

INSTRUMENTOS PARA ORIENTAR A ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS RESIDENCIAIS EM BAIROS PERIFÉRICOS DA CIDADE DE SÃO PAULO. ESTUDO DE CASO: EMPREENDIMENTO “FAMÍLIA FREGUESIA DO Ó”

Debora Chenker¹, Carolina Gregório²

¹ Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP-SP). Av. Prof. Almeida Prado, Trav. 2, nº 83, Cidade Universitária, Cep: 05508-900. São Paulo, Brasil. dchenker@gmail.com

² Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP-SP). carolina.gregorio@usp.br

RESUMO

O presente trabalho faz parte de uma monografia desenvolvida junto ao Poli-Integra para a conclusão do MBA em Economia Setorial e Mercados com ênfase ao setor de Real Estate e foi adaptada ao formato de artigo sendo possível consultar o trabalho original na Biblioteca da EPEC, na USP.

O objetivo desse artigo foi identificar e hierarquizar ações de Marketing e vendas em lançamentos de empreendimentos imobiliários em bairros periféricos da cidade de São Paulo, com foco em famílias com rendimento mensal entre 6 e 10 salários mínimos, como forma de auxiliar as incorporadoras na definição de um plano de Marketing mais assertivo e adequado ao orçamento limitado desse tipo de empreendimento.

A pesquisa partiu de uma análise teórica do mercado imobiliário residencial, incluindo a situação das vendas e do incremento do estoque de imóveis nos últimos anos, e uma introdução sobre a formatação de empreendimentos imobiliários. Na sequência foi feita uma análise do Marketing imobiliário buscando levantar as ações de Marketing mais utilizadas para este nicho de mercado em estudo.

Após a análise teórica, foi realizada uma pesquisa com adoção do método *Delphi* para elaborar uma Matriz de ações de Marketing, com divisão em blocos: Concepção, Ponto de Vendas, Força de Vendas (ações diretas e definição de metas), Campanha Publicitária e Mídias (*off* e *on-line*). Esses blocos, foram então, hierarquizados entre fundamentais, importantes e secundários, segundo a opinião dos especialistas, identificando as ações que não deveriam faltar em um lançamento residencial para o nicho de mercado desse estudo.

A pesquisa finaliza com a aplicação prática da Matriz em um empreendimento da cidade de São Paulo com mesmo nicho de atuação desse estudo, visando assim, exemplificar o seu uso e a análise segundo métricas adotadas. O entendimento do uso dessa Matriz é mais relevante do que o resultado final obtido no estudo de caso, uma vez que pode ser replicado em empreendimentos similares, servindo como uma ferramenta para orientar gestores imobiliários na elaboração de suas estratégias de Marketing para auxiliar no desempenho das vendas.

Palavra Chave: Empreendimentos imobiliários, Planejamento estratégico, Real estate, Marketing, Ações de marketing imobiliário.

16ª Conferência Internacional da LARES

São Paulo - Brasil
29 e 30 de setembro de 2016



GUIDANCE TOOLS FOR THE PREPARATION OF MARKETING STRATEGIES FOR RESIDENTIAL REAL ESTATE DEVELOPMENTS AT SAO PAULO PERIPHERY SUBURBS. CASE STUDY : DEVELOPMENT " FAMÍLIA FREGUESIA DO Ó "

ABSTRACT

This research is part of a monograph developed by the Poli-Integra for completing the MBA in Economics and Markets Sector with emphasis on Real Estate sector and was duly adapted to the format of item it is possible to consult the original work in the EPEC Library, USP

The aim of this work was to identify and prioritizing Marketing and sales efforts in development launches in peripheral neighbourhoods of the City of São Paulo, with focus on families with monthly income between six to ten minimum wages. This would assist the developers to identify a Marketing plan, which could be considered more assertive and adequate to a limited budget for this type of development.

The research was based on a theoretical analysis of the residential real estate market, including the situation of sales and the increment of real estate stock during the last years, as well as an introduction to the formatting of real estate developments. The study followed with an assessment of the real estate marketing aiming to identify the most utilised marketing actions for the subject niche.

Following the theoretical analysis, a research was undertaken, utilising the Delphi Method for the development of a marketing actions matrix, as follows: Conception, Points of Sales; Sales Team (direct actions and target definitions), Advertising Campaign and Media (off and on-line). These blocks were then tabled in a specific hierarchy: fundamental, important and secondary, according to the opinion of the specialists, through the identification of actions, which should not be ignored in the launching of a similar residential development.

Keywords: Real estate developments, Strategic planning, Real Estate, Marketing, Real estate marketing actions.

1. INTRODUÇÃO

O mercado residencial na cidade de São Paulo apresentou grande expansão a partir do ano de 2000 principalmente devido a fatores relacionados ao incorporador e ao consumidor. Entre esses fatores podem ser citados: uma maior oferta de crédito para o setor, o aumento do poder aquisitivo das famílias brasileiras, a redução da taxa básica de juros, juntamente com o desejo do governo de tentar erradicar o déficit habitacional por meio da adoção de programas como o *Minha Casa, Minha Vida*. A partir de 2014, este cenário sofreu alterações com o aumento da taxa básica de juros e a definição de restrições ao crédito imobiliário por parte da Caixa Econômica Federal, disponibilizado aos compradores.

Entre 2007 e 2011, o setor imobiliário apresentou forte expansão principalmente devido ao aumento de recursos financeiros disponibilizados aos empreendedores e aos clientes. Esse movimento foi também estimulado por uma mudança nas linhas de crédito imobiliário, com prazos mais longos e taxas reduzidas. A conjugação desses fatores levou ao aumento significativo no número de novos empreendimentos imobiliários em todo o País, acompanhado de perto por igualmente expressivo crescimento das vendas.

Com este aquecimento do setor, nesse período, muitas novas empresas entraram no mercado da incorporação imobiliária e iniciou-se uma disputa pela aquisição dos itens básicos ao desenvolvimento de empreendimentos, tais como: mão de obra, insumos, crédito e, principalmente, terrenos. O aquecimento do mercado imobiliário teve como contrapartida elevações nos custos da construção civil e consequente elevação dos preços dos imóveis.

