

PATRÍCIA SITRÂNGULO DITOLVO

CONDOMÍNIOS-CLUBE: FORMATAÇÃO E INSERÇÃO – O CASO
DOS EMPREENDIMENTOS DA CIDADE DE SÃO BERNARDO DO
CAMPO - SP

ESCOLA POLITÉCNICA DA USP
DIVISÃO DE BIBLIOTECA
Biblioteca de Engenharia Civil

Monografia de conclusão do curso MBA USP – Real
Estate: Economia setorial e mercados, apresentado ao
Pece - Programa de Educação Continuada da Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo.

SÃO PAULO

2009

MBA/RE
D635C

ESCOLA POLITÉCNICA DA USP
DIVISÃO DE BIBLIOTECA
Biblioteca de Engenharia Civil

DEDALUS - Acervo - EPEC



31400031961

Sysno: 2196029

Universidade de São Paulo

Escola Politécnica

Pece - Programa de Educação Continuada

Patrícia Sitrângulo Ditolvo

Condomínios-clubes: formação e inserção – o caso dos
empreendimentos em São Bernardo do Campo, SP

São Paulo

2009

Patrícia Sitrângulo Ditolvo

Condomínios-clubes: formação e inserção – o caso dos empreendimentos em São Bernardo do Campo, SP

Monografia de conclusão do curso MBA USP –
Real Estate: Economia setorial e mercados,
apresentado ao Pece - Programa de Educação
Continuada da Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo

Orientador M. Eng. Paulo Celso de Chiara

São Paulo

2009

Ao André, que esteve ao meu lado nesta empreitada e que estará em todas as outras da minha vida.

Agradecimentos

Agradeço a todos que participaram deste trabalho, direta ou indiretamente.

Agradeço meu orientador M.Eng. Paulo Celso de Chiara, por me acompanhar neste caminho, a

Fernandez Mera Negócios Imobiliários pelos dados importantíssimos e minha família pelo apoio.

Agradeço em especial a Profa. Dra. Eliane Monetti, quem, em momentos de dúvida, me indicou o caminho.

“Todo um passado vem viver, pelo sonho, numa casa nova”.

Gaston Bachelard, *A poética do espaço*.

Resumo

Este trabalho pretende discutir fatores relevantes à formatação de empreendimentos imobiliários residenciais, especificamente aqueles conhecidos como condomínios-clubes. O estudo se baseia em quatro empreendimentos deste tipo localizados na cidade de São Bernardo do Campo, SP. Os empreendimentos foram confrontados com o “Modelo para a identificação de comportamento de clusters nos mercados residenciais de Real Estate”, desenvolvido por Alfredo Abibi Filho e Profa. Dra. Eliane Monetti e apresentado em 2008 no VIII Seminário Internacional LARES (Latin American Real Estate Society). Os empreendimentos foram testados para que se verifique se as características de formatação de cada um refletem seu desempenho no mercado competitivo em que se inserem. Apresentamos questões relacionadas à inserção do condomínio-clubes no mercado competitivo e concluímos sobre as principais diferenças entre as variáveis para este tipo de empreendimento em relação àqueles de formatação tradicional.

Palavras-chave: condomínio-clubes, público-alvo, formatação, inserção.

Abstract¹

This work intends to discuss the factors relevant to formatting Real Estate residential projects, specifically the ones known as “club-condominiums”. The case study is based on four projects located in the city of São Bernardo do Campo, SP. The projects are confronted with the “Model for Identifying Behavior of Residential Real Estate Clusters”, developed by Alfredo Abibi Filho and Prf. Dr. Eliane Monetti, and presented in 2008 at the VIII Latin American Real Estate Society International Seminar. The projects are tested to check if the characteristics of each project reflect its results in the local Real Estate Market, in which they are inserted. We presented some issues regarding the insertion of the club-condominiums in the market and drew conclusions about the main differences in the variables defined for this kind of project as opposed to the ones of traditional format.

Key words: club-condominium, target, formatting, insertion.

¹ Translated freely by the author.

Sumário

1. Introdução.....	9
1.1. Objetivos.....	9
1.2. Metodologia.....	10
1.3. Estrutura do texto	11
2. O condomínio-club.....	13
2.1. A busca por lazer e segurança	13
2.2. Caracterização	15
3. A formação do produto imobiliário residencial.....	17
3.1. Qualidade e percepção de valor.....	17
3.1.1. Percepção de valor.....	18
3.1.2. A qualidade percebida	19
3.2. A formação de empreendimentos imobiliários	20
3.2.1. Características do público-alvo	20
3.2.2. Características do produto imobiliário residencial	21
3.2.3. Segmentação	23
4. O Modelo para Identificação de comportamento de Clusters nos mercados residenciais de Real Estate.....	26
5. O caso dos empreendimentos da cidade de São Bernardo do Campo – SP	34
5.1. O mercado na cidade de São Bernardo do Campo.....	36
5.2. Análise comparativa da formação dos empreendimentos	39
5.2.1. Arcádia e Anima.....	40
5.2.2. Domo Home I e Nova Petrópolis Prime Life	44
5.3. Comparação do desempenho dos empreendimentos.....	49
5.3.1. Ânima X Arcádia.....	52
5.3.2. Domo Home I e Nova Petrópolis Prime Life	52
6. Conclusão.....	54
6.1. Algumas variáveis que afetam o desempenho do produto.....	54

