciação.

Provavelmente por este motivo há uma grande amplitude de dimensões. Encontram-se apartamentos desde área útil entorno de 49 metros quadrados, como os edifícios “Aruama” e “Saint Paul’s Residence”, até superiores a 80 metros quadrados, como o “Portogruaro” e “Lausane”. Os menores podem tender a concorrer com projetos de um dormitório e simetricamente os maiores com apartamentos de 3 dormitórios

Aqueles empreendimentos que não procurarem por inovações realmente diferenciadoras, do ponto de vista das necessidades e desejos dos compradores, possivelmente só concorrerão através de preço. Assim mesmo, possivelmente só terão sucesso se forem oferecidas condições semelhantes à concorrência. Do contrário, projetos de um dormitório e simetricamente os maiores, com apartamentos de 3 dormitórios.

O exemplo mais evidente, é o do edifício Saint Paul’s. A unidade mais barata depois dele é do edifício Aruama, cujo preço é 20% superior. Mesmo assim, ambos estão tendo um desempenho de vendas problemático, como será visto à frente.

Neste ambiente como seria de se esperar, há uma grande amplitude na variação de preços. Enquanto os preço total e unitário, são de R\$ 76.758,00 e R\$ 1.553,00 respectivamente para o “Saint Paul’s”, variam até R\$ 204.035,00 – no edifício “Lausane”, e R\$ 2.748,00 por metro quadrado – “Duplex Top Tower Pinheiros”.

Adoção de Métodos de Análise de Mercado Imobiliário

Estudo de Caso de Pinheiros

Mapa 8

Pinheiros

Lançamentos

Residenciais

1994 - 1999

2 dormitórios

LEGENDA:

- 1 R. Alves Guimarães 138/50
- 4 R. Alves Guimarães 1.354
- 5 R. Cardeal Arcoverde 388
- 6 R. Cardeal Arcoverde 1.163/1.163
- 8 R. Capote Valente 467
- 9 R. Capote Valente 540
- 11 R. Capote Valente 1.335
- 12 R. Cristiano Vianna 120/116
- 14 R. Cristiano Vianna 665/669/671
- 15 R. Cônego Eugênio Leite 594
- 18 R. Francisco Luitão 115
- 19 R. João Moura 392
- 20 R. João Moura 68024
- 24 R. Joaquim Antunes 852
- 25 R. Lisboa 150
- 29 R. Mateus Grou 502 (498/508)
- 31 R. Padre Carvalho 408
- 32 R. Simão Álvares 770

Datas de lançamentos

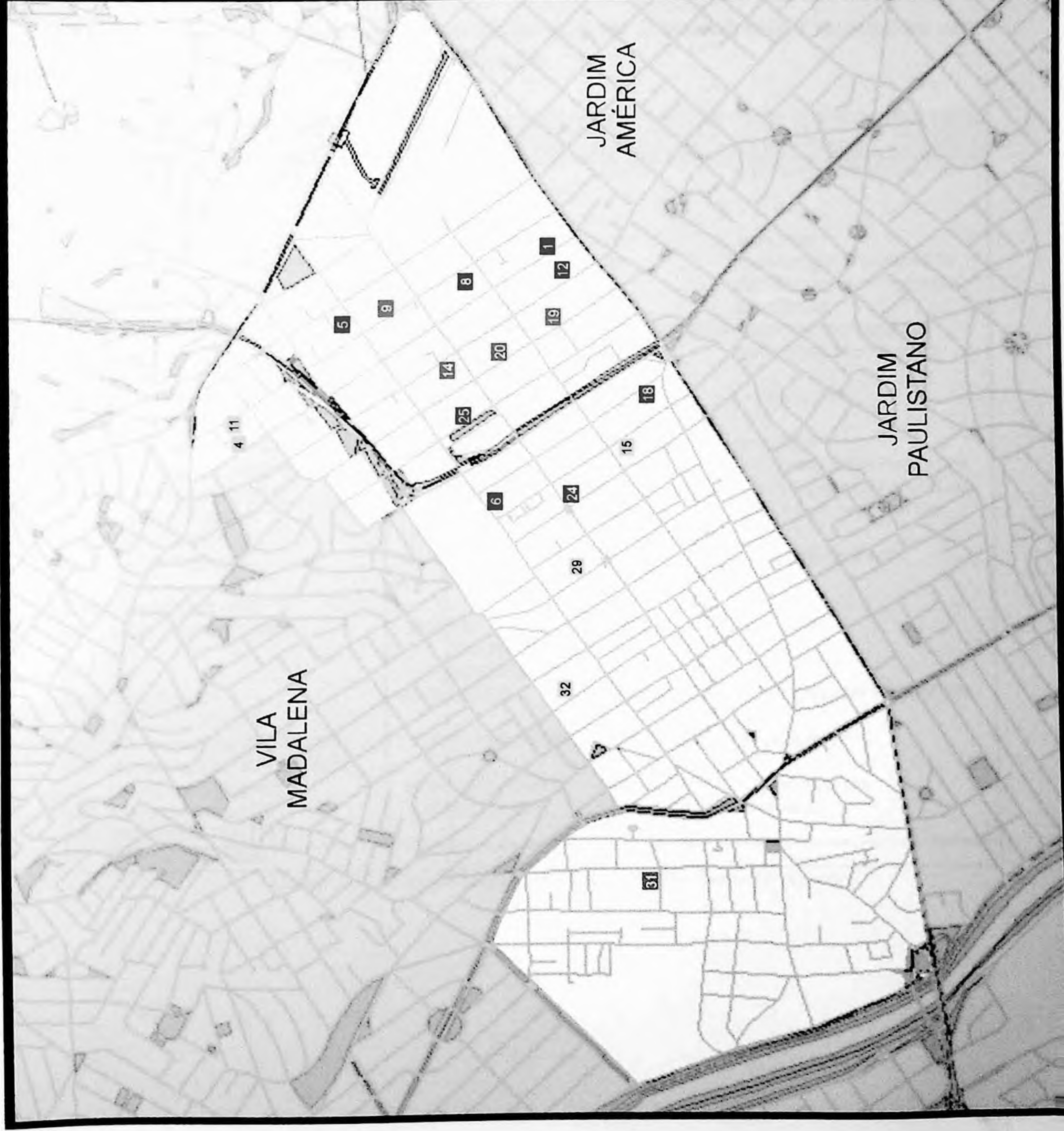
- 1993
- 1994 - 1995
- 1996 - 1997
- 1998 - 1999



s/ escala

Dissertação de Mestrado
João Fernando Pires Meyer
FAU - USP - maio de 2006

Base: MOC - PMSP



Quadro 4.13 Projetos com apartamentos de 2 dormitórios lançados em Pinheiros - identificação

Identificação cod. endereço	lançam	Agentes		
		Incorporador	vendedor	arquiteto
1B Alves Guimarães (Rua) 138/50	May-98	INCOSUL IP ITANGUÁ DIÁLOGO	ABYARA	EGC Planejamento e Projetos Ltda
4 Alves Guimarães (Rua) 1.354	~Abr/96	ATLÂNTICA	ATLÂNTICA	Jonas Birger
5 Arcoverde, Cardeal (Rua) 388	Oct-99	BANI	BANI	Rubio & Monteiro Arquitetura Ltda
6 Arcoverde, Cardeal (Rua) 1.163 / 1.183	nov-99	FGS	GDL	EGC Planejamento e Projetos Ltda
8 Capote Valente (Rua) 467	jun-99	TECNISA	LOPES	Itamar Berezin
9 Capote Valente (Rua) 640	Sep-94	SEQÜÊNCIA	ROQUE & SEABRA	Integral Engª de Projetos Ltda
11 Capote Valente (Rua) 1 335	nov-97	MILNER & FOGELMAN	ITAPLAN	Itamar Beresin Arquitetura Ltda
12A Cristiano Viana (Rua) 120 / 116	jul-99	PLATANO	PETRUCCI	LF Projetos Ltda
12B Cristiano Viana (Rua) 120 / 116				
14B Cristiano Viana (Rua) 665 / 669 / 671	~Abr-95	ATLÂNTICA	ATLÂNTICA	Jonas Birger
15 Eugênio Leite, Con (Rua) 594	jun-97	SHPAISMAN	ABYARA	EGC Planejamento e Projetos Ltda
18B Francisco Leitão (Rua) 115	Oct-98	INPAR	ABYARA	EGC Planejamento e Projetos Ltda
19A Joao Moura (Rua) 392	Dec-95	BOGHOSIAN S	AGORA	Itamar Beresin Arquitetura Ltda
19B Joao Moura (Rua) 392				
20A Joao Moura (Rua) 680	Sep-94	PINTO DE ALMEIDA	JULIO BOGORICIN	René Guedes de Oliveira
20B Joao Moura (Rua) 680				
24 Joaquim Artunes (Rua) 852	jul-99	ABC TEREPINS & KALIL MOISÉS NIGRI	LOPES	Jonas Birger
25B Lisboa (Rua) 150	Sep-99	HELBOR	LOPES	EGC Planejamento e Projetos Ltda
25C Lisboa (Rua) 150				
29A Mateus Grou (Rua) 502 (498 / 508)	Feb-97	ROVIC/REITZFELD	JULIO BOGORICIN	Sergio Reitzfeld
29B Mateus Grou (Rua) 502 (498 / 508)				
31 Padre Carvalho (Rua) 408	nov-94	SEISA MESTER	SEISA MESTER	Luiz Paulo Di Lione
32A Simão Álvares (Rua) 770	Oct-97	ATLÂNTICA	ATLÂNTICA	Jonas Birger
32B Simão Álvares (Rua) 770				
número de casos / tipos				