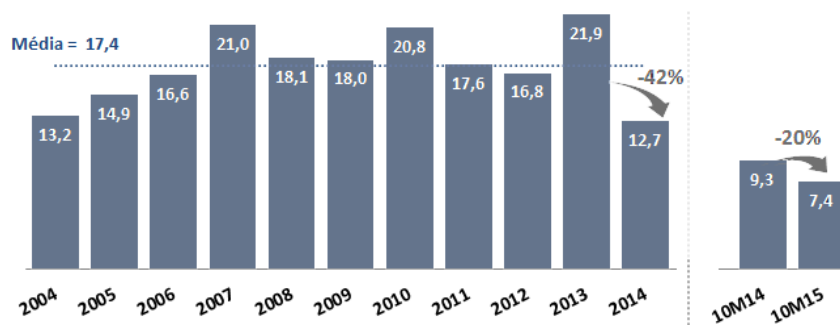
A crise econômica mundial de 2008 reverteu este quadro provocando grandes mudanças no ambiente do *real estate*. A partir de 2009, o cenário macroeconômico Brasileiro apresenta sinais de recuperação após a paralisia deste mercado ocorrida no ano anterior. As empresas brasileiras do segmento iniciaram um processo visando um melhor planejamento estrutural e mercadológico a fim de buscar melhor alinhamento dos produtos e lançamentos frente às possíveis oscilações do mercado macroeconômico.

Segundo dados do Secovi apresentados em reunião do Grupo de Inteligência de Mercado (dezembro de 2015)¹, em 2013, o mercado de imóveis novos residenciais na cidade de São Paulo consegue reverter os resultados decrescentes de lançamentos e vendas dos anos de 2010 e 2011 e voltar a crescer. Em termos de Valor Global de Vendas (VGV), o volume movimentado de janeiro a setembro de 2013 (R\$ 14,5 bilhões) praticamente atingiu o VGV do ano anterior, atualizado pelo INCC-FGV. Segundo o economista Celso Petrucci, analisando os anos adjacentes percebe-se que o ano de 2013 mostrou-se como um ponto fora da curva da tendência de queda nas vendas, que se iniciou em 2010. Este comportamento do mercado em 2013, segundo o economista, deveu-se, principalmente, ao incremento da venda de imóveis de 1 dormitório e studio.

No Gráfico 1, ainda segundo dados do Secovi, percebe-se que o ano de 2014 voltou a seguir a tendência de queda iniciada em 2010 e apresentou, uma queda de 42% de vendas em relação a 2013, com retração de 7% na quantidade de unidades lançadas, além de apresentar vendas muito inferiores à média calculada entre 2004 e 2013.

¹ Fonte: Embraesp/ Departamento de Economia e Estatística Secovi – SP. Apresentados pelo economista Celso Petrucci, em reunião do Grupo de Inteligência de Mercado, a partir de dados coletados no mercado imobiliário, ocorrida em 03/12/2015, no Secovi-SP. Disponível em <http://www.secovi.com.br/pesquisa-mensal-do-mercado-imobiliario>

Gráfico 1- Comercialização de Imóveis Residenciais Novos na Cidade de São Paulo – VGV (em Bilhões)



Fonte: Embraesp/ Departamento de Economia e Estatística Secovi – SP – valores atualizados pelo INCC-DI de Outubro/2015

Não existem fundamentos para traçar uma expectativa clara para o comportamento dos diversos segmentos do *real estate* para 2016. A única certeza é a já percebida retração de demanda e de compressão da oferta. No mercado residencial durante o ano de 2015 as empresas começaram a reduzir os lançamentos de novos empreendimentos concentrando suas vendas no estoque de remanescentes. O segmento ligado a investimentos para renda deverá inibir novos negócios podendo ainda ocorrer o atraso na conclusão das obras em andamento.

Para o ano de 2016, é preciso refletir se o mercado encontrará, de fato, a solução para produzir em um cenário de adversidade econômica, restrições urbanísticas, de aumentos de custos e da falta de planejamento estratégico dos produtos imobiliários. Se essa equação não for solucionada, poderá haver um grave desequilíbrio entre oferta e demanda agravando ainda mais o déficit habitacional na cidade de São Paulo.

A evolução de vendas ocorridas entre 2010 a 2014 (gráfico 2), aliada ao contexto macroeconômico do país em 2014 e 2015, levou à necessidade em se adequar o desenvolvimento de produtos imobiliários à real expectativa da demanda do mercado visado.

Desta forma, entender o processo atual de formatação de um produto imobiliário é importante como forma de buscar a baixa probabilidade de riscos no desvio dos comportamentos planejados, com reflexo direto no retorno econômico - financeiro.

O produto de *real estate* apresenta elevada rigidez estrutural e deve ser planejado com muito rigor. Durante o processo de desenvolvimento dessa tipologia de negócio são encontradas inúmeras incertezas. Devido a isso, o planejamento e a concepção de produtos imobiliários devem ser realizados antes da decisão por investir.

A falta de planejamento no momento de concepção do produto imobiliário pode levar ao desenvolvimento de produtos que não tragam as taxas de retornos e outros indicadores da qualidade desejados pelo empreendedor.

2. METODOLOGIA

Este estudo teve início com um panorama do mercado imobiliário durante os anos de 2014 e 2015, uma introdução teórica sobre a formatação de empreendimentos imobiliários e uma análise do Marketing imobiliário partindo de definições, conceitos e ferramentas.

Após a análise teórica foi aplicado o método *Delphi* para estruturação de uma Matriz de ações de Marketing. Com base na opinião prevalente de especialistas do setor, foram identificadas as ações mais relevantes em um lançamento imobiliário servindo de subsídio para elaboração das estratégias de Marketing objetivando alavancar as vendas dos lançamentos em bairros periféricos da cidade de São Paulo, com foco em famílias com rendimento mensal entre 6 a 10 salários mínimos.

Tem-se como finalidade identificar o grau de importância destas ações, as quais serão subdivididas em três grupos: fundamentais, importantes e secundárias. Ao analisá-las, foi demonstrada a

opinião dos especialistas do setor sobre quais são consideradas essenciais em um lançamento para este público alvo.

Foi elaborado um questionário denominado “Primeira Matriz de Ações”, o qual consiste de uma lista de ações que possuem relevância no Marketing imobiliário. O questionário foi estruturado a partir de um processo de pesos e aplicado a um grupo de 16 especialistas do setor. Com base nos resultados obtidos foi possível hierarquizar as ações de Marketing para lançamentos imobiliários destinados às famílias foco deste estudo, em bairros periféricos da cidade de São Paulo.