6.1.1.	O Momento de inserção no mercado.....	54
1.1.1.	A localização	55
6.1.2.	55
6.1.3.	O preço	57
6.1.4.	O Número de unidades ofertadas e a campanha de marketing.....	58
6.2.	Considerações finais.....	60
7.	Bibliografia	64
Anexo 1 –	Lista das atividades de lazer presentes nos empreendimentos.....	67

1. Introdução

A discussão de maneiras de formatação que satisfaçam as necessidades e anseios do público comprador é de extrema importância. Pretendemos nesta pesquisa apresentar algumas leituras sobre produtos imobiliários residenciais do tipo condomínio-clubes.

A análise da formatação de empreendimentos do tipo condomínio-clubes é importante, pois reflete o posicionamento do comprador frente a atual realidade das grandes cidades brasileiras, principalmente no que diz respeito à busca por segurança, lazer e comodidades.

Segundo Pascale (2005), a diferenciação de um produto imobiliário pode ocorrer devido a fatores intrínsecos, como áreas, dimensões e materiais de acabamento, ou extrínsecos, como qualidade ambiental, infra-estrutura urbana e acessibilidade. Neste trabalho, analisaremos principalmente os fatores intrínsecos de diferenciação.

1.1. Objetivos

Este trabalho parte da formatação de empreendimentos imobiliários residenciais para discutir a inserção no mercado de empreendimentos do tipo condomínio-clubes, selecionados na cidade de São Bernardo do Campo, de acordo com atributos discutidos no “Modelo para identificação de comportamento de clusters nos mercados residenciais de Real Estate”.

Confrontaremos a aderência dos empreendimentos residenciais com os resultados obtidos na pesquisa realizada por Abibi Filho e Monetti. Com isso, pretendemos identificar o reflexo da

adequação de um produto residencial, quanto à formatação de seus atributos principais, na efetivação da compra por parte do usuário. A partir destes resultados, discutiremos outras questões relevantes à inserção dos empreendimentos em seu mercado competitivo.

1.2. Metodologia

Foi realizado, primeiramente, levantamento bibliográfico sobre os temas segmentação e formatação de produtos. Esse levantamento foi utilizado como embasamento teórico para justificar a importância do assunto e como ponto de partida para as análises realizadas ao longo do texto. Utilizamos principalmente os conceitos apresentados por Philip Kotler e João da Rocha Lima Jr.

Em seguida, analisamos a pesquisa “Modelo para identificação de comportamento de Clusters nos mercados residenciais de Real Estate”, apresentada por Alfredo Eduardo Abibi Filho e Profa. Dra. Eliane Monetti. Este trabalho foi apresentado no VIII Seminário Internacional LARES (Latin American Real Estate Society), realizado no mês de Setembro de 2008. Essa pesquisa foi a base para que testássemos a aderência dos empreendimentos selecionados para o estudo de caso.

Analisamos quatro empreendimentos da cidade de São Bernardo do Campo, SP de acordo com as premissas apresentadas na pesquisa de Abibi Filho e Monetti. A evolução do mercado imobiliário da cidade foi apresentada por meio de comparações entre três importantes cidades do ABC, a partir de dados fornecidos pela EMBRAESP (Empresa Brasileira de Estudos do Patrimônio).

Por fim, realizamos uma análise crítica sobre outros fatores importantes para a inserção do produto imobiliário em seu mercado competitivo.

1.3.Estrutura do texto

No capítulo “O condomínio-clubes” analisaremos aspectos que fazem com que este tipo de empreendimento seja adequado às necessidades da vida moderna em grandes cidades. Trataremos principalmente da busca por lazer e segurança e sua importância no dia-a-dia do morador. Em seguida, apresentaremos algumas diretrizes adotadas neste trabalho para diferenciar o empreendimento do tipo condomínio-clubes daquele de formatação tradicional. Utilizaremos, para tanto, definições escolhidas pela autora para uso nesta monografia, fazendo com que as características descritas possam ser utilizadas de maneira sistêmica para outros trabalhos.

Em seguida, no capítulo “A formatação do produto imobiliário residencial” apresentaremos alguns aspectos relativos primeiramente à percepção de valor e qualidade, utilizando autores como Aaker e Kotler, além de trabalhos recentes de autores brasileiros. Trataremos ainda da questão específica da formatação de empreendimentos imobiliários partindo de premissas apresentadas pelo Prof. Dr. João da Rocha Lima Jr. Abordaremos não só questão do público-alvo como características de produto e segmentação.

O capítulo 4, “O modelo para identificação de comportamento de clusters nos mercados residenciais de Real Estate” descreve a pesquisa desenvolvida por Abibi Filho e Monetti, (2008). Os parâmetros nela apresentados serão utilizados para testar a adequação da formatação dos empreendimentos selecionados para o estudo de caso desta monografia.

Centraremos a discussão nos aspectos de segmentação apresentados na pesquisa, baseados principalmente na teoria de Kotler. A análise dos resultados será utilizada para serem comparados com os resultados dos empreendimentos selecionados no estudo de caso desta monografia.