Fontes; Embraesp e Robert Zarif (edifício Carlos Gomes e Hendel)

Quadro 4.14 Projetos com apartamentos de 2 dormitórios lançados em Pinheiros – números e áreas

Identificação cod. nome	vagas unid/ and tt unid			Areas		Somat útil
				útil tipo	total tipo	tipo + cobert
1B DUPLEX HOME PINHEIROS	1	10,7	32	60,80	110,24	1.946
4 CARLOS GOMES	1	4	32	51,25	108,26	1.640
5 ARUAMA	1	4	48	48,70	106,67	2.338
6 SAINT PAUL'S RESIDENCE	1	4	76	49,43	94,92	3.757
8 PALAIS DES ARTS	1	4	80	72,35	120,97	5.788
9 PORTOGRUARO	1	4	72	86,20	153,00	6.532
11 LUCIANA	1	4	40	58,44	83,08	2.338
12A PINHEIROS BOULEVARD	1	4	32	70,09	123,08	2.243
12B PINHEIROS BOULEVARD	2	4	28	70,09	150,17	1.963
14B HENDEL	2	3	30	69,00	143,00	2.070
15 NEW CLASSIC HOME PINHEIROS	1	4	76	55,94	102,02	4.251
18B DUPLEX TOP TOWER PINHEIROS	2	10,4	24	71,36	150,57	1.713
19A PORTOFINO	1	4	54	50,22	95,65	2.712
19B PORTOFINO	2	4	28	50,22	123,27	1.406
20A LAUSANNE	1	4	20	82,40	132,81	1.648
20B LAUSANNE	2	4	32	82,40	158,72	2.979
24 VERSATILE PINHEIROS	1	5,93	83	53,94	101,38	4.477
25B HELBOR LOFT EVOLUTION	1	9,18	17	72,95	125,97	1.240
25C HELBOR LOFT EVOLUTION	2	9,18	17	72,95	137,42	1.240
29A PALAZZO SAN MATEUS	1	4	51	62,53	98,42	3.189
29B PALAZZO SAN MATEUS	2	4	13	63,25	112,29	921
31 CAROLINA	2	4	60	73,20	150,17	4.633
32A JOHANN STRAUS	1	4	40	55,70	100,54	2.228
32B JOHANN STRAUSS	2	4	40	72,60	135,91	2.904
total ou média			1025	63,36		66.153

Quadro 4.15 Projetos com apartamentos de 2 dormitórios lançados em Pinheiros – Preços

Identificação cod. nome	Preços R\$			Preços US \$			VGV	
	total	/m2 útil	/m2 tt	total	/m2 útil	/m2 tt	R\$	US\$
1B DUPLEX HOME PINHEIROS	144.385	2.375	1.310	103.727	1.706	941	4.620.332	3.319.285
4 CARLOS GOMES	137.863	2.690	1.273	90.000	1.756	831	4.411.618	2.880.000
5 ARUAMA	95.413	1.959	894	46.956	964	440	4.579.843	2.253.870
6 SAINT PAUL'S RESIDENCE	76.758	1.553	809	38.992	789	411	5.833.644	2.963.408
8 PALAIS DES ARTS	141.762	1.959	1.172	72.806	1.006	602	11.340.970	5.824.441
9 PORTOGRUARO	196.127	2.275	1.282	126.102	1.463	824	14.601.969	9.388.474
11 LUCIANA	129.097	2.209	1.554	94.203	1.612	1.134	5.163.868	3.768.116
12A PINHEIROS BOULEVARD	126.689	1.808	1.029	65.085	929	529	4.054.063	2.082.712
12B PINHEIROS BOULEVARD	143.186	2.043	953	73.559	1.050	490	4.009.194	2.059.661
14B HENDEL	181.355	2.628	1.268	128.571	1.863	899	5.440.637	3.857.143
15 NEW CLASSIC HOME PINH.	130.177	2.327	1.276	96.262	1.721	944	9.893.447	7.315.888
18B DUPLEX TOP TOWER PINH.	196.105	2.748	1.302	135.787	1.903	902	4.706.511	3.258.883
19A PORTOFINO	99.236	1.976	1.037	70.859	1.411	741	5.358.734	3.826.397
19B PORTOFINO	114.792	2.286	931	81.967	1.632	665	3.214.168	2.295.072
20A LAUSANNE	165.724	2.011	1.248	106.554	1.293	802	3.314.476	2.131.073
20B LAUSANNE	204.035	2.476	1.286	131.186	1.592	827	6.881.315	4.424.407
24 VERSATILE PINHEIROS	104.475	1.937	1.000	53.672	995	529	8.671.411	4.454.803
25B HELBOR LOFT EVOLUTION	131.937	1.809	1.047	63.824	875	507	2.242.925	1.085.013
25C HELBOR LOFT EVOLUTION	150.098	2.058	1.092	72.610	995	528	2.551.667	1.234.367
29A PALAZZO SAN MATEUS	142.886	2.285	1.452	105.263	1.683	1.070	7.287.202	5.368.421
29B PALAZZO SAN MATEUS	155.876	2.464	1.388	114.833	1.816	1.023	2.067.955	1.523.445
31 CAROLINA	175.016	2.391	1.165	123.115	1.682	820	10.758.688	7.568.197
32A JOHANN STRAUS	123.911	2.225	1.232	90.328	1.622	898	4.956.422	3.613.139
32B JOHANN STRAUSS	168.969	2.327	1.243	123.175	1.697	906	6.758.758	4.927.007
total ou média	137.463	2.170		87.957	1.388		142.719.818	91.423.202

Fontes: Embraesp e Robert Zarif (edifício Carlos Gomes e Hendel)

Apartamentos de 3 dormitórios

No período de estudo, 9 dos projetos lançados continham, parcialmente, apartamento de três dormitórios. No mapa 8 pode-se verificar que no último biênio não foi lançado nenhum empreendimento novo. O último lançamento data de outubro de 1997 – edifício “Mateus Hill”.

Mas, pouco antes, em junho de 1997, a Impar havia lançado o edifício “Sport’s Garden Pinheiros”. Como foi visto na entrevista, trata-se de um produto amadurecido pela empresa em diversos empreendimentos, onde foram tomados cuidados superiores aos padrões de mercado. Este projeto sozinho colocou no mercado 156 unidades, que representam 34% de toda a oferta destes seis anos estudados. Como será apresentado à frente, este empreendimento, apesar do número de unidades, teve um desempenho situado no terço superior dos casos estudados. E, possivelmente, deixou um vácuo de mercado no seu entorno, por ter uma taxa de captura alta – “share” / participação no mercado. Se por um lado, pode ter inviabilizado projetos posteriores, por outro, já terminou o período de vendas, deixando vago o nicho.

Mas, da mesma forma como ocorreu no mercado de um dormitório, é provável que as empresas que contratam estudos de ofertas de mercado corrente, estejam percebendo isso. Neste caso a identificação de um nicho vago por vários agentes, simultaneamente, pode estar gestando uma previsível colisão de vários projetos no futuro próximo.

Esta situação exemplifica e esclarece a necessidade do estudo de projeção das ofertas esperadas – “pipeline”, indicada nos métodos da AMI – 3.3.2 e a importância da diferenciação pela inovação como forma de enfrentar até poderosos competidores.

As ofertas do período foram diversificadas. Os projetos tiveram área útil desde 80m² – edifício “Opus” -- até mais de 170 metros quadrados – “Green Place”. Amplitude capaz, também aqui, de estabelecer competição entre produtos de tipo – número de dormitórios, diferentes. Este apartamento de três dormitórios de 170 metros quadrados é

Adoção de Métodos de Análise de Mercado Imobiliário

Estudo de Caso de Pinheiros

Mapa 9

Pinheiros

Lançamentos

Residenciais

1994 - 1999

3 dormitórios

LEGENDA:

- 3 R. Alves Guimarães 1.133
- 10 R. Capote Valente 1.181/1.131
- 14 R. Cristiano Viana 665/669/671
- 16 R. Cônego Eugênio Leite 693
- 17 R. Fradique Coutinho 294/306
- 21 R. João Moura 870
- 23 R. João Moura 1.362
- 28 R. Mateus Gr u 312/4
- 30 R. Mateus Gr u 586