O processo assumiu duas rodadas, oferecendo a oportunidade dos participantes de revisarem suas opiniões frente às opiniões do grupo. Desta maneira, novas ações puderam ser incluídas ou excluídas e a hierarquização revista.

Todos os envolvidos no processo são profissionais com larga experiência no segmento residencial, como incorporadores, gestores de Marketing, de vendas, de inteligência de mercado e de novos negócios, compondo assim um painel representativo deste segmento de mercado².

As questões levantadas neste processo foram focadas na identificação de ações que permitam incrementar o desempenho de vendas em empreendimentos de médio porte, com VGV de 30 a 70MM, entendendo que a escala do empreendimento modifica as ações e o procedimento de acesso ao público alvo.

A Matriz teve sua aplicação prática no estudo de caso “Empreendimento Família Freguesia do Ó”, lançado durante o ano de 2014, em um bairro periférico da cidade de São Paulo, destinado ao público alvo deste estudo, visando assim, exemplificar o seu uso e a análise segundo métricas adotadas.

O empreendimento Família Freguesia do Ó foi escolhido como estudo de caso devido a três características principais:

- Sua localização para além do centro expandido da cidade de São Paulo, em local de expansão do mercado imobiliário;
- O público alvo do empreendimento de famílias com renda mensal entre 8 e 10 SM;
- E devido à facilidade de acesso a todas as informações sobre o empreendimento.

3. FORMATAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS

COBRA (2005) define o planejamento estratégico como a criação de condições para que as organizações tomem decisões de forma rápida diante de oportunidades e ameaças buscando otimizar vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial em que atuam.

O planejamento de empreendimentos residenciais pode ser entendido como a tarefa das incorporadoras e construtoras em encontrar soluções que atendam seus desejos de rentabilidade de forma a compensar o padrão de risco envolvido nos negócios. Trata-se de um processo contínuo, onde se investiga se o novo produto atende aos desejos e satisfaz as necessidades do público alvo.

Assim, segundo ROCHA LIMA (1993), o planejamento do produto e a definição do preço devem partir de uma análise rigorosa, pois a quebra de desempenho das variáveis utilizadas durante o processo, se comparada à condição esperada, apresenta sensibilidade nas variáveis tradicionalmente usadas como indicadores de qualidade. Segundo NAVARRO (2007), a validação de um futuro empreendimento só ocorrerá a partir da análise desses indicadores, do investimento e do nível de risco a ele associado.

Para ALENCAR (1993), custos mal estimados e preços equivocados podem distanciar as taxas

² Especialistas do mercado que participaram deste estudo: 2 Incorporadores, 2 Gerentes de Inteligência de Mercado, 3 Gerentes/Diretores de Incorporação, 2 Gerentes de Vendas, 1 Gerente de Pesquisa de Mercado, 1 Gerente de Novos Negócios, 1 Diretor de Atendimento, 2 Gerentes de Marketing, 1 Diretor de Portal de Vendas Imobiliárias e 1 Gerente Comercial

realizadas com as esperadas no planejamento inicial de cada empresa/empreendimento. Para ele, entretanto, se a concepção do produto não for capaz de satisfazer os anseios e parte das expectativas que os compradores tem com o mesmo, nenhuma estratégia promocional de vendas poderá reverter este quadro. Portanto, a correta concepção do empreendimento durante o processo de planejamento é fundamental para a mitigação dos riscos de se empreender, principalmente devido ao fato de que as alterações de projetos após o início de produção são muito dispendiosas.

Segundo ABIBI (2009), cada público demanda um produto específico e, conseqüentemente, um bom planejamento resulta em um produto ajustado ao nicho de mercado desejado. Dessa forma, o desenvolvimento de produtos focados na demanda de um determinado segmento, corretamente precificados, apresentando qualidade igual ou superior à concorrência minimiza os riscos de sua inserção no mercado, otimizando o retorno do investimento.

Portanto, o primeiro passo, a ser definido pelo empreendedor, será a escolha de seu público alvo e a localização de seu futuro empreendimento. A partir dessas duas premissas básicas, o empreendedor poderá verificar com o auxílio de pesquisas de mercado, qual a real vocação do terreno em estudo e quais as necessidades e anseios do público que pretende atingir. Só assim será possível analisar a capacidade de pagamento do público a ser atendido, o que possibilitará à empresa o planejamento de sua estratégia de atuação para formatação de seus produtos.

Dentro do contexto delineado, esta pesquisa tem como foco empreendimentos localizados em bairros periféricos da cidade de São Paulo, destinados a famílias com rendimento mensal entre 6 a 10 SM.

O estudo do Marketing, com foco em produto, busca antecipadamente entender às preferências e anseios do mercado para então decidir o que produzir em relação à localização, características físicas e estilo do edifício residencial com harmonia a seu público-alvo, resultando em um empreendimento adequado.

4. MARKETING VOLTADO A EMPREENDIMENTOS RESIDENCIAIS

“Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo, considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade” (LAS CASAS, 2009, p.26).

O Marketing pode agir como um potencializador na implantação do produto no mercado imobiliário, visto que esse se mostrou nos últimos anos como um ambiente com crescente competitividade, complexidade de operações, escassez de recursos e evolução nas exigências demandadas pelo cliente final (PASCALE 2005).

A identificação de segmentos de mercado e a seleção de mercados-alvo, com o reconhecimento de suas necessidades e anseios podem oferecer vantagens competitivas que impactam positivamente nos resultados planejados pelos empreendedores. Com esse entendimento, as incorporadoras podem ajustar seu perfil e foco de atuação, desenvolvendo com maior profundidade seus produtos, agregando assim informações que favoreçam o alcance dos resultados esperados.

A primeira abordagem sistêmica do Marketing foi realizada pelos autores Mc CARTHY e PERREAULT (1997). Segundo eles, o Marketing surgiu da necessidade de organizar de forma clara todas as decisões da empresa que poderiam causar influência na satisfação dos clientes. Diante disso, foram definidos pelos autores, os “4Ps”: produto, preço, praça e promoção. Vale ressaltar que esses elementos, no entanto, devem ser desenvolvidos em conjunto, pensados segundo o inter-relacionamento de todos seus componentes pela organização a fim de se obter a maximização dos lucros pelos bens e serviços.