O capítulo 5, “O caso dos empreendimentos da cidade de São Bernardo do Campo”, apresentamos o posicionamento da cidade de São Bernardo do Campo, no ABC, em relação a algumas de suas vizinhas, em especial Santo André e São Caetano do Sul. Introduziremos algumas características de incorporadoras tradicionais da cidade e mostraremos como a entrada de grandes incorporadoras da cidade de São Paulo em São Bernardo do Campo foi significativa para o mercado local. Em seguida, realizaremos o estudo de caso. Selecionamos quatro empreendimentos na cidade, que serão analisados em relação a sua formatação e seu resultado de vendas, em dezembro de 2008.

No capítulo 6, “Conclusão”, discutiremos questões pertinentes para que se possa analisar a inserção de um determinado produto no mercado competitivo. Esta discussão tem como objetivo apresentar aspectos que não podem ser excluídos quando analisamos a qualidade de um empreendimento em relação ao seu mercado competitivo, mas que não dependem diretamente da formatação do produto e, portanto, não fazem parte do “O modelo para identificação de comportamento de clusters nos mercados residenciais de Real Estate”, pesquisa utilizada como base para testarmos a aderência dos empreendimentos selecionados para o estudo de caso desta monografia. Em seguida, apresentaremos nossas considerações finais e proposições para um futuro aprofundamento dos temas apresentados nesta pesquisa.

2. O condomínio-clubes

Neste capítulo, apresentaremos a definição de condomínio-clubes utilizada para o desenvolvimento deste trabalho, além de justificativas para sua validade como tipologia de empreendimento imobiliário.

2.1.A busca por lazer e segurança

Segundo Conley (sem data, apud Barbero 2003), “Satisfazer a todos mas não proporcionar prazer a ninguém pode ser fatal hoje”.

Parsons (1991, apud Côrtes, 2008) afirma que a decisão do local de moradia tem como um de seus fatores a proximidade a opções de recreação. Assim, quanto mais próximo da recreação de escolha do indivíduo, maior é, para ele, o valor da habitação.

Segundo Côrtes, (2008, p. 28), o aumento do “montante gasto com recreação e lazer apresenta tendência mundial de crescimento”. Afirma ainda que “a diminuição do tempo livre para o lazer no final de semana tende a incentivar atividades diárias de lazer”.

Essas necessidades podem ser entendidas pela tendência conhecida como *cocooning*². Nela as pessoas cortam cada vez mais as ligações com o mundo exterior, vivendo em verdadeiros casulos, onde podem encontrar tudo o que necessitam para seu estilo de vida.

Tais conceitos vão ao encontro das propostas de um condomínio-clubes. Em primeiro lugar, podemos entender que, se há um grande número de opções de lazer em um determinado

² Encasular-se, em inglês (tradução da autora).

empreendimento, como uma sala de ginástica provida de equipamentos considerados importantes pelo comprador, o imóvel pode tornar-se mais interessante, posto que ele poderá optar por uma diminuição de custos com academia de ginástica, por exemplo, além de uma conseqüente diminuição de tempo de deslocamento.

De acordo com Phaneuf e Smith (2004, apud Côrtes, 2008), “os modelos de demanda por recreação usualmente começam com uma função de utilidade e função de restrição orçamentária”. Os autores firmam que o tempo tem um determinado custo. Assim, quanto menor o tempo de deslocamento para se chegar às atividades de recreação, menor seu custo. Portanto, a disponibilidade de diversos equipamentos desse tipo dentro de um condomínio faz com que este se torne mais atraente para o comprador.

Em grandes cidades, como o caso de São Paulo, percebemos um nível de violência que assusta grande parte de seus habitantes. Além da busca por segurança contra as intempéries, ao comprar um imóvel, existe também a busca por segurança contra a violência encontrada nessas grandes cidades. Analogamente, podemos especular que, quanto menor a necessidade de deslocamento do indivíduo, menor será sua exposição a esses fatores de violência. Dessa forma, quanto maior for o número de atividades de lazer e recreação que possam ser desenvolvidas no local de residência, menor será o tempo de deslocamento na cidade e conseqüente menor exposição à violência urbana. Assim, podemos entender que a oferta de uma grande variedade de opções de recreação, esporte e lazer pode ser um atributo importante na compra de um imóvel.

Em relação à segurança, muitas pessoas preferem deixar seus filhos em locais conhecidos, cercados de pessoas conhecidas. O condomínio-clubes permite que as crianças e adolescentes

realizem um grande número de atividades dentro do empreendimento, na companhia de vizinhos, ou seja, de pessoas conhecidas. Além disso, o acompanhamento dos pais durante essas atividades fica facilitado, pois eles têm acesso a praticamente todas as dependências comuns do condomínio.

2.2.Caracterização

Não existe um conceito formal do que seja um condomínio-clubes. Utilizaremos, portanto, a comparação entre diferentes empreendimentos da cidade de São Paulo, SP, para, partindo de similaridades entre eles, levantar um conjunto de características que seja satisfatório para o desenvolvimento desta pesquisa.