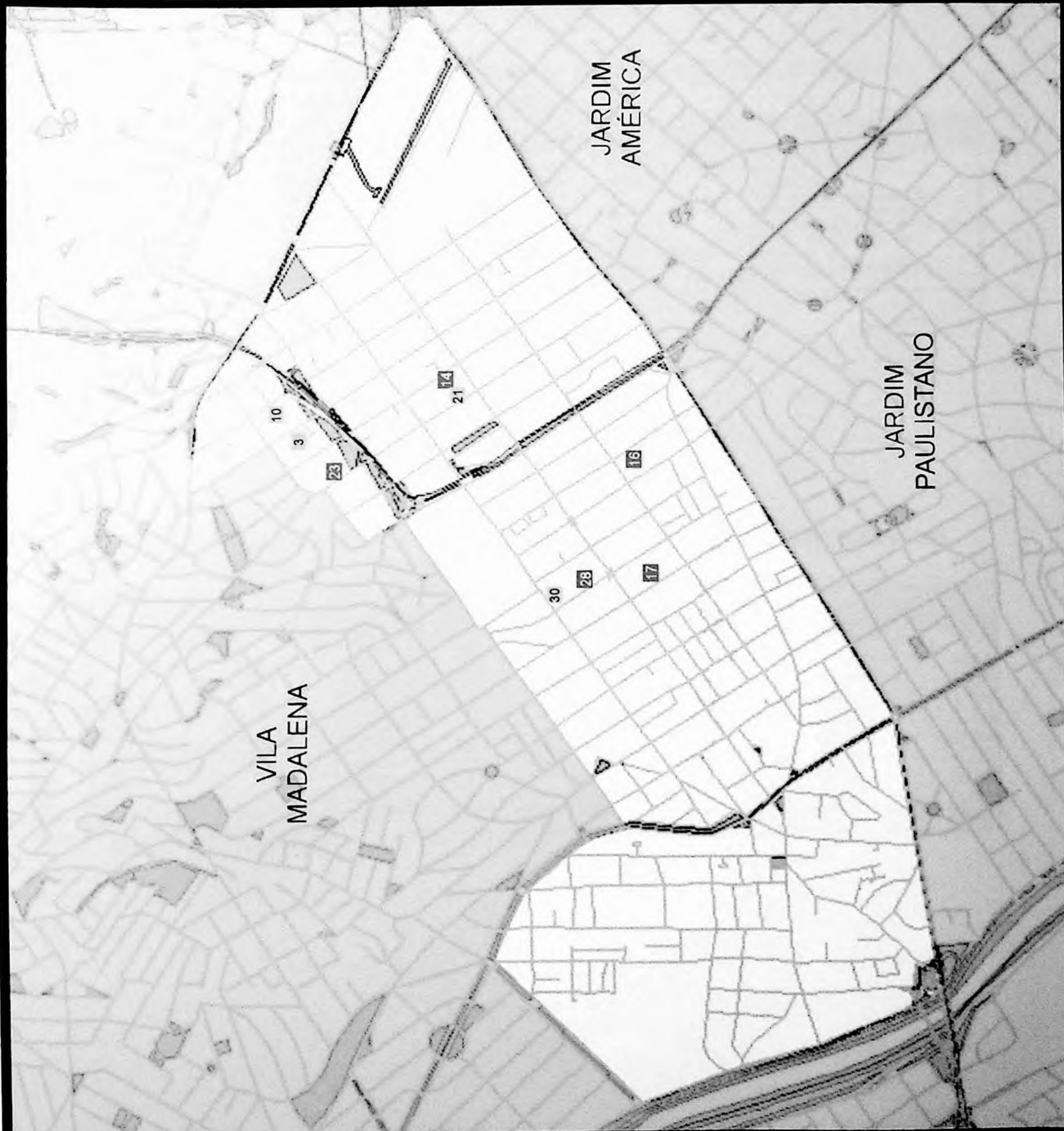
Datas de lançamento

- 1993
- 1994 - 1995
- 1996 - 1997
- 1998 - 1999



Dissertação de Mestrado
João Fernando Pires M...
FAU - USP - maio de 20...

Base: MOC - PMSF



Quadro 4.16 Projetos com apartamentos de 3 dormitórios lançados em Pinheiros - identificação

Identificação		lançam	Agentes		arquiteto
cod endereço	nome		Incorporador	vendedor	
3	Alves Guimarães (Rua) 1 133	May-97	JZM	LOPES	Iamar Berezin Arquitetura Ltda
10	Capote Valente (Rua) 1 181 / 1.131	Jun-97	DIAMETRO L	COELHO DA FONSECA	Marcio Curi Arquitetura Ltda
14	Cristiano Viana (Rua) 665 / 669 / 671	-Abr-95	ATLÂNTICA	ATLÂNTICA	Jonas Birger
16	Eugênio Leite, Con (Rua) 693	Apr-94	DIEL	SEF	Rubio & Montelro Arquitetura Ltda
17	Fradique Coutinho (Rua) 294/306	Mar-94	ZABO/NTR	EXCLUSVA	Iamar Berezin Arquitetura Ltda
21	Joao Moura (Rua) 870	Jun-97	INPAR	LOPES	Konigsberger/Vannucchi Arq Assoc Ltda
23	Joao Moura (Rua) 1 362	May-95	CURI	ITAPLAN	Iamar Berezin Arquitetura Ltda
28	Mateus Grou (Rua) 312/4	Apr-94	ORG PEREIRA	ROQUE & SEABRA	Israel Rewin
30	Mateus Grou (Rua) 586	Oct-97	FGF/KRUT	ROQUE	Iamar Berezin Arquitetura Ltda
número de casos		9			

Fonte: Embraesp e Robert Zarif

Quadro 4.17 Projetos com apartamentos de 3 dormitórios lançados em Pinheiros – números e áreas

Identificação		Incorporador	números			Áreas		Somat útil
cod	nome		vagas	unid/ and	total unid	útil tipo	total tipo	tipo + cobert
3	JARDIM AMERICA	JZM	2	4	40	93,35	181,01	3.734
10	RESIDENZIALE ITALIA	DIAMETRO L	2	6	48	95,03	205,62	4.581
14	HENDEL	ATLÂNTICA	2	3	15	99,75	198,46	1.496
16	GREEN PLACE	DIEL	3	2	30	173,26	260,26	5.198
17	OPUS	ZABO/NTR	2	2	68	80,00	165,39	5.731
21	SPORTS'GARDEN PINH.	INPAR	2	3,9	156	84,07	163,57	13.454
23	VITÓRIA RÉGIA	CURI	2	6	42	92,96	205,46	4.336
28	CANCUN	ORG PEREIRA	2	2	24	102,11	195,36	2.626
30	MATHEUS HILL	FGF/KRUT	2	2	30	93,70	186,52	2.811
total ou média					453	94,49		43.947

Fonte: Embraesp e Robert Zarif

Quadro 4.18 Projetos com apartamentos de 3 dormitórios lançados em Pinheiros – Preços

Identificação			lançam	Preço R\$			Preço Us \$			VGV	
cod	nome	Incorporador		total	m2util	m2tt	tt	m2util	m2tt	R\$	US\$
3	JARDIM AMÉRICA	JZM	May-97	216.354	2.318	1.195	159.774	1.712	883	8.654.144	6.390.978
10	RESIDENZIALE ITÁLIA	DIAMETRO L	Jun-97	212.327	2.234	1.033	157.009	1.652	764	10.191.717	7.538.449
14	HENDEL	ATLÂNTICA	-Abr-95	235.089	2.357	1.185	166.667	1.671	840	3.526.339	2.500.000
16	GREEN PLACE	DIEL	Apr-94	368.388	2.126	1.415	229.036	1.322	880	11.051.584	6.871.070
17	OPUS	ZABO/NTR	Mar-94	200.704	2.509	1.213	126.039	1.575	762	14.222.587	8.931.562
21	SPORTS'GARDEN PINH.	INPAR	Jun-97	204.871	2.437	1.253	151.495	1.802	926	32.771.223	24.233.271
23	VITÓRIA RÉGIA	CURI	May-95	203.171	2.186	989	143.483	1.543	698	9.268.331	6.545.454
28	CANCUN	ORG PEREIRA	Apr-94	210.736	2.064	1.079	131.020	1.283	968	5.279.665	3.282.511
30	MATHEUS HILL	FGF/KRUT	Oct-97	212.776	2.271	1.141	155.109	1.655	832	6.383.271	4.653.285
total ou média				219.091	2.319		153.532	1.625		101.348.661	70.944.580

Fonte Embraesp e Robert Zanf
R\$ atualizado p/ Jan/00 pelo IGP-M-DI

maior que metade das ofertas do tipo seguinte – 4 dormitórios; que por sua vez, oferecem esta alternativa de planta.

Situação semelhante parece ocorrer com as outras categorias. Esta observação coloca em dúvida novamente as limitações do procedimento usual de desagregar a oferta por tipo de produto, ao invés de segmentar por necessidade do consumidor. Desagregações múltiplas já seriam um importante avanço metodológico.

Os preços das unidades acompanharam a amplitude de variação de área, indo de aproximadamente R\$ 200.000,00 – “Sport’s Garden” e “Vitória Régia”, até quase R\$ 370.000,00 – “Green Place”. Já os preços unitários se ajustaram em uma faixa mais estreita: entre R\$ 2.064,00 – “Cancum” e R\$ 2.509,00 – “Opus”. Mas, ser o mais barato da categoria, não garantiu ao edifício Cancum um desempenho de vendas sequer mediano. Pelo contrário, foi de longe a pior performance de todos os casos estudados, com um tempo de mercado - TOM, de 67 meses. Por contraste, o edifício “Sport’s Garden”, com o segundo preço unitário mais alto do tipo, mesmo com o ônus de vender seis vezes o número de unidades do “Cancum”, concluiu seu tempo de mercado em 26 meses, menos de 40% do tempo. Se o preço não for a causa privilegiada, como várias empresas supõem, então quais são os outros fatores determinantes da liquidez do empreendimento?