A abordagem dos 4P's ou mix de Marketing é uma linguagem conhecida e compreendida universalmente pelos profissionais da área e resume de forma bastante simples e concisa a estratégia das empresas e o seus planos de ação para atingir seus resultados.

5. MÉTODO DELPHI

Adotou-se o Método Delphi na pesquisa para identificar e hierarquizar as ações de Marketing relevantes para lançamentos residenciais em bairros periféricos da cidade de São Paulo, cujo perfil contempla famílias com renda familiar entre 6 a 10 salários mínimos. O processo adotou como base o julgamento de especialistas com larga experiência no segmento residencial, como incorporadores, gestores de Marketing, de vendas, de inteligência de mercado e de novos negócios compondo assim um painel representativo deste segmento de mercado.

Os questionamentos levantados nesse processo, seguiram o enfoque de levantar: ações que permitam incrementar o desempenho de vendas para este público alvo, em empreendimentos de médio porte, com VGV de 30 a 70MM, entendendo que a escala do empreendimento modifica as ações e o procedimento de acesso ao público visado.

5.1. Elaboração e aplicação dos questionários

O objetivo desta etapa foi a formulação de uma Matriz de ações com relevância no Marketing de produtos imobiliários segundo premissas estabelecidas. No entanto, outras matrizes podem ser construídas, de maneira análoga, visando a sua utilização em outros bairros, distritos ou mesmo municípios.

Inicialmente foi elaborado um questionário estruturado denominado “*Primeira Matriz de Ações*” fundamentada em: (1) pesquisa bibliográfica, (2) entrevistas com especialistas do mercado e (3) observações realizadas no mercado de lançamentos imobiliários durante o ano de 2014. Essa primeira Matriz serviu como subsídio para formulação da “*Matriz definitiva*” para aplicação do método *Delphi*.

Como levanta GARBI (2011), a definição da estratégia de Marketing a ser utilizada em um produto imobiliário residencial é um levantamento de todas as interações potenciais que o cliente possa ter com o produto e a empresa. O profissional de Marketing precisa avaliar que tipos de experiências e exposições terão mais influência em cada etapa do processo de compra. Esta compreensão ajudará a empresa a alocar recursos para a comunicação com maior eficácia, fator de extrema importância em empreendimentos com foco no segmento deste estudo.

As ações listadas na Matriz são as mais comumente utilizadas pelas incorporadoras/ construtoras durante o lançamento de seus produtos residenciais. Pode-se verificar, a partir da opinião dos especialistas, que esta listagem não apresenta variações significativas quando aplicadas em empreendimentos de alta, média ou baixa renda. As diferenças principais aparecem nas porcentagens em relação ao VGV do empreendimento que são alocadas para Marketing. Empreendimentos de baixa e média renda utilizam um percentual entre 2 a 5% enquanto os de alto padrão reservam entre 4 a 6%. Para o nicho de mercado em estudo, encontramos, em média, uma verba de 3% a 4%. Na opinião dos especialistas, 1% da verba reservada à Marketing, recebe a nomenclatura de parte fixa, a qual é destinada à construção do stand de vendas com o apartamento decorado e manutenção do próprio, os 3% restantes são destinados para as outras ações de Marketing. O valor variável recebe destinação de acordo com a visão estratégica de cada empresa.

A primeira pergunta elaborada, nesse questionário, foi se a ação apresentada na listagem tem importância ou não para incremento de vendas em empreendimentos residenciais. As respostas poderiam assumir os valores SIM ou NÃO, sendo assim uma variável qualitativa. Para cada ação, após responder a primeira pergunta, o entrevistado deveria opinar sobre a importância da

ação em questão em relação aos demais da listagem. Isto pode ser feito a partir de atribuição de pesos ou fator de importância relativa a cada ação. Desta maneira, a segunda pergunta foi: Qual o peso relativo dessa ação?

Para responder essa pergunta, foi utilizado uma escala variando de 0 até 100, sendo o peso 0 (zero) aplicado apenas para ações a serem desconsideradas da Matriz (sem nenhuma importância), enquanto os demais pesos devem aumentar conforme a importância creditada pelo entrevistado à ação em questão. O intervalo de pesos apresentou variação de 10 em 10 pontos. Esses pesos representam a importância relativa das ações de Marketing visando incremento de vendas para cada participante e são responsáveis pela hierarquização das ações na Matriz. O valor 100 era o peso máximo a ser estabelecido, para aquelas ações, consideradas fundamentais, sendo permitido o empate de pesos entre as diversas ações. Caso exista a inserção de algum atributo por parte do entrevistado, este deve opinar segundo as mesmas regras.

Como terceira pergunta, houve o questionamento de como o budget direcionado a cada ação deveria ser dividido percentualmente em relação a cada etapa de comercialização do empreendimento (Planejamento, lançamento e vendas de estoque ou remanescentes).

Complementando a análise *Delphi*, foi feita uma quarta pergunta considerando o budget gasto com Marketing. Qual o percentual do VGV do empreendimento gasto com todas as ações de Marketing? E também questionando o percentual gasto com cada bloco de ações.

Para a elaboração da Matriz, as ações foram divididas em blocos: Concepção/ Planejamento, Ponto de Vendas, Força de Vendas, Campanha Publicitária e Mídias (*on-line* e *off-line*). Dentro de cada um desses itens foram criadas linhas em branco para inserção de novas ações de acordo com a opinião dos especialistas. O preenchimento do questionário se deu durante o método *Delphi*.

No item de concepção, foram contempladas todas as ações de desenvolvimento do conceito e pesquisa, análise do terreno e planejamento do futuro empreendimento. Essas são ações muito relevantes, pois visam buscar oportunidades de mercado e informações sobre a concorrência, segmentos, tendências de comportamento e determinação do público alvo de negócios. Essas ações buscam minimizar os erros na concepção do produto e servir de parâmetros na decisão dos gestores em continuar ou abandonar a ideia de se criar determinado empreendimento.

Em seguida foram levantadas ações focadas na força de vendas, que foram subdivididas em ações diretas, com foco no treinamento dos corretores e ações ligadas à definição de metas.

O próximo item seria a campanha publicitária, com subdivisão em campanha *off-line* e *on-line*, que tem ação durante todas as fases de comercialização do empreendimento. Para este item existe uma verba mínima, porém dependendo do padrão do empreendimento poderá haver incremento do valor.