A caracterização aqui definida tem como objetivo atender os propósitos deste trabalho. Consideraremos condomínios-clubes empreendimentos com as seguintes características, arbitradas para este estudo:

- Espaços voltados para lazer como principal diferencial do produto;
- Terrenos com áreas superiores a 4000 m²;
- Apartamentos voltados em geral para a classe média e média alta;
- Duas torres ou mais;
- Mais de 100 unidades autônomas.

Para esta pesquisa, consideraremos empreendimentos de formatação tradicional aqueles que apresentam, por oposição, as seguintes características:

- O empreendimento tem como principal função preencher as necessidades diretamente ligadas à questão de moradia.³
- Uma única torre no terreno
- Terrenos com pouca área dedicada a atividades de lazer e comodidade;

A localização do condomínio-clubes dentro da cidade normalmente se dá em áreas não formadas ou em bairros com pouca vocação residencial, devido à necessidade de grandes áreas contínuas para a ocupação. O fato de o condomínio oferecer uma grande gama de opções de recreação, lazer e esporte é entendido pelos incorporadores como um fator compensatório para a necessidade de comércio e serviços próximos ao local de residência. Assim, o público a quem se destinam os condomínios-clubes deve dar mais importância para essas atividades de lazer do que para os atributos de vizinhança.

As unidades autônomas dos condomínios-clubes não possuem necessariamente algum diferencial em relação às dos empreendimentos tradicionais. O projeto interno das unidades é muito semelhante àqueles oferecidos nesses empreendimentos. Atualmente, podemos notar tanto em projetos de condomínios-clubes como naqueles tradicionais, uma grande importância dada ao terraço, que muitas vezes conta com churrasqueira e representa uma porcentagem significativa da área da unidade autônoma.

³ Consideramos para esta pesquisa que sejam características de espaço, abrigo e segurança.

⁴ Consideramos para esta pesquisa que sejam características de espaço, abrigo e segurança.

3. A formatação do produto imobiliário residencial

Para desenvolver qualquer tipo de produto, é necessário que se questione sua inserção no mercado em que se pretende atuar. Trataremos neste capítulo, num primeiro momento, sobre conceitos que devem ser considerados na formatação de um novo produto em geral. Em seguida, apresentaremos conceitos específicos para o mercado de Real Estate no que diz respeito à formatação do produto imobiliário residencial e segmentação do público-alvo ao qual se destina.

A formatação de um produto é fundamental para um bom resultado no mercado. A forma como ele alcança os objetivos do público ao qual se destina é fator determinante para que se estabeleça uma boa posição dentro do mercado competitivo. A formatação do produto é, portanto, o ponto de partida para o desempenho do negócio.

3.1. Qualidade e percepção de valor

Os atributos de um produto, seja ele de qualquer natureza, devem levar em conta as necessidades e anseios de um determinado público-alvo. Kotler (2000) afirma que a decisão de compra leva em conta fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos do usuário. Assim, ao formatar o produto, devemos entender quais são os atributos de qualidade relacionados

com o público que se pretende atingir. Quanto maior for a qualidade do produto identificada pelo comprador, maior será a inserção desse produto no mercado⁵.

Segundo Kotler (2000), “qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas”. O autor afirma, ainda, que podemos compreender que um produto ou serviço de qualidade é aquele que está de acordo com o que o cliente precisa ou espera dele. Assim, uma empresa de qualidade é aquela que “satisfaz a maioria das necessidades dos seus clientes durante a maior parte do tempo”.(p. 79).

Picchi (1993 apud Pascale 2005) afirma que “o conceito de qualidade tem sofrido uma rápida evolução nas últimas décadas. Este conceito vem sendo cada vez mais ampliado, num processo onde novos aspectos são agregados, mantendo os anteriores”. Na discussão sobre qualidade, deixaremos de lado a questão do preço, partindo da premissa de que o produto pratica um preço que esteja de acordo com os praticados em seu mercado concorrente.

3.1.1. Percepção de valor

Segundo Wright et al (2000), “o mercado recompensa as unidades de negócio capazes de oferecer aos compradores um melhor valor, que é quanto vale um bem ou serviço em termos de sua utilidade percebida e de sua importância para os consumidores em relação ao seu preço”. Entendemos, assim, que a percepção de valor de um produto ou serviço é basicamente definida pelo consumidor. Os autores afirmam que são comparados “o preço e a qualidade dos resultados de qualquer unidade de negócio com os das outras”. Dessa forma, o valor de um

⁵ Para esta afirmação, consideramos que o preço praticado seja equivalente àqueles do mercado competitivo em que o produto se insere.

produto ou serviço oferecido está diretamente ligado ao seu posicionamento em relação ao mercado competitivo.

Conforme colocamos anteriormente, essa boa inserção dentro do mercado competitivo está diretamente ligada a um produto que tenha em sua formatação atributos que o façam suprir as necessidades e anseios do comprador para quem foi formatado. O imóvel, por ser, em geral, a compra mais importante da vida do cliente, é um produto no qual são depositadas muitas expectativas por parte do usuário. Assim sendo, cabe ao empreendedor compreender quais são essas expectativas e traduzi-las nesse imóvel.