Apartamentos de 4 dormitórios

No período de estudo, 6 dos projetos lançados continham apartamento de quatro dormitórios. No mapa 8 pode-se observar a ocorrência de um lançamento para cada um dos dois primeiros biênios. Acrescentou-se o projeto da Cyrela – “Quartier D’Or”, colocado no mercado em 1993, e que foi incluído no estudo. Nos últimos dois anos do período, lançou-se dois empreendimentos por ano.

Mesmo com poucos casos, os projetos são diversificados, indo do apartamento compacto de 119 metros quadrados de área útil com duas garagens, a um preço de R\$ 316.000,00 – “Piazza San Marco”;

**Adoção de
Métodos de Análise
de Mercado Imobiliário**

Estudo de Caso de
Pinheiros

Mapa 10
Pinheiros
Lançamentos
Residenciais
1994 - 1999
4 dormitórios

LEGENDA:

- 2 R. Aves Guimarães 265/271
- 13 R. Cristiano Viana 264/280
- 26 R. Mateus Grou 131
- 27 R. Mateus Grou 271
- 33 R. Dr. Virgílio de Carv. Pinto 106
- 34 R. Dr. Virgílio de Carv. Pinto 336
- 35 R. Capote Valente 361

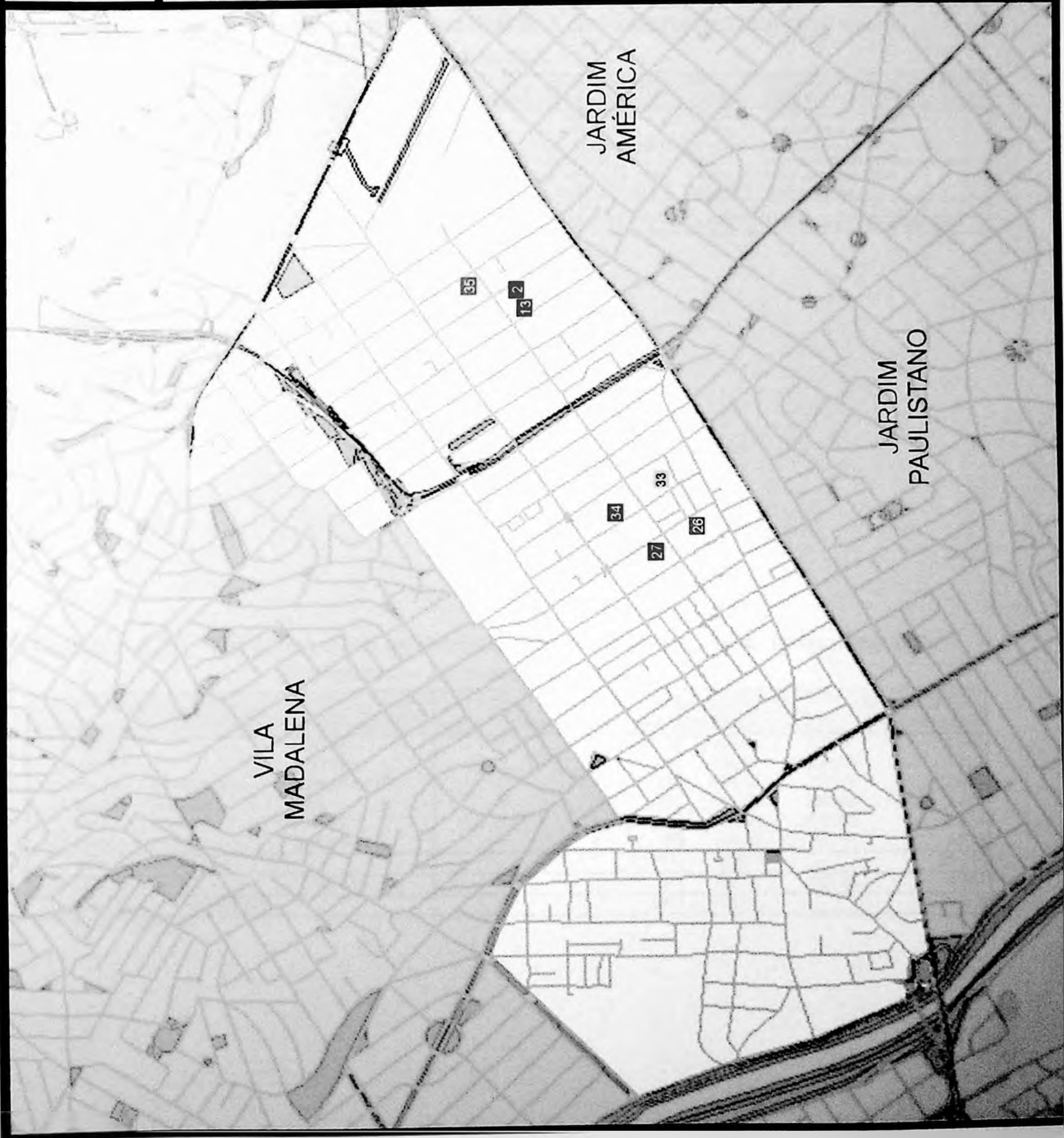
Datas de lançamento

- 1993
- 1994 - 1995
- 1996 - 1997
- 1998 - 1999

s/ escala 

Dissertação de Mestrado
João Fernando Pires Meyer
FAU - USP - maio de 2000

Base: MOC - PMSP



Quadro 4.19 Projetos com apartamentos de 4 dormitórios lançados em Pinheiros - identificação

Identificação		lançamento	Agentes			
cod endereço	nome		incorporador	vendedor	arquiteto	
2	Alves Guimarães (Rua) 265 / 271	SILVIA	Out-98	LINTER	LOPES	Itamar Berezin Arquitetura Ltda
13	Cristiano Viana (Rua) 264 / 280	SELMA	Abr-99	LINTER	LOPES	Itamar Berezin Arquitetura Ltda
26	Mateus Grou (Rua) 131	PIAZZA SAN MARCO	Sep-94	SAMIR DICHY	ITAPLAN	Itamar Berezin Arquitetura Ltda
27	Mateus Grou (Rua) 271	MAISON SAMARA	Sep-98	DIEL	SEF	Rubio & Monteiro Arquitetura Ltda
33	Virgílio de Carvalho Pinto, Dr (Rua) 106	MACKINTOSH	Jun-97	SANCA	SANCA	Arthur de Mattos Casas
34	Virgílio de Carvalho Pinto, Dr (Rua) 336	MARIA STELLA	Dec-99	AULICINO	AULICINO	Vicente Aulicino
número de casos		6				
35	Capote Valente (Rua) 361	QUARTIER D'OR	Set-93	CYRELA	LOPES	Collaço & Monteiro Arq Assoc Ltda

Fonte: Embraesp

Quadro 4.20 Projetos com apartamentos de 4 dormitório lançados em Pinheiros – números e áreas

Identificação		Incorporador	Números			Áreas		Somat útil
cod	nome		vagas	unid/ and	tt unid	útil tipo	ttl tipo	tipo + cobert
2	SILVIA	LINTER	3	1	13	189,00	352,84	2.643
13	SELMA	LINTER	2	2	24	144,61	256,58	3.722
26	PIAZZA SAN MARCO	SAMIR DICHY	2	2	22	119,58	227,93	2.826
27	MAISON SAMARA	DIEL	3	2	22	141,62	259,46	3.316
33	MACKINTOSH	SANCA	5	1	17	335,00	610,00	5.930
34	MARIA STELLA	AULICINO	3	2	26	184,93	360,81	4.808
total ou média					124	179,67		23.245
35	QUARTIER D'OR	CYRELA	3	2	54	160,31	281,63	8.657
total ou média c/ Quartier					178	173,52		29.498

Fonte: Embraesp

Quadro 4.21 Projetos com apartamentos de 4 dormitórios lançados em Pinheiros – Preços

Identificação			lançam	Preço R\$			Preço Us \$			vgv	
cod	Nome	Incorporador		total	m2util	m2tt	tt	m2util	m2tt	R\$	US\$
2	SILVIA	LINTER	Out-98	548.032	2.900	1.553	375.970	1.989	1.066	7.676.042	5.268.139
13	SELMA	LINTER	Abr-99	380.879	2.634	1.484	202.184	1.398	788	9.824.343	5.215.108
26	PIAZZA SAN MARCO	SAMIR DICHY	Sep-94	316.158	2.644	1.387	203.277	1.700	892	7.433.493	4.779.435
27	MAISON SAMARA	DIEL	Sep-98	352.995	2.493	1.360	245.540	1.734	946	8.342.397	5.802.889
33	MACKINTOSH	SANCA	Jun-97	695.120	2.075	1.140	514.019	1.534	843	12.196.189	9.018.692
34	MARIA STELLA	AULICINO	Dec-99	417.213	2.256	1.156	216.034	1.168	599	10.847.500	5.616.109
total ou média				433.692	2.414		273.935	1.525		56.319.994	35.698.271
35	QUARTIER D'OR	CYRELA	Set-93	452.024	2.820	1.008	259.033	1.616	920	24.409.280	13.987.789
total ou média c/ Quartier				439.515	2.533		269.201	1.551		80.729.273	49.686.060

Fonte Embraesp

R\$ atualizado p/ Jan/00 pelo IGP-M-DI

até 335 metros quadrados de área útil, com cinco garagens, por R\$ 548.000,00.

Evidentemente, não há concorrência entre eles. Cabe reforçar o questionamento da limitação do procedimento de desagregação dos apartamentos por tipo.