Na sequência, são consideradas as ações de mídia com divisão em “*on-line*” e “*off-line*”, visto que muitas empresas têm foco em um tipo de mídia em detrimento à outra. As ações de mídia “social” estão contempladas dentro de mídia “*on-line*”, assim, o montante a ser direcionado para cada uma dessas mídias depende do planejamento estratégico da empresa, do foco a ser dado pelo produto e do nicho de mercado a ser atendido.

Para a análise dos resultados dos pesos da segunda rodada da Matriz de ações, como questão fundamental do processo, adotou-se como critério a utilização da moda para frequências superiores a 30% e a média com intervalo de confiança entre a fronteira alta e baixa da amostra (com 90% de probabilidade) para frequências menores, sempre escolhendo no intervalo calculado a fronteira que mais se aproxima do valor da moda.

Na segunda rodada, os especialistas receberam o questionário com a listagem de ações com a divisão das questões em quatro colunas: relevância, peso, porcentagem de budget gasto em cada fase em relação ao VGV e porcentagem de VGV para cada etapa. A resposta para cada uma das questões foi subdividida em duas colunas, uma com a resposta da maioria na primeira rodada e uma segunda em aberto, possibilitando, assim, aos especialistas rever ou manter suas avaliações

para cada ação face à previsão e argumentação do grupo. Nessa nova etapa nove novos atributos, sugeridos por alguns especialistas foram inseridos, sem nota atribuída na primeira rodada, uma vez que foram sugeridos apenas por alguns participantes, devendo ser julgados apenas na segunda rodada, conforme as regras inicialmente estabelecidas. Finalizada a segunda rodada, mais uma vez os resultados foram analisados e tratados estatisticamente.

O processo foi encerrado ao final da segunda rodada devido ao grau aceitável na convergência de opiniões alcançadas. Na primeira rodada, a Matriz apresentava 37 atributos e chegou ao final da segunda rodada com 35 ações. Destas, nove foram inseridas na primeira rodada e onze foram levantadas como não relevantes por mais de 50% dos especialistas na segunda rodada e receberam nota zero numa frequência relativa em relação à moda superior a 30%, portanto, foram eliminadas da Matriz.

Nenhuma das ações listadas na matriz definitiva apresentou caráter a excludentes, ou seja, todas elas podem ser realizadas caso sejam julgadas relevantes e da existência de budget disponível.

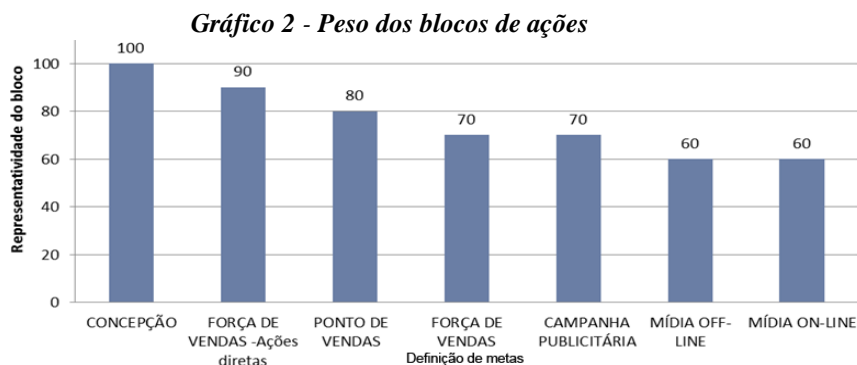
Deve-se ressaltar, entretanto, que o método não é infalível e deve ser encarado como uma consulta a um grupo de especialistas buscando informações através de sua experiência, mas não podendo revelar verdades absolutas ou imutáveis sobre o assunto (FERRAZ 1993 apud PASCALE 2005).

5.2. Resultado do Método Delphi

Pode-se perceber que o resultado encontrado na primeira rodada não apresentou relevante diferença em relação à segunda rodada. Do total, 75% dos especialistas mantiveram as mesmas respostas no primeiro e no segundo questionário. Notou-se que os especialistas que adotaram as respostas da maioria na segunda rodada, pertencem a empresas de menor porte e quando questionados a respeito desta mudança, afirmaram não terem políticas pré-estabelecidas para assumirem estratégias e se viram influenciadas pela opinião da maioria. Portanto, pode-se concluir que: empresas de pequeno porte não possuem um planejamento estratégico formatado como observado em grandes empresas, atuando conforme diretrizes de seus gestores.

A Matriz obtida representa o conjunto de ações levantadas pelos especialistas como as mais relevantes a serem adotadas em um planejamento de estratégias de Marketing voltadas a empreendimentos residenciais em bairros periféricos de São Paulo e direcionados a famílias de rendimentos entre 6 a 10 SM. Porém, o aparecimento de novas tecnologias, a conjuntura econômica e a própria evolução urbana pode alterar esse posicionamento quanto às ações mais importantes para este nicho de mercado, o que pode levar a ajustes a partir da inclusão e/ou exclusão de novas ações, bem como a reavaliação dos pesos atribuídos.

A representatividade de cada bloco de ações na Matriz está apresentada no gráfico a seguir:



Segundo análise do gráfico acima, percebe-se que o bloco das ações ligadas à concepção apresenta maior peso, seguido pelo bloco das ações diretas voltadas à força de vendas, o que

ressalta a percepção atual de que a concepção do produto e as ações voltadas ao treinamento e motivação da força de vendas apresentam total relevância para correta formatação do empreendimento e venda conforme planejamento do produto. Para o público alvo deste estudo, as ações diretas voltadas à força de vendas apresentam maior relevância do que as outras ações, mesmo quando comparadas ao ponto de vendas.

Em seguida, aparece o ponto de vendas, as ações voltadas à meta da força de vendas, a campanha publicitária e, em último lugar, as mídias *on* e *off-line*.

A campanha publicitária apresenta maior peso quando comparada às mídias, pois os gestores entendem que sem um planejamento e uma concepção global não haverá coerência em ações de mídias o que pode levar anúncios e veiculações equivocadas. As duas mídias ainda apresentaram os mesmos pesos, mas de acordo com as entrevistas percebe-se que a tendência futura será de que a mídia *off-line* seja substituída pela *on-line*.