A percepção de valor também está ligada à dinâmica do mercado em que o produto se insere. Este valor varia de acordo com as condições impostas por esse mercado, que gera diferentes oportunidades. A comparação de um produto com seus concorrentes depende, portanto, das condições em que o mercado no qual se inserem estará em determinado ponto no tempo.

3.1.2. A qualidade percebida

Segundo Aaker (1998), “a qualidade percebida pode ser definida como o conhecimento que o consumidor tem da qualidade geral ou superioridade de um produto ou serviço em relação a alternativas”(p. 88). O autor afirma que ela não pode ser determinada de maneira objetiva, pois, além de se tratar de um conhecimento, depende de julgamentos do consumidor sobre o que ele considera importante. A qualidade percebida de um produto imobiliário popular é, portanto, diferente daquela percebida em relação a um imóvel de alto padrão, ou seja, ela depende da adequação do produto ao que ele se propõe a atingir.

É importante ressaltar, entretanto, que a qualidade percebida difere da satisfação, pois não pode ser aplicada a uma baixa expectativa. Tomemos como exemplo dois imóveis, sendo um de alto padrão e um voltado para a classe média. Os compradores de ambos os produtos devem ter altas expectativas sobre seus imóveis. No entanto, por tratar-se de produtos completamente diferentes, o conjunto de características que define essa qualidade esperada é diferente para cada um dos casos. O acabamento de mármore importado nos banheiros não cabe no universo dos imóveis de classe média, entretanto a expectativa é de que seja utilizada uma cerâmica de boa qualidade.

Ainda segundo Aaker (1998), a qualidade percebida está ligada à decisão de compra. O consumidor deve ser informado sobre essas características de qualidade para que seja auxiliado na sua decisão de comprar. Faz parte, portanto, da campanha de Marketing comunicar de maneira eficiente os atributos e diferenciais do produto.

3.2.A formatação de empreendimentos imobiliários

Segundo Hegedus (2000 apud Mauro Filho, 2007) “É importante compreender o comprador para definir quais serão as medidas a serem tomadas para atender seus anseios e desejos, definindo as estratégias corretas para o crescimento de uma empresa”. O mesmo vale para um empreendimento imobiliário.

3.2.1. Características do público-alvo

Para Kotler (2000, apud Mauro Filho, 2007), nem sempre é uma tarefa simples identificar tais necessidades e desejos de um comprador. Isto ocorre pois muitas dessas necessidades e desejos não são conscientes para o potencial comprador. Cabe ao empreendedor conhecer seu

público-alvo profundamente, para que estes aspectos possam ser identificados e supridos através dos atributos do empreendimento, decorrentes de uma formatação cuidadosa.

Quando falamos em formatação de produtos imobiliários, precisamos levar em conta alguns pontos importantes. Segundo Rocha Lima Jr. (1993), o público-alvo de empreendimentos imobiliários residenciais forma um mercado não reincidente. Uma vez realizada a compra de um imóvel, é muito pouco provável que o comprador venha a adquirir um novo produto, especialmente outro dentro do mesmo perfil daquele que cuja compra foi efetivada. Assim, trata-se de um mercado extremamente volátil, pois assim que o comprador adquire um imóvel, deixa imediatamente de ser público-alvo daquele mercado.

Deve-se, portanto, levar em conta que, dado o tempo de maturação de um projeto, um de seus maiores riscos é que a leitura realizada sobre o conjunto competitivo do empreendimento, assim como o público-alvo ao qual se destina, já não tenha as mesmas características definidas na formatação do produto.

3.2.2. Características do produto imobiliário residencial

Uma vez definido o produto imobiliário, há muito pouco espaço para a correção de eventuais problemas percebidos com o empreendimento, dada não só a burocracia envolvida no lançamento, como o tempo gasto com o desenvolvimento do produto e ainda a repercussão no mercado de uma mudança brusca de direção. Dessa forma, uma vez lançado o empreendimento, caso o empreendedor decida não voltar atrás com o negócio, a principal forma de se tentar corrigir o desempenho do produto é trabalhando o preço. Incluímos aqui diminuição de valor, aumento de prazo de pagamento ou promoções em que o comprador

ganha determinados brindes. Todas estas medidas têm impacto nos indicadores da qualidade do investimento, e deve-se mensurar se são vantajosos para o empreendedor.

Rocha Lima Jr. (1993, p.5) afirma que

...o planejamento do produto não pode ser entendido como uma tarefa que se desenha nos gabinetes do empreendedor, para encontrar as soluções que podem atender aos seus desejos de rentabilidade e que são mensuradas a partir do entendimento de como será o público-alvo, na visão ideal do planejador. Esta postura de baseia em determinar os resultados prováveis de empreendimentos, cujo planejamento está unicamente estruturado na visão que o empreendedor tem de como deveria se comportar o mercado, donde deriva a definição do seu produto.

Extraímos desta citação que é fundamental para a formatação de um produto habitacional que o empreendedor conheça:

- Seu conjunto competitivo, ou seja, grupo de empreendimentos com características similares ao produto que se deseja empreender, tanto em termos de atributos de qualidade que oferece como em relação ao preço praticado. Trataremos essas duas variáveis por Q_m e P_m , respectivamente;
- As expectativas e possibilidades de seu público-alvo pretendido, tratados por Q_p e P_p , também em relação a atributos de qualidade e preço do produto.