Mesmo entre os produtos médios, há contrastes experimentais importantes. Os dois casos da construtora Linter, anteriormente descrito, apresentam uma experiência com controle, particularmente rara e sugestiva. Foram desenvolvidos dois produtos semelhantes. A amplitude das variáveis de localização, tempo, preço, qualidade e projeto foi substancialmente reduzida em conjunto. O terreno foi dividido entre os dois empreendimentos, cada um com frente para uma rua. O projeto foi elaborado segundo os mesmos critérios, pelo mesmo arquiteto, e executado pela mesma construtora, com a mesma preocupação de qualidade. Foram lançados com pouco tempo de diferença. Os critérios de composição dos preços não são muito distintos – inferior a 10% no preço unitário. A diferença mais expressiva esta na área útil - 23%. No entanto o edifício “Silvia” – o maior, com 189 metros quadrados, teve um tempo de mercado projetado – TOM, de 47 meses, quase o dobro da projeção do edifício “Selma” – 144 metros quadrados, que é de 24 meses.

A Linter é uma empresa orientada para a qualidade do produto, e não acredita na eficácia da realização de pesquisas para definição e ajustes de projeto. Mas pequenas alterações de preço, lugar, tempo e produto, especialmente área útil neste caso, são a diferença entre uma liquidez problemática ou confortável.

4.4.3. Desempenho e classificação

Identificou-se somente um projeto desenvolvido para um segmento alvo previamente escolhido, o “Versatile Pinheiros”. No entanto, apesar de inovador, o segmento não foi pesquisado para verificar a adequação das decisões tomadas.

A principal diferenciação entre as empresas parece estar situada na adoção de pesquisa de ofertas correntes.

Quatro empresas, responsáveis por sete projetos, entendem ser desnecessário verificar o que a concorrência em conjunto está oferecendo no mercado, e identificar nichos de demanda pouco atendida.

Estas empresas podem ser subdivididas em dois grupos. A Pereira e a Sequencia tiveram uma ação ocasional no bairro, aproveitando terrenos de que já eram proprietárias anteriormente. Preocuparam-se somente em produzir e ofertar um apartamento padrão, entendendo que Pinheiros é um bom lugar. A primeira não é incorporadora e teve o pior desempenho de vendas entre todos projetos estudados, com 67 meses de mercado. A segunda constrói e incorpora casas ou condomínios, e também teve um desempenho baixo, precisando de cerca de 42 meses para comercializar todo prédio. A ação destas empresas não pode ser classificada em nenhuma das categorias propostas pelos autores de marketing, na verdade sua estratégia poderia ser classificada como patrimonialista.

Por seu lado, a Linter e a Atlântica realizaram cinco projetos, e estão principalmente preocupadas na qualidade dos seus produtos. Ambas acreditam que têm a melhor qualidade do mercado, e não estão muito preocupadas com a divulgação dos empreendimentos, principalmente a segunda, que entende ser desperdício não só a propaganda como a intermediação de imobiliárias. Esperam ter sua qualidade reconhecida e serem procuradas pelos compradores. São empresas orientadas para o produto. Em média demoraram 43 meses para concluir as vendas.

Entre os empreendimentos que foram desenvolvidos após a realização ou consulta a pesquisas de oferta de mercado, houve uma expressiva melhora no tempo de mercado para 29 meses em média. Há aqui um forte indício de que a adoção de métodos de análise de mercado tendem a agregar desempenho de vendas.

São 12 empreendimentos realizados por 11 empresas.

Duas delas apesar de realizarem estas pesquisas, não têm preocupação em identificar nichos de mercado com baixa oferta; a diferenciação que procuram esteve, nestes empreendimentos, no preço. São as duas ofertas de valores mais baixos do mercado no período. Nem por isto conseguiram bom desempenho: A FGS tem um tempo de mercado projetado em 48 meses e a Bani-GHG de 40 meses. Seriam aparentemente empresas orientadas para a produção. Mas preço baixo parece não significar que o mercado entenda o projeto como barato. Ambos empreendimentos estão localizados na Rua Cardeal Arcoverde, local desprestigiado pelo mercado. A primeira inclusive está localizada de frente para um cemitério.

Um grupo intermediário de projetos teve a preocupação em identificar um nicho de mercado: foram produzidos pelas empresas Schpaysman, Seisa e a Cyrela. Tiveram um período de vendas de 42, 25 e 18 meses respectivamente.

Para um outro grupo, o desenvolvimento do projeto teve início em um tipo muito específico de produto: o apartamento de alto padrão da Sanca e os duplex da Impar, Diálogo e Helbor. O desempenho foi muito desigual: 39, 34, 29, e 8 meses de mercado projetado.

Por fim, parece estar surgindo uma nova forma de trabalho em que empresas de porte desenvolvem concepções de projetos orientados para um tipo de consumidor. Trabalham estes projetos em vários bairros, e são semelhantes em suas características. Procuram comunicá-los em conjunto através de uma marca. É o caso do edifício "Sports' Garden" da Impar. Mas a Tecnisa apesar de não trabalhar uma marca teve o mesmo procedimento. O primeiro, apesar da grande quantidade de unidades lançadas para este mercado, teve um tempo de mercado de 26 meses, e criou um vácuo de ofertas novas no nicho que perdura até hoje. O segundo projeta um tempo de mercado de 14 meses. É importante salientar que a Cyrela hoje adota estratégia semelhante, diferentemente da época em que lançou o projeto estudado. Todas as três possuem uma área de pesquisa de mercado organizada.

Por fim, para todas as empresa a oportunidade de compra do terreno é o passo estruturante do processo. Como os custos de construção serão os mesmos para o padrão tecnológico e de acabamento adotados pela empresa. A diferença de preço final sera determinado basicamente pelo custo do terreno. E como foi visto mesmo os melhores projetos podem ter sérias dificuldades quando um outro concorrente similar com melhor preço entra no mercado.

Assim, mesmo para as empresas adotantes dos melhores métodos de análise de mercado imobiliário o projeto se inicia pelo terreno. A solução mais recente de desenvolver um produto a ser implantado em vários locais ajuda a orientar a pesquisa por bairros e a prospectar os terrenos de forma mais dirigida. Mas ainda assim, ou a empresa descarta boas oportunidades que surgirem porque não se encaixam nos seus produtos, ou se não quiser perde-las, novamente retornará para o procedimento tradicional de ver qual o melhor projeto para o local e só então procurar identificar quem seria o comprador. A terra é o grande limitador da adoção dos métodos de análise de mercado imobiliário mais avançados, e principalmente do enfoque no consumidor.

Ainda que haja fortes evidencias de que a adoção de métodos de análise de mercado imobiliário tendem a agregar desempenho de vendas, há fortes limitações para a adoção de uma orientação para o consumidor mais ampla.

5. Conclusão

5 . Conclusão

Mais de um terço da área construída da cidade de São Paulo é produzida por incorporadores residenciais. Como estas empresas tem definido seus projetos? Não somente o projeto arquitetônico, mas também onde, quando, a que preço e sobretudo para quem? A incorporação destas questões amplia o conceito de projeto, que passa a ter uma dimensão social e econômica também ampliada.

Frequentemente estes projetos tem sido acusados de estarem transformando a arquitetura em uma mercadoria. Não é o momento de desenvolver esta discussão. Basta por hora observar que vários autores tem refletido sobre as implicações decorrentes do fato de que o imóvel é uma mercadoria¹. A mercadoria é a expressão material de uma das formas básicas de relacionamento humano – a troca – surgida com a divisão do trabalho, cujo excedente permitiu e provocou o surgimento das cidades, cenário do objeto desta investigação.

O projeto, assim considerado, passa a considerar não só a criação de utilidade de forma, mas também de tempo, posse e lugar².

Um dos aspectos importantes para este conjunto de decisões de projeto é o mercado. A este respeito Harvey propõe:

“ Devemos focar a atenção naqueles momentos catalíticos do processo de decisão sobre o uso do solo urbano, quando o valor de uso e o valor de troca colidem para tornar o solo e as benfeitorias mercadorias. As decisões relativas à alocação de atividades e recursos do solo são tomadas nesses momentos”

De um lado estão os empreendedores oferecendo seus produtos e de outro os consumidores procurando satisfazer suas necessidades e desejos.

Esta pesquisa procurou contribuir para entendimento dos procedimentos adotados pelos incorporadores, para tomar o conjunto de decisões de projeto de imóveis residenciais, que oferecem ao

¹ Entre outros, ver Harvey, já citado no capítulo 2.

² McCarthy, op cit.

mercado. Abordou-se aqui especificamente os métodos utilizados por estes empreendedores para interpretar o mercado.

Quais são os métodos de análise de mercado imobiliário, que estão sendo adotados por incorporadores residenciais, com o intuito de fornecer as informações necessárias para tomar o conjunto de decisões envolvidas na definição de seus projetos?

O conhecimento acadêmico sobre o assunto é exíguo no Brasil. A pesquisa não poderia passar, neste momento, de uma exploração do assunto para procurar por indícios que orientassem futuros desenvolvimentos.

Por um lado procurou-se por referências teóricas, e experiências anteriores, que pudessem fornecer pistas do rumo a tomar. Por outro foi realizado um estudo de caso em uma área de mercado escolhida.