Resultados apurados segundo opinião dos especialistas

- Ações Fundamentais – são as ligadas à concepção do produto e ações diretas voltadas à força de vendas.
 - Ações Importantes – são ligadas ao ponto de vendas, ações ligadas à definição de metas voltadas à força de vendas e à campanha publicitária.
 - Ações Secundárias - são ligadas às mídias.
-
- Ações fundamentais e que não podem faltar em um planejamento de Marketing são as que apresentam menor custo, seguida das ações voltadas à força de vendas, ou seja, um produto corretamente formatado e ofertado por um profissional motivado e bem treinado aumentará as chances no alcance dos resultados esperados.
 - As ações de Marketing podem agir como agente potencializador na implantação de um novo produto no mercado imobiliário.
 - Entender os custos e características das distintas ferramentas de Marketing e suas alocações é fundamental para efetivar o negócio, tornando assim o empreendimento tangível e objeto de interesse por parte do público alvo.
 - Para o público alvo deste estudo, o ponto de vendas, utilizado por uma força de vendas motivada e treinada, desempenha um papel fundamental na tarefa de captar a atenção do cliente e alavancar as vendas. Portanto, aumentar o desempenho da força de vendas apresenta-se como a tarefa mais importante a ser enfrentada pelos gestores de Marketing.
 - O público de baixa e média renda se mostra mais receptivo para ações de Marketing direto (folhetos e jornais de bairro) do que o de alta renda, demonstrando que o público alvo deste estudo gosta e valoriza o atendimento direto do corretor no Ponto de Vendas.
 - Percebe-se que a tendência atual dos gestores de Marketing do segmento imobiliário para este nicho em estudo, tem sido migrar seus anúncios da mídia *off-line* para a mídia *on-line*, principalmente para visualização em pequenas telas.

6. APLICAÇÃO DA MATRIZ

A Matriz foi aplicada em um empreendimento da cidade de São Paulo, seguindo as premissas estabelecidas para este estudo. Essa aplicação permitiu a identificação da qualidade dessas ações, e que tem por objetivo orientar gestores de Marketing imobiliário na correta elaboração de suas estratégias gerenciais.

O processo prático desta aplicação tem como base o critério de atribuição de notas. Utiliza-se uma escala de notas variando de 0 até 10, sendo a nota 0 (zero) aplicada apenas para ações que não foram realizadas e a nota 10 (dez) para ações adotadas na sua plenitude. Para elenca-las

foram levantados alguns critérios. A definição dos critérios foi necessária para que a Matriz pudesse ser preenchida de forma homogênea, independente da pessoa responsável por sua aplicação.

Desta forma, as ações apresentam-se em um âmbito genérico, que podem não se encaixar segundo as especificidades de cada empreendimento. Ao se utilizar esta Matriz, como suporte orientador em empreendimentos da cidade de São Paulo (que se enquadrem nas premissas estabelecidas), deve-se excluir, portanto, ações que não se adequem ao empreendimento a ser estudado, não impactando assim na nota final. Este procedimento deve ser assumido de modo a não mascarar resultados reais de cada empreendimento. Como exemplo, pode-se citar a pontuação para a ação de ter outro ponto de vendas após o início das obras, no caso do empreendimento já ter sido 100% comercializado, no bloco de ponto de vendas, ou confeccionar catálogos completos e realizar ações de ruas, em empresas cuja política interna não se enquadra a essas práticas, no bloco de mídia *off-line*.

Vale a pena ressaltar que muitos empreendimentos bem formatados e com resultados satisfatórios de vendas, podem não ter realizado muitas das ações elencadas e que a aplicação da Matriz não permite uma análise conclusiva simplesmente pela nota obtida, pois existem outras variáveis envolvidas na venda de empreendimentos imobiliários que extrapolam as ações de Marketing, como o preço praticado e condições de pagamento que também podem impactar na decisão da compra.

Durante o processo, notou-se que não há critérios rígidos que norteiem a escolha das ações para lançamentos residenciais, mesmo para nicho de mercado definido. As empresas de grande porte seguem algumas diretrizes já estabelecidas na sua corporação, no entanto, as de pequeno porte procedem de acordo com premissas estabelecidas por seus gestores, geralmente de acordo com pesquisas de mercado realizadas para cada empreendimento.

Seguem as diretrizes para preenchimento da aplicação da Matriz:

- Resgate dos pesos de cada ação, dos pesos de cada bloco de ações obtidos na Matriz, Aplicação da nota de cada ação da Matriz,
- Pontuação de cada ação, utilizando notas atribuídas para cada uma, ponderadas com pesos de cada ação e peso dos blocos estabelecidos na Matriz de ações.

6.1. Aplicação da Matriz – “Empreendimento Família Freguesia do Ó”

O estudo de caso escolhido é o empreendimento Família Freguesia do Ó, desenvolvido pela incorporadora Developing, que atua no mercado residencial desde 2005. Neste período, realizou oito empreendimentos em diversas regiões da cidade de São Paulo, Campo Limpo Paulista e Campinas.

A incorporadora optou por atuar na zona norte do município de São Paulo, após realizar estudos da qualidade de investimento (AQI), partindo da análise da oferta da concorrência, preços praticados, velocidade de vendas nos dois anos precedentes e devido à disponibilidade de terrenos ofertados para venda no bairro, frente à crescente demanda por unidades nesta microrregião.

O empreendimento Família Freguesia do Ó está localizado na rua Jacaré Copaíba 30, na área mais central do bairro da freguesia do Ó. O empreendimento apresenta 138 unidades, com duas tipologias de 2 dormitórios (1 suíte) de 47 m² e 52 m² em três torres, sendo 6 unidades por andar conforme plantas abaixo.

Figura 1 - Fachada e Plantas de 2 dormitórios, empreendimento “Família Freguesia do Ó”



Fonte: <http://www.familiafreguesiadoo.com.br/apartamento.html>

A incorporadora planejava gastar com ações de Marketing para o lançamento do empreendimento, 4% de um VGV de 47 milhões de reais. Entretanto, a empresa não apresentava nenhum planejamento estratégico para a divisão deste montante. Para a construção, manutenção do Stand de Vendas e realização do novo Ponto de vendas, com o início das obras, a incorporadora gastou 2,7% deste VGV, o que segundo os especialistas está muito acima do que se planeja gastar com tais ações. Deste modo, grande parte do valor que deveria ser gasto em mídias e em treinamento da Força de Vendas, foi gasto no Ponto de Vendas, o que explica a descontinuidade das outras ações.