A partir de análises sobre a relação entre Q_m e Q_p , assim como P_m e P_p , o empreendedor pode inserir seus Q_e e P_e do empreendimento de forma adequada, para que possa obter um empreendimento que se comporte dentro dos padrões de qualidade do investimento estabelecidos na sua concepção. Neste momento, discutiremos apenas a questão de formatação em relação aos atributos do produto.

Podemos afirmar que, para um bom desempenho do empreendimento, espera-se $Q_e > Q_m$, para que o produto possa diferenciar-se positivamente em relação ao mercado competitivo. Atendida esta premissa, P_m pode ser menor que P_e , pois já se destaca positivamente em relação à concorrência.

3.2.3. Segmentação

O usuário do produto imobiliário, a partir de suas expectativas, forma um referencial de qualidade sobre o produto que pretende comprar. Para tanto, o comprador leva em conta o mercado competitivo, formado por empreendimentos com características similares. É dessa forma que se monta, para esse comprador, o conjunto de atributos necessários e desejáveis que deve fazer parte do empreendimento que busca. Para o empreendedor, é necessário identificar quais desses atributos são essenciais e quais têm uma menor importância na decisão da compra. Entendemos, assim, que a percepção de qualidade por parte do comprador será diretamente ligada à adequação dos atributos oferecidos no empreendimento, partindo do pressuposto que ele se encontra num valor com o qual o usuário pode arcar. (Ribeiro, 2005)

Porter (1989) afirma que uma das formas de destacar um produto do set competitivo é pela diferenciação em termos de qualidade. Porter (1989) diz que “uma empresa diferencia-se da concorrência, quando oferece alguma coisa singular valiosa para os compradores além de simplesmente oferecer um preço baixo. A diferenciação permite que a empresa peça um preço-prêmio, venda um maior volume e seu produto por determinado preço ou obtenha benefícios equivalentes...”. Apesar de tratar principalmente de produtos de consumo constante e recorrente, grande parte dos conceitos apresentados no texto podem ser traduzidos para o

mercado imobiliário atual. Podemos aqui, também, traçar um paralelo com os conceitos de qualidade percebida apresentados por Aaker (1998).

Pascale (2005) afirma que a qualidade de um produto é definida pela qualidade de seus atributos. Segundo a autora, “A diversidade na qualidade desses atributos, já na ocasião do lançamento dos empreendimentos, demonstra uma segmentação de mercado que busca direcionar o público alvo que se pretende atingir.” (p. 3 e 4).

Dada a paridade de preços e condições de pagamento oferecidas aos clientes pelo mercado de Real Estate, uma forma real e duradoura de diferenciação de um produto em relação à concorrência é através de uma estratégia de diferenciação pelos atributos de qualidade do empreendimento, principalmente devido ao longo período necessário para a inserção de um produto no mercado, desde a compra do terreno até seu efetivo lançamento. Portanto, se um empreendimento é concebido agregando diferenciais de qualidade que o separam do conjunto competitivo, ele pode não só conseguir uma maior inserção no mercado, como, em alguns casos, até praticar um preço mais elevado que o da concorrência, desde que o público perceba e valorize tais atributos.

Este ponto é extremamente importante em se tratando de diferenciação por atributos de qualidade. Porter (1989) afirma que, em geral, o aumento da qualidade acarreta em um aumento de custos. Assim, é fundamental que o empreendedor conheça os custos e analise se este aumento:

- Fará com que o preço ajustado de venda esteja de acordo com as possibilidades do consumidor;

- Realmente coloca o produto em uma posição diferenciada em relação ao set competitivo;
- Será avaliado pelo comprador como vantajoso, dadas as melhorias na qualidade do produto.

Para que o consumidor perceba os diferenciais apresentados no produto, é fundamental que haja uma comunicação eficiente desses diferenciais em relação aos produtos oferecidos pela concorrência, ou seja, o fato de Q_e ser maior que Q_m deve ser informado ao cliente. Isso pode ser atingido e valorizado através da escolha das estratégias de marketing adotadas pelo empreendedor na divulgação de seu produto. O posicionamento correto do produto no mercado é imprescindível para que a inserção do empreendimento no mercado seja satisfatória e assim sejam atendidas as premissas de qualidade do investimento determinadas pelo empreendedor.

4. O Modelo para Identificação de comportamento de Clusters nos mercados residenciais de Real Estate

A pesquisa apresentada por Abibi Filho e Monetti será a base para o desenvolvimento do estudo de caso desta monografia.. A seguir, apresentaremos um panorama desse Modelo⁶, para que se possam analisar seus resultados em relação aos empreendimentos selecionados na cidade de São Bernardo do Campo.

Os autores apresentaram no seminário a primeira etapa do desenvolvimento do modelo. A partir de uma literatura sobre segmentação de mercado e fatores psicodinâmicos presentes no processo de decisão de compra de um imóvel, os autores desenvolveram um questionário que mais tarde foi aplicado.