Inicialmente a pesquisa foi dirigida para o levantamento dos métodos existentes para este propósito. Verificou-se que a literatura brasileira sobre o assunto é quase inexistente. Mas encontrou-se uma profusa reflexão sobre a análise de mercado imobiliário, desenvolvida tanto por profissionais como acadêmicos, principalmente norte americanos. Assim chamada análise de mercado imobiliário se reconhece como um corpo de conhecimentos teóricos e técnicos recentes, mas em rápido desenvolvimento.

Para o objetivo de identificar os métodos adotados pelos incorporadores locais, não interessava aprofundar o estudo daqueles métodos de análise; mas retirar deles os elementos que pudessem sugerir critérios para classificação destes métodos.

Foi estudada a estrutura dos métodos propostos pelos autores mais influentes – 3.3. Por contraste, procurou-se compará-las com a estrutura metodológica adotada, com os mesmos fins, para bens de consumo em geral; ou seja a análise de oportunidades de mercado procedida pelo marketing – 3.2. e 3.4.

Para subsidiar a interpretação das significativas diferenças entre os dois métodos, foram recolhidas algumas observações preliminares sobre as peculiaridades do imóvel em relação a outras mercadorias.

A análise de mercado imobiliário – AMI, divide os trabalhos em três etapas. A primeira analisa o ambiente de mercado, onde é estimada a absorção agregada da área de estudo. A segunda desagrega o produto por tipo e preço e procura identificar quais segmentos de mercado poderiam comprá-lo, e procura-se identificar para quais categorias de produto há maior demanda não atendida, através da projeção da oferta e da procura. Por fim procura-se mercadabilizar o projeto por meio da identificação das diferenças do produto em relação ao concorrente que podem conferir vantagem competitiva junto ao consumidor e não estão sendo oferecidas pelo mercado.

Este método está orientado para o produto.

Marketing é mais que um método. O conceito de marketing está orientado para o consumidor: todas as decisões da empresa procuram satisfazer às necessidades e os desejos do consumidor.

O método em marketing é simétrico ao da AMI, mas ao invés de desagregar o produto, os consumidores é que são segmentados. O perfil de cada segmento definiria categorias de produtos para os quais estima-se a demanda correspondente. E esta estimativa não é feita para o produto em si, mas para um conjunto de variáveis considerado indissociável: produto, preço, local e a sua comunicação.

O mercado alvo é escolhido entre aqueles segmentos mais promissores. Em seguida são procurados os benefícios chave para posicionar o produto junto ao consumidor escolhido, com vantagem sobre a concorrência. A última etapa do planejamento é o desenvolvimento do composto de marketing, definindo-se o preço, a localização, a comunicação e vendas, e principalmente o produto e seu design.

Este parece ser o primeiro e mais geral critério de classificação dos incorporadores, com relação aos métodos adotados.

A segunda etapa da pesquisa realizou um estudo de caso em um ambiente de mercado, no bairro de Pinheiros em São Paulo. Foram levantados todos os projetos residenciais lançados entre 1994 e 1999. Aos 34 casos identificados acresceu-se um outro relevante e

contemporâneo. Foram entrevistadas 15 empresas responsáveis por 19 projetos.

Ainda que hajam claras evidências de que a adoção de métodos de análise de mercado imobiliário tendem a agregar desempenho de vendas, há fortes limitações para a adoção de uma orientação para o consumidor mais ampla.

6. Bibliografia

6. Bibliografia

- CARN, Neil et al. ***Real estate market analysis: techniques and application***. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1988.
- DOWNS, Anthony. Characteristics of various economic studies. ***The Appraisal Journal***; July 1966
- EMBRAESP. Informativo imobiliário – caderno residencial. São Paulo, Jan 1994 - Out 1999.
- ENGEL, James F. et al. ***Consumer behavior***. The, 7th ed. Fort Worth , Orlando: Dryden Press, 1993.
- HARVEY, David. ***A justiça social e a cidade***. São Paulo: Hucitec, 1980.
- KOTLER, Phillip; ***Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle***. 3ª ed., São Paulo: Atlas, 1993.
- MALIZIA, Emil E., HOWARTH, Robin A . Clarifying the struture and advancing the practice of real estate market analysis. ***Appraisal Journal***, vol. 63; n. 1; Jan. 1995.

- MATTAR, Fauze N. *Pesquisa de marketing*. 2 vol., São Paulo: Atlas, 1994. 2 v.
- McCARTHY, E. Jerome. *Marketing*. Rio de Janeiro: Campus, 1982.
- MYERS, Dowell, MITCHELL, Phillip S. Identifying a well-founded market analysis. *The Appraisal Journal*, Oct. 1993.
- O Estado de São Paulo. *Top do mercado imobiliário*. Caderno especial. 31/03/2000.
- PINCHERLE, Sandro M. *Workshop de marketing imobiliário avançado*. Paper, 26 e 28 Out 1998. São Paulo: Secovi, 1998.
- ROBERTSON, Thomas. New developments in marketing: a european perspective. *European Management Journal*, v. 12, n 4, Dec. 1994.
- SEMPLA. Evolução da área construída no município de São Paulo (período 80 / 90). *Diário Oficial do Município de São Paulo*, 28 Jun 1994.
- STANTON, William J. *Fundamentos de marketing*. São Paulo, 1980. Pioneira, 1980 .(Biblioteca Pioneira de administração e negócios).
- VILLA, Bonna de. Planejamento e política urbana. In: Fundação Prefeito Faria Lima – CEPAM. *Manual Para o Município*. 2ª ed, São Paulo: CEPAM. 1989.

7. Anexos

Anexo 1 – Questionário para empresa

Incorporador:

Endereço:

pesquisador:

data:

Entrevistado:

cargo:

1. Quando a empresa iniciou as atividades? (incluir também o tempo de atividade de empresa anterior, se for do mesmo ramo. Especifique a empresa anterior.
2. De que ramo de atividade provem os sócios da empresa?
3. A empresa faz parte de grupo de empresas? Em que ramo de atividade?
4. Qual é o negócio da empresa? (missão)
5. Quantos empregados tem a empresa? Quantos estão alocados na área administrativa?
6. Como é o organograma da empresa? (resumido)
7. A empresa tem administração familiar ou por executivos contratados? (Os postos executivos do primeiro escalão são ocupados por sócios ou parentes)

8. Quais atividades são executadas diretamente pela empresa (E), ou são terceirizadas (T), ou são parcialmente (P) terceirizadas:
- vendas
 - construção
 - propaganda (planejamento e elaboração)
 - consultores de marketing ou pesquisa de mercado
 - projeto arquitetônico
9. Quais destas atividades são atribuídas ao departamento / diretoria comercial / de vendas / marketing?
- Planejamento do produto, definição de suas características e desenvolvimento do projeto
 - pesquisa de terreno
 - escolha das regiões ou bairros
 - programação da produção
 - pós venda e assistência técnica
 - participação direta do planejamento geral da empresa
10. Para a empresa, qual é sua tarefa principal para atingir seus objetivos?
- ser eficiente na escolha dos terrenos, na produção, com redução de custos
 - produzir com qualidade a preço razoável
 - estimular o cliente com esforço de vendas e promoção
 - identificar as necessidades e desejos não satisfeitos, para definição do mercado alvo promissor que possa atender melhor, frente a concorrência
 - identificar e produzir o tipo de apartamento que esteja com reduzida oferta no mercado
11. Qual é a abrangência geográfica de atuação?
12. Quantos lançamentos realizou no período de 1994 a 1999? Dispõe do número de unidades lançadas no período? (aproximadamente)
13. Quantos destes lançamentos foram residenciais? ? Dispõe do número de unidades residenciais lançadas no período? (aproximadamente)

14. Quantos destes lançamentos residenciais no período foram realizados (incluir no de unidades aproximada):

Nos Jardins:

Na zona oeste (incluindo Pinheiros):

Em Pinheiros (endereços):

Anexo 2 – Questionário do empreendimento

Edifício:

Endereço:
Incorporador:

Construtor:
Vendas:

Arquiteto:

pesquisador:
Entrevistado:

data:
cargo:

1. Como começou a definição deste empreendimento? (p/ mais de uma alternativa indicar a ordem)

- Pesquisa de terrenos
- oportunidade de compra do terreno
- concepção de um projeto (conceito)
- identificação de um nicho (faltava dormitórios na região)
- definição de um tipo de comprador (segmento)
- definição de uma região
- definição de um bairro
- definição do padrão
- outros:

2. Qual(is) a(s) origem(ns) desta definição? (Qual? Especifique)

- Experiências anteriores
- artigos de jornais ou revistas
- experiência de outros países ou regiões
- experiência bem sucedida de outros empreendimentos
- contato com compradores
- vendedores
- especialistas e consultores
- pesquisa de oferta (brechas)
- pesquisa com compradores
- percepção, "feeling"
- outras. Quais?