O gráf. 3 a seguir, apresenta a análise do desempenho das ações de Marketing adotadas no empreendimento Família Freguesia do Ó obtida:

- a partir do agrupamento dos blocos de ações, segundo definições de ações fundamentais, importantes e secundárias, identificadas por meio do método *Delphi*,
- segundo a definição de uma métrica mínima para criar uma referência de pontuação para posicionar o desempenho das ações de Marketing adotadas pelo empreendimento em estudo.

Para definir a referência de pontuação, foi adotado o critério conforme a hierarquização das ações da Matriz e parte da premissa que: ações fundamentais deveriam apresentar notas altas, as importantes notas medianas e as secundárias podem ser pontuadas com notas mais baixas, (tab. 1), sendo que: (1) Ações Fundamentais com nota entre 7 a 10, (2) Ações Importantes com nota entre 5 até 7 e (3) Ações Secundárias com nota entre 0 até 5.

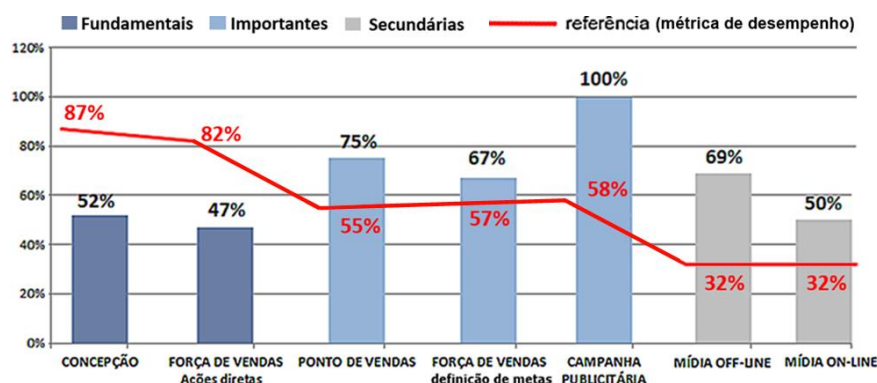
Para pontuar cada ação dentro desses intervalos (indicados acima), foi adotado o seguinte critério: ações com pesos relativos altos, indicados pelos especialistas na Matriz receberam notas mais próximas do limite superior desses intervalos, e ações com pesos relativos mais baixos, receberam notas mais próximas do limite inferior.

Tabela 1 - Cálculos utilizados para a pontuação de referência adotada

	Peso por ação (Pa)	Peso por bloco (Pb)	Nota (N)	Pontuação (P)
CONCEPÇÃO				
7 ações	Pa	Pb	7 a 10	$P=Pa*Pb*N$
PONTO DE VENDAS				
3 ações	Pa	Pb	5 até 7	$P=Pa*Pb*N$
FORÇA DE VENDAS - Ações diretas				
5 ações	Pa	Pb	7 a 10	$P=Pa*Pb*N$
FORÇA DE VENDAS - Definição de metas				
4 ações	Pa	Pb	5 até 7	$P=Pa*Pb*N$
CAMPANHA PUBLICITÁRIA				
3 ações	Pa	Pb	5 até 7	$P=Pa*Pb*N$
MÍDIA OFF-LINE				
9 ações	Pa	Pb	0 até 5	$P=Pa*Pb*N$
MÍDIA ON-LINE				
4 ações	Pa	Pb	0 até 5	$P=Pa*Pb*N$

As porcentagens indicadas no gráfico a seguir representam a proporção atingida pelo empreendimento (estudo de caso) por cada bloco de ações em relação ao total possível para cada um deles.

Gráfico 3 - Pontuação do estudo de caso em relação ao máximo permitido e pontuação da referência



A análise dos dados do gráfico 32, aponta para um resultado pouco satisfatório em relação à pontuação das ações consideradas fundamentais na Matriz desenvolvida (Concepção e Força de Vendas), o bloco Concepção atingiu apenas 52% do máximo possível e Força de Vendas (ações diretas) atingiu 47%, ou seja, ambos os blocos de ações fundamentais não chegaram a atingir metade da nota máxima possível, estando abaixo da referência satisfatória para tais blocos de ações.

No caso das ações importantes, o bloco Ponto de Vendas, Força de Vendas (definição de metas) e a Campanha publicitária atingiram os maiores percentuais em relação ao máximo possível, entre 67% a 100%, mostrando o acerto dessas ações, estando acima das referências adotadas.

Para as ações Secundárias, os blocos de Mídia *off* e *on-line* atingiram 69% e 50%, do máximo permitido, respectivamente, indo em desencontro à tendência atual de priorizar as mídias *on-line* frente as *off-line*, mas ambas acima da métrica de desempenho adotada.

Os resultados levantados pela Matriz de ações, se comparados à baixa pontuação nos blocos fundamentais em relação à referência, demonstra que, para este empreendimento, não houve um planejamento de Marketing bem estruturado segundo as etapas de comercialização. A forte concentração de ações para o Ponto de Vendas e Campanha Publicitária, itens considerados fundamentais pelos especialistas, não gerou real efetividade de vendas, pois estes precisam estar fortemente ancorados por ações focadas na correta Concepção do Produto e no efetivo treinamento da Força de Vendas.

Nesse sentido, o resultado final aponta que as ações levantadas como fundamentais pelos especialistas não atingiram o desempenho desejado. Como já levantado, a investigação da nota obtida, sem considerar o conjunto de todas as características envolvidas na venda de um empreendimento residencial, não leva a uma análise conclusiva, mas pode ajudar a explicar o resultado pouco expressivo de vendas frente ao planejado, neste estudo de caso.

7. CONCLUSÃO

Este trabalho buscou levantar parâmetros para orientar os gestores imobiliários na elaboração de estratégias de Marketing para lançamentos de empreendimentos residenciais localizados em bairros periféricos da cidade de São Paulo, com foco em famílias com rendimento mensal de 6 a 10 SM (salários mínimos).

Por meio da aplicação do método *Delphi* junto a especialistas do setor imobiliário, foi desenvolvida uma Matriz que representa as ações consideradas essenciais em um lançamento

imobiliário. Em função das diversas variáveis identificadas, as ações levantadas foram subdivididas em três grupos: (1) fundamentais, (2) importantes e (3) secundárias.