Foram definidas áreas geográficas de atuação na cidade de São Paulo que apresentassem uma determinada faixa de renda. Além disso, foi levado em conta o ciclo de vida de cada entrevistado, de maneira a identificar diferentes atributos valorizados pelo comprador em cada momento da vida.

Kotler (2000, apud Abibi Filho e Monetti, 2008) determina quatro grupos de variáveis, as quais podem ser utilizadas individualmente ou combinadas, de maneira a identificar a segmentação de mercado. São elas:

- Geográficas

⁶ Apesar de ter sido apresentada apenas a primeira parte desse estudo, ainda não concluído, ele será chamado nesta monografia de Modelo, devido ao nome da pesquisa, ou seja, da forma como foi apresentada no seminário LARES.

- Região (norte, sul, oriental, ocidental)
- População local (intervalo do número de habitantes)
- Concentração (urbana, suburbana, rural)
- Clima (tropical, temperado)
- Demográficas
 - Idade
 - Tamanho e ciclo de vida familiar
 - Sexo
 - Renda
 - Profissão
 - Grau de instrução
 - Religião
 - Raça
 - Nacionalidade
 - Classe social
- Psicográficas⁷
 - Estilo de vida (objetivos, extravagantes, intelectuais, alternativos, que procuram status)
 - Personalidade (compulsiva, autoritária, ambiciosa, independente)
- Comportamentais
 - Benefícios procurados (qualidade, serviço, economia, rapidez)
 - Condição do usuário (primeira compra, potencial usuário)
 - Lealdade (nenhuma, média, forte)

⁷ Segundo o dicionário Aurélio, para o Marketing, psicografia é o “estudo do comportamento dos consumidores do ponto de vista do estilo de vida”.

- Sensibilidade ao fator marketing (qualidade, preço, propaganda, promoção de renda).

Ainda de acordo com Kotler (2000, apud Abibi Filho e Monetti 2008), existem ainda “fatores psicodinâmicos internos e externos que atuam sobre o consumidor no processo de decisão de compra”.

São eles, apresentados em ordem decrescente de importância:

- Fatores culturais
 - Cultura
 - Sub-cultura
 - Classe-social
- Fatores sociais
 - Grupo de referência familiar
 - Papéis e posição social
- Fatores pessoais
 - Idade e estágio do ciclo de vida
 - Condição econômica
 - Ocupação
 - Estilo de vida
 - Personalidade
- Fatores psicológicos
 - Motivação
 - Percepção
 - Aprendizado
 - Crenças e atitudes.

Segundo os autores, Kotler (2000) afirma que os **fatores culturais** são aqueles que exercem a maior influência no momento da decisão da compra, pois são reflexo de grupos de referência e sociais. São formados por família, grupo de amigos mais próximos, grupos religiosos ou profissionais. O **status social** também dita uma busca por um produto que seja adequado a essa situação de vida. Os **fatores pessoais** são importantes, posto que necessidades e anseios de um indivíduo se alteram durante sua vida, dependendo do estágio em que se encontra. **Condição econômica** é outro aspecto determinante no momento da compra, pois pode ser fator limitante para que ela aconteça. É o **estilo de vida** que mostra os ideais e interesses do comprador em relação à vida. É a **personalidade** de cada um que define seu comportamento de compra frente ao mercado. Os **fatores psicológicos** fazem com que o atendimento de uma necessidade através da compra de determinado produto seja identificado.

Para esta monografia, consideraremos grupos de pessoas com características similares em relação, principalmente aos fatores culturais e sociais, pois trabalharemos com clusters, ou seja, grupos homogêneos. Entretanto, as diferenças principais se dão em relação aos fatores pessoais e psicológicos, ainda que trabalhemos com ciclos de vida familiar definidos.

A seguir, apresentaremos os resultados da pesquisa realizada por Abibi Filho e Monetti. Utilizaremos apenas aqueles relevantes para o desenvolvimento desta monografia, ou seja, aqueles que se encaixem nos parâmetros dos empreendimentos analisados.

Segundo Abibi Filho e Monetti, o ciclo de vida é fator diretamente ligado às necessidades básicas de uma família. Assim sendo, “acaba por influenciar todos os demais fatores no processo de compra”.

Deixaremos de lado os resultados referentes a perfis de compradores diferentes do público-alvo de empreendimentos do tipo condomínio-clubes, ou seja, excluiremos os resultados obtidos por entrevistados em fases do ciclo de vida que não sejam pertinentes aos tipos de produtos analisados. Segundo Pascale (2005), “os atributos (de um produto) não tem necessariamente o mesmo grau de importância para diferentes estratos de renda, etapas do ciclo de vida familiar, estilo de vida, entre outras possíveis segmentações de mercado”. Utilizaremos, portanto, os resultados obtidos para os seguintes ciclos de vida familiar:

- Casal sem filhos
- Casal com filhos menores de 15 anos
- Casal com filhos maiores de 15 anos.

Não utilizaremos, portanto, os grupos solteiro e ninho vazio.

74% dos entrevistados (21 entrevistados) se encaixam nos ciclos de vida familiar alvo desta pesquisa.