3. Realizou (ou consultou) algum tipo de pesquisa? (R) realizou, (C) consultou, (N) não.

- econômica
 - demográfica
 - de oferta
 - de velocidade de vendas
 - de demanda
 - com consumidor
 - outras
- detalhar:

4. Qual(is) segmento(s) do mercado se pretendia atingir neste empreendimento?

5. Em qual etapa do desenvolvimento do empreendimento foi definido o perfil dos compradores?

- antes da compra do terreno
- depois da compra do terreno
- na elaboração do projeto
- no planejamento de vendas e elaboração do primeiro material de divulgação
- quando começaram as vendas
- na reelaboração do material de divulgação depois do primeiro período de vendas
- na fase final de vendas

6. Qual a definição do perfil dos compradores que se pretendia atingir com este empreendimento?

antes da compra do terreno:

depois da compra do terreno:

na elaboração do projeto:

no planejamento de vendas e elaboração do primeiro material de divulgação:

na reelaboração do material de divulgação depois do primeiro período de vendas:

na fase final de vendas:

7. Quais são ou foram os concorrentes deste empreendimento?

8. Quais as diferenças deste empreendimento com relação ao(s) concorrente(s)?

9. Quais os critérios para escolha do autor deste projeto arquitetônico? (por ordem de importância)

- prazo
- preço
- relacionamento pessoal, proximidade
- afinidade com os objetivos do empreendimento
- afinidade com os objetivos da empresa
- experiência com o tipo de produto
- experiência bem sucedida com projeto semelhante
- credibilidade junto aos compradores
- credibilidade junto aos investidores e parceiros
- outros:

10. Em quais fases do empreendimento teve assessoria de profissional de arquitetura?

antes de iniciar a procura do terreno

antes de comprar o terreno

depois da compra do terreno

detalhar:

11. Quais características do empreendimento já estavam definidas, de modo geral, quando foi encomendada a elaboração do projeto arquitetônico?

número de pavimentos

área do pavimento tipo

número de dormitórios das unidades

número de unidades

número de vagas por unidade

área total construída

número de subsolos

áreas e equipamentos de lazer

outras:

12. Quais foram as principais solicitações para o autor do projeto?

13. Procurou-se flexibilizar o projeto para atingir vários tipos de compradores?

14. No desenvolvimento do projeto procurou-se por:

novidades que diferenciasssem o projeto

características que "estavam vendendo" na época / "estão vendendo" atualmente.

características que sempre vendem bem

15. O projeto foi reelaborado de forma significativa? Porque? Como?

16. A empresa encarregada pelas vendas assessorou a definição do projeto do empreendimento? Como?

17. A empresa encarregada pelas vendas dispôs de algum tipo de pesquisa de mercado ou com compradores para assessorar o desenvolvimento do projeto do empreendimento? De que tipo?

Confirmar os dados da ficha analítica do empreendimento.

18. Quantas unidades compõem o empreendimento? (quantidade por tipo)

19. Houve vendas de pré-lançamento? Quando?

20. Quantas unidades foram vendidas no pré-lançamento?

21. Os fornecedores e proprietários do terreno receberam unidades como parte de pagamento? Quantas?

22. Foram reservadas unidades para venda posterior? Quantas?

23. Quantas unidades foram colocadas à venda no lançamento?

24. Quando foi realizado o lançamento?

25. Quais foram os meios de propaganda utilizados no lançamento?

- distribuição de panfletos para motoristas
- jornais
- revistas
- televisão
- mala direta
- cocktail
- outros:

26. Houve assessoria de empresa especializada para a elaboração do material de propaganda, e da estratégia de promoção do empreendimento? Qual empresa? Que tipo de assessoria?

27. Que características do empreendimento foram promovidas?

39. Por ordem de importância, quais são / foram as características determinantes para a decisão de compra dos compradores deste empreendimento?

- | | | | |
|--------------------------|------------------------------------|--------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> | bairro | <input type="checkbox"/> | no de dormitórios |
| <input type="checkbox"/> | acesso | <input type="checkbox"/> | área útil |
| <input type="checkbox"/> | vizinhança imediata | <input type="checkbox"/> | terraços |
| <input type="checkbox"/> | proximidade de comércio e serviços | <input type="checkbox"/> | garagens |
| <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | lazer |
| <input type="checkbox"/> | preço | <input type="checkbox"/> | instalações e equipamentos |
| <input type="checkbox"/> | prestação | <input type="checkbox"/> | serviços |
| <input type="checkbox"/> | financiamento | <input type="checkbox"/> | concepção arquitetônica |
| <input type="checkbox"/> | prazo de entrega | <input type="checkbox"/> | planta |
| | outros: | <input type="checkbox"/> | flexibilidade da planta |
| <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | estilo |
| <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | imagem |
| <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | padrão / acabamento |
| <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | marca das empresas |

Para as mais importantes: detalhe (se for o caso); e porque considera estas características determinantes na decisão de compra?

40. Por ordem de importância, quais são / foram as características / aspectos que dificultaram as vendas?

- | | | | |
|--------------------------|------------------------------------|--------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> | bairro | <input type="checkbox"/> | no de dormitórios |
| <input type="checkbox"/> | acesso | <input type="checkbox"/> | área útil |
| <input type="checkbox"/> | vizinhança imediata | <input type="checkbox"/> | terraços |
| <input type="checkbox"/> | proximidade de comércio e serviços | <input type="checkbox"/> | garagens |
| <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | lazer |
| <input type="checkbox"/> | preço | <input type="checkbox"/> | instalações e equipamentos |
| <input type="checkbox"/> | prestação | <input type="checkbox"/> | serviços |
| <input type="checkbox"/> | financiamento | <input type="checkbox"/> | concepção arquitetônica |
| <input type="checkbox"/> | prazo de entrega | <input type="checkbox"/> | planta |
| <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | flexibilidade da planta |
| <input type="checkbox"/> | crise econômica | <input type="checkbox"/> | estilo |
| <input type="checkbox"/> | confiança na entrega | <input type="checkbox"/> | imagem |
| <input type="checkbox"/> | confiança no emprego / trabalho | <input type="checkbox"/> | padrão / acabamento |
| <input type="checkbox"/> | poder aquisitivo | <input type="checkbox"/> | marca das empresas |
| <input type="checkbox"/> | poupança insuficiente | | |
| <input type="checkbox"/> | exigência de poupança | | |
| <input type="checkbox"/> | juros altos | | outros: |

Para as mais importantes: detalhe (se for o caso); e porque considera estes aspectos os que mais dificultaram as vendas?

OBSERVAÇÕES:

Anexo 3 – Quadro básico de dados dos lançamentos

Identificação		nome		zona	setor	quadra	lote	lançamento	proj. aprov.	Números			andares			tt. und.		
endereço										dorm.	banh.	vagas	elevad.	cobert.	blocos	und./and.		
1A	Alves Guimarães (Rua) 138/50		DUPLEX HOME PINHEIROS	02	013	023	0087	May-98	Fev/98	1	1	1	2,3	0	0,75	10,7	12	96
1B	Alves Guimarães (Rua) 138/50		DUPLEX HOME PINHEIROS	02	013	023	0087	May-98	Fev/98	2	1	1	0,7	0	0,25	10,7	12	32
2	Alves Guimarães (Rua) 265 / 271		SILVIA	02	013	031	0291	Out-98	Mar/97	4	3	3	2	1	1	1	14	13
3	Alves Guimarães (Rua) 1 133		JARDIM AMÉRICA	18	011	072	0014	May-97	Jan/96	3	2	2	2	0	1	4	10	40
4	Alves Guimarães (Rua) 1 354		CARLOS GOMES	18	011	069		-Abr/1996		2	2	1	2	0	1	4	8	32
5	Arcoverde, Cardeal (Rua) 388		ARUAMA	02	013	006	0005	Oct-99	Agp/98	2	1	1	2	0	1	4	12	48
6	Arcoverde, Cardeal (Rua) 1.163 / 1.183		SAINT PAUL'S RESIDENCE	04	013	059	0404	Nov-99	Sel/99	2	1	1	2	0	1	4	19	76
7A	Capote Valente (Rua) 171		ESPAÇO AMÉRICA	02	013	023	0017	Aug-98	Fev/98	1	1	1	1,5	0	0,5	4	15	30
7B	Capote Valente (Rua) 171		ESPAÇO AMÉRICA	02	013	023	0017	Aug-98	Fev/98	1	1	2	1,5	4	0,5	4	15	30
8	Capote Valente (Rua) 467		PALAIS DES ARTS	03	013	022	0000	Jun-99	Jun/99	2	2	1	2	0	1	4	20	80
9	Capote Valente (Rua) 640		PORTOGRUARO	03	013	007	0446	Sep-94	Abr/94	2	2	1	2	4	1	4	17	72
10	Capote Valente (Rua) 1 181 / 1.131		RESIDENZIALE ITALIA	18	011	073	0028	Jun-97	Jul/96	3	2	2	4	0	1	6	8	48
11	Capote Valente (Rua) 1 335		LUCIANA	18	011	069	0007	Nov-97	Mar/97	2	2	1	2	0	1	4	10	40
12A	Cristiano Viana (Rua) 120 / 116		PINHEIROS BOULEVARD	02	013	031	0101	Jul-99	Mar/98	2	2	1	1,1	0	0,53	4	15	32
12B	Cristiano Viana (Rua) 120 / 116		PINHEIROS BOULEVARD	02	013	031	0101	Jul-99	Mar/98	2	2	2	0,9	0	0,47	4	15	28
13	Cristiano Viana (Rua) 264 / 280		SELMA	02	013	031	0074	Abr-98	Jun/97	4	3	2	3	2	1	2	13	24
14A	Cristiano Viana (Rua) 665 / 668 / 671		HENDEL	03	013	028	0450	-Abr-95	Agp/84	3	2	2	2	0	0,5	3	15	15
14B	Cristiano Viana (Rua) 665 / 689 / 671		HENDEL	03	013	029	0450	-Abr-95	Agp/84	2	2	2	2	0	0,5	3	15	30
15	Eugênio Leite, Con (Rua) 584		NEW CLASSIC HOME PINHEIROS	03	013	081	0084	Jun-97	Dez/95	2	1	1	2	0	1	4	19	76
16	Eugênio Leite, Con (Rua) 693		GREEN PLACE	03	013	068	0030	Apr-94	Out/90	3	3	3	2	0	1	2	15	30
17	Fradique Coutinho (Rua) 294/306		OPUS	04	015	005	0018	Mar-94	Mar/94	3	2	2	2	4	2	2	17	68
18A	Francisco Leitão (Rua) 115		DUPLEX TOP TOWER PINHEIROS	03	013	081	0010	Oct-98	Sel/98	1	1	1	2,3	0	0,77	10,4	10	80
18B	Francisco Leitão (Rua) 115		DUPLEX TOP TOWER PINHEIROS	03	013	081	0010	Oct-98	Sel/98	2	1	2	0,7	0	0,23	10,4	10	24
19A	João Moura (Rua) 392		PORTOFINO	02	013	041	0000	Dec-95		2	1	1	1,5	0	0,75	4	18	54
19B	João Moura (Rua) 392		PORTOFINO	02	013	041	0000	Dec-95		2	1	2	0,5	0	0,25	4	18	28
20A	João Moura (Rua) 680		LAUSANNE	03	013	038	0085	Sep-94	Mar/94	2	2	2	1	0,72	0	0,38	13	20
20B	João Moura (Rua) 680		LAUSANNE	03	013	038	0085	Sep-94	Mar/94	2	2	2	1,28	4	0,82	4	13	32
21	João Moura (Rua) 870		SPORTS GARDEN PINHEIROS	03	013	029	0269	Jun-97	Jun/97	3	2	2	2	6	2	3,9	20	156
22A	João Moura (Rua) 943/5		LEXINGTON PLAZA	03	013	038	0082	Aug-94	Dez/89	1	1	1	0,82	0	0,41	4	17	28
22B	João Moura (Rua) 943/5		LEXINGTON PLAZA	03	013	036	0062	Aug-94	Dez/89	1	1	2	1,18	4	0,59	4	17	40
23	João Moura (Rua) 1 382		VITÓRIA RÉGIA	18	081	141	0212	May-95	Mar/95	3	2	2	2	4	1	6	7	42
24	Joaquim Antunes (Rua) 852		VERSATILE PINHEIROS	04	013	085	0039	Jul-99	Jun/99	2	2	2	1	3	0	5,93	14	83
25A	Lisboa (Rua) 150		HELBOR LOFT EVOLUTION	03	013	038	0086	Sep-99	Ago/99	1	1	1	1	2	0	0,66	9,18	67
25B	Lisboa (Rua) 150		HELBOR LOFT EVOLUTION	03	013	038	0088	Sep-99	Ago/99	2	1	1	0,5	0	0,17	9,18	11	17
25C	Lisboa (Rua) 150		HELBOR LOFT EVOLUTION	03	013	038	0088	Sep-99	Ago/99	2	1	2	0,5	0	0,17	9,18	11	17
26	Mateus Grou (Rua) 131		PIAZZA SAN MARCO	03	015	009	0027	Sep-94	Fev/94	4	2	2	2	2	1	2	11	22
27	Mateus Grou (Rua) 271		MAISON SAMARA	04	015	005	0044	Sep-98	Jul/98	4	3	3	3	3	1	2	11	22
28	Mateus Grou (Rua) 312/4		CANCUN	04	015	006	0015	Apr-94	Jan/94	3	2	2	2	2	1	2	11	24
29A	Mateus Grou (Rua) 502 (498 / 508)		FALAZZO SAN MATEUS	04	015	002	0287	Feb-97	Dez/96	2	1	1	1,6	0	0,8	4	16	51
29B	Mateus Grou (Rua) 502 (498 / 508)		FALAZZO SAN MATEUS	04	015	002	0287	Feb-97	Dez/96	2	1	2	0,4	2	0,2	4	16	13
30	Mateus Grou (Rua) 586		MATHEUS HILL	04	015	002	0042	Oct-97	Fev/98	3	2	2	2	0	1	2	15	30
31	Padre Carvalho (Rua) 408		CAROLINA	02	083	131	0055	Nov-94	Sel/94	2	2	2	2	4	1	4	14	60
32A	Simão Álvares (Rua) 770		JOHANN STRAUSS	03	081	228	0055	Oct-97	Ago/96	2	1	1	1,5	0	0,5	4	20	40
32B	Simão Álvares (Rua) 770		JOHANN STRAUSS	03	081	228	0055	Oct-97	Ago/96	2	2	2	1,5	0	0,5	4	20	40
33	Virgílio de Carvalho Pinto, Dr (Rua) 106		MACKINTOSH	03	015	014	0047	Jun-97	Jun/96	4	4	4	5	2	1	1	17	17
34	Virgílio de Carvalho Pinto, Dr (Rua) 338		MARIA STELLA	04	015	003	0613	Dec-99	Out/99	4	4	4	3	3	0	2	13	26
	Total ou média							Sat-93	24/Out/93	4	4	4	3	3	0	2	27	1973
35	Capote Valente (Rua) 361		QUARTIER D'OR	03	013	022	0054											54
	Total com Quartier D'or														36			1973
	dados alterados por outras fontes																	
	Os preços em Reais foram atualizados pelo IGP-M-DI																	

R\$ Jan/00	pçt US\$	documento	proporção	Entrevista	fonte
Pç tli R\$					
0	0,00	Folha de São Paulo - 09/05/98 - Pág.: 2-12	0,75 s		Embraesp
0	0,00	Folha de São Paulo - 09/05/98 - Pág.: 2-12	0,25 s		Embraesp
1.099.652	754.400,67	Pesquisa Corretor	1 s		Embraesp
0	0,00	O Estado de São Paulo - 24/05/97 - Pág.: E6	1 n		Embraesp
0	0,00		1 s		incorporadora
0	0,00	Pesquisa Corretor	1 s		Embraesp
0	0,00	gdi.com.br	1 s		incorp e corretor
0	0,00	Pesquisa Corretor	0,5 n		Embraesp
219.809	154.506,44	Pesquisa Corretor	0,5 n		Embraesp
0	0,00	Pesquisa Corretor	1 s		Embraesp
316.334	203.389,83		1 s		Embraesp
0	0,00	O Estado de São Paulo - 07/06/99 - Pág.: A-13	1 n		Embraesp
0	0,00	Pesquisa Corretor	1 n		Embraesp
0	0,00	Pesquisa Corretor	0,53 n		Embraesp
0	0,00	Pesquisa Corretor	0,47 n		Embraesp
722.505	383.531,34	O Estado de São Paulo - 02/05/99 - Pág.: B3	1 s		Embraesp
0	0,00		s		incorporadora
0	0,00		s		incorporadora
0	0,00	Folha de São Paulo - 14/06/97 - Pág.: 1-9	1 s		Embraesp
0	0,00		1 n		Embraesp
344.384	216.267,57		1 n		Embraesp
0	0,00	Folha de São Paulo - 17/10/98 - Pág.: 16/7	0,77 s		Embraesp
0	0,00	Folha de São Paulo - 17/10/98 - Pág.: 16/7	0,23 s		Embraesp
0	0,00	Jornal da Tarde - 13/12/95 - Pág.: 2C	0,66 n		Embraesp
0	0,00	Jornal da Tarde - 13/12/95 - Pág.: 2C	0,34 n		Embraesp
0	0,00		0,38 n		Embraesp
292.082	187.796,61		0,62 n		Embraesp
407.719	301.495,33	O Estado de São Paulo - 05/06/97 - Pág.: A20	1 s		Embraesp
0	0,00		0,48 n		Embraesp
237.358	143.164,69		0,52 n		Embraesp
325.694	230.010,95		1 n		Embraesp
0	0,00	Pesquisa Corretor	1 s		Embraesp
0	0,00	O Estado de São Paulo - 26/08/99 - Pág.: C1-4	0,66 s		Embraesp
0	0,00	O Estado de São Paulo - 26/08/99 - Pág.: C1-4	0,17 s		Embraesp
0	0,00	O Estado de São Paulo - 26/08/99 - Pág.: C1-4	0,17 s		Embraesp
555.166	356.949,15		1 n		Embraesp
641.253	446.049,28	Pesquisa Corretor	1 n		Embraesp
321.735	200.031,15		1 s		Embraesp
0	0,00	Pesquisa Corretor	0,8 n		Embraesp
176.659	130.143,54	Pesquisa Corretor	0,2 n		Embraesp
0	0,00	O Estado de São Paulo - 16/10/97 - Pág.: B8	1 n		Embraesp
239.442	168.435,29		1 s		Embraesp
0	0,00	O Estado de São Paulo - 19/10/97 - Pág.: 124	0,5 s		Embraesp
0	0,00	O Estado de São Paulo - 19/10/97 - Pág.: 124	0,5 s		Embraesp
1.074.276	794.392,52	Folha de São Paulo - 12/06/97 - Pág.: 2-16	1 s		Embraesp
0	0,00	O Estado de São Paulo - 05/12/99 - Pág.: C1-2 a 8	1 n		Embraesp
			19		
0			s		Embraesp