Segundo a análise dos resultados da aplicação do método *Delphi*, as ações fundamentais que não deveriam faltar em um planejamento de Marketing são as que apresentam menor custo (ligadas à concepção do produto), seguidas das ações voltadas à força de vendas, ou seja, um produto corretamente formatado e ofertado por um profissional motivado e bem treinado aumentará as chances no alcance de bons resultados de vendas para empreendimentos corretamente formatados.

Quando se analisa estes dois blocos de ações levantadas como fundamentais, deve-se ressaltar que a excelência nos resultados alcançados nas ações ligadas à concepção do produto, apesar de sua complexidade, depende necessariamente do rigor assumido pelos incorporadores no planejamento estratégico de seus produtos. Entretanto, manter a força de vendas motivada e bem treinada, em geral extrapola o controle dos incorporadores, pois o momento atual de falta de lançamentos e do incremento no número de vendas de imóveis em estoque, aliado à recessão econômica, gera a fuga desses profissionais (corretores) para outros setores da economia, principalmente devido à falta de qualquer vínculo formal dos mesmos com as incorporadoras.

A Matriz pode ser personalizada, caso a caso, adequando-se às particularidades de cada empreendimento de acordo com a sua localização, faixa de renda, legislação municipal entre outras. Fatores como o aparecimento de novas tecnologias, a conjuntura econômica e a própria evolução urbana, além das particularidades de cada empreendimento, podem alterar os resultados obtidos pela aplicação do método *Dephi*.

Este trabalho utilizou como estudo de caso o empreendimento “Família Freguesia do Ó” para demonstrar a aplicação da Matriz de ações de Marketing desenvolvida. Neste caso, a análise do desempenho dos resultados obtidos pelo empreendimento foi realizada segundo métricas mínimas estabelecidas a serem alcançadas por cada bloco de ações e mostrou que:

- Não foi alcançado o desempenho desejado para as ações levantadas pela Matriz como Fundamentais, ficando abaixo da referência.
- Apresentou melhor resultado no caso das ações Importantes, apresentaram notas acima da referência estabelecida.
- Em relação às ações Secundárias, ambos os blocos ficaram acima das referências de desempenho.

No estudo de caso, a análise da Matriz mostra que houve a concentração de ações para o Ponto de Vendas e Campanha Publicitária. Este julgamento, mesmo não sendo conclusivo, ajuda a explicar o resultado pouco expressivo de vendas frente ao planejado, possibilitando um redirecionamento das ações que ainda podem ser alteradas.

Como já levantado, a aplicação da Matriz de ações de Marketing obtida pelo método *Delphi* em empreendimentos da cidade de São Paulo, sem considerar o conjunto de todas as características envolvidas na venda de um imóvel residencial, não permite uma análise conclusiva, pois existem outras variáveis envolvidas na venda de empreendimentos imobiliários que extrapolam as ações de Marketing, como o preço praticado e condições de pagamento, que também impactam na decisão da compra. Vale a pena ressaltar que, muitos empreendimentos bem formatados e com resultados satisfatórios de vendas podem não ter realizado muitas das ações elencadas.

O entendimento do uso da Matriz, no estudo de caso, mostra-se mais relevante do que o resultado final obtido. Desta forma, as incorporadoras podem adaptar o seu uso para cada um de seus empreendimentos e contribuir assim na elaboração de seus planos de Marketing, favorecendo o direcionamento no desenvolvimento de seus produtos, em busca dos resultados esperados.

A participação dos especialistas no processo de elaboração da Matriz e o posterior interesse destes nos resultados obtidos revelam a carência de informações que possam orientar a correta formatação de ações de Marketing para lançamentos imobiliários.

8. REFERÊNCIAS

- ABIBI FILHO, A.E. Proposta de metodologia para reconhecimento de anseios de segmento do mercado residencial. Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, Ed. Ver, 2009. 148 p.
- ALENCAR, C.T. A Tomada de Decisões Estratégicas no Segmento de Empreendimentos Residenciais: Uma Sistemática de Análise. Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1993. 328 p.
- COBRA, M. Administração de Marketing no Brasil. São Paulo, Cobra Editora & Marketing, 2005.
- FAVERO, L. P. L. O mercado imobiliário residencial da região metropolitana de São Paulo: uma aplicação de modelos de comercialização hedônica de regressão e correlação canônica. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2005. 319 p.
- GARBI, J.B. As estratégias de vendas para empreendimentos imobiliários voltados para baixa renda existentes no mercado com na proposta de pontos de venda e seus instrumentos. Monografia (MBA em Economia Setorial e Mercados, com ênfase em Real Estate) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. 1ª ed. São Paulo, 2011.
- GODOY, P.; NARDI, S. Marketing para o varejo de baixa renda. Como otimizar o uso dos 4ps. São Paulo, Novo século, 2006.
- GULLO, J.; PINHEIRO, D. Comunicação integrada de Marketing: gestão dos elementos de comunicação: suporte as estratégias de Marketing e de negócios da empresa. São Paulo: Atlas, 2005.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Princípios de Marketing. 9.ed. Rio de Janeiro, Prentice Hall do Brasil, 2008.
- LAS CASAS, A.L. Marketing: conceitos, exercícios, casos. 8.ed. São Paulo, Atlas, 2009.
- LEITE, F.L.C. Boom imobiliário e treinamento de corretores de imóveis no Brasil: um estudo de caso de uma empresa líder do setor . Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009. 142 p.
- MCCARTHY, E.J.; PERREAULT Jr.; WILLIAM D. Marketing Essencial. São Paulo, Atlas, 1997.
- NAVARRO, S.S. Planejamento de empreendimentos imobiliários: Gestão de risco orientada a gestão de prazo com ênfase na identificação de alertas antecipados. Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007.
- PASCALE, A. Atributos que configuram qualidade às localizações residenciais : uma matriz para clientes de mercado na cidade de São Paulo. Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, Ed. Rev., 2005.
- ROCHA LIMA J.R. Planejamento do produto no mercado habitacional. São Paulo: EPUSP, 1993. 26p. [Texto Técnico. Escola Politécnica da USP. Departamento de Engenharia de Construção Civil, BT/PCC/110].