Por se tratar de uma pesquisa aplicada na cidade de São Paulo e referente a ela, excluiremos os dados de segmentação geográfica, por não serem relacionáveis à cidade de São Bernardo do Campo, devido a diferenças entre as duas cidades.

Seguem os resultados extraídos da pesquisa de Abibi Filho e Monetti (2008):

CASAL SEM FILHOS								
Localização, acessibilidade e Vizinhança	100% têm carro		67% fundamental a localização	83% importante a qualidade da vizinhança		83% não mudariam do bairro pretendido		
Hábitos da família	viagens aos finais de semana (muito = pouco= às vezes)			100% recebe visitas às vezes			50% sai de casa aos fins de semana	
Características do edifício	nota média	nota média	nota média	nota média	nota média	nota média	nota média	nota média
	salão de festas	salão infantil	playground	piscina de lazer	piscina com raia	área para fitness	sauna	quadra poliesportiva
	6	8	9	9	8	10	8	7
	características arquitetônicas	nº limitado de torres	nº reduzido de unidades	velocidade elevadores	tecnologia/ automação	sustentabilidade	pay-per-use	vagas de garagem
	50% fundamental	50% fundamental	67% importante	33% importante	50% pouco importante	67% importante	50% importante	67% suficiente
Características áreas e cômodos	nº de dorms		home theater	escritório	terraço	dorm. Empregada	materiais de acabamento	
	80%> nº de moradores		83% fundamental	67% fundamental	100% fundamental	100% fundamental	67% pretende adaptar	

Tabela 1 - Resultados para casais sem filhos

CASAL COM FILHOS MENORES DE 15 ANOS								
Localização, acessibilidade e Vizinhança	67% tem carro		67% fundamental a localização		50% fundamental a qualidade da vizinhança		50% não mudariam do bairro pretendido	
Hábitos da família	67% viaja às vezes			50% recebe visitas quase sempre			50% sai de casa aos fins de semana	
Características do edifício	nota média	nota média	nota média	nota média	nota média	nota média	nota média	nota média
	salão de festas	salão infantil	playground	piscina de lazer	piscina com raia	área para fitness	sauna	quadra poliesportiva
	8	9	9	8	3	7	3	8
	características arquitetônicas	nº limitado de torres	nº reduzido de unidades	velocidade elevadores	tecnologia/automação	sustentabilidade	pay-per-use	vagas de garagem
	100% importante	50% fundamental	50% importante	50% fundamental	50% importante	33% fundamental	50% importante	83% suficiente
Características áreas e cômodos	nº de dorms		home theater	escritório	terraço	dorm. Empregada	materiais de acabamento	
	60% >nº de moradores		50% indiferente	75% indiferente	100% fundamental	75% fundamental	50% pretende adaptar	

Tabela 2 - Resultados para casal com filhos com menos de 15 anos

CASAL COM FILHOS MAIORES DE 15 ANOS								
Localização, acessibilidade e Vizinhança	90% tem carro e usa transporte público		75% fundamental a localização		56% fundamental a vizinhança		67% não mudariam do bairro pretendido	
Hábitos da família	67% viaja às vezes			44% recebe visitas às vezes			44% saíde casa aos fins de semana	
Características do edifício	nota média	nota média	nota média	nota média	nota média	nota média	nota média	nota média
	salão de festas	salão infantil	playground	piscina de lazer	piscina com raia	área para fitness	sauna	quadra poli-esportiva
	7	5	6	7	4	8	4	6
	características arquitetônicas	nº limitado de torres	nº reduzido de unidades	velocidade elevadores	tecnologia/automação	sustentabilidade	pay-per-use	vagas de garagem
	44% importante	56% importante	44% importante	50% importante	50% importante	75% importante	50% pouco importante	88% suficiente
Características áreas e cômodos	nº de dorms		home theater	escritório	terraço	dorm. Empregada	materiais de acabamento	
	33% (=, <,>) ao nº de moradores		57% indiferente	71% fundamental	86% fundamental	71% fundamental	63% não alteram	

Tabela 3 - Casal com filhos com mais de 15 anos

No caso dos empreendimentos que serão analisados adiante, em relação à localização, adotaremos a premissa de que os empreendimentos Ânima e Arcádia encontram-se em regiões com características similares, assim como os empreendimentos Domo Home I e Nova Petrópolis Prime Life entre si. Os primeiros estão localizados em regiões da cidade menos valorizadas que os últimos.

Partindo do fato de que temos dois grupos homogêneos, um para cada par de empreendimentos, desprezaremos em nossa análise o fator de localização.

5. O caso dos empreendimentos da cidade de São Bernardo do Campo – SP

A cidade de São Bernardo do Campo, no estado de São Paulo, foi escolhida como cenário para os casos analisados. Seleccionamos para este estudo quatro empreendimentos e suas incorporadoras, respectivamente:

- Ânima Clube – Abyara e Agra;
- Arcádia – Abyara, Schahin e Tecnisa;
- Domo – Abyara e Agra;
- Nova Petrópolis Prime Life – Gafisa.

Os empreendimentos serão comparados em pares, sendo um formado pelos empreendimentos Arcádia e Ânima e outro pelos empreendimentos Domo Home e Nova Petrópolis Prime Life. A decisão de separar os empreendimentos em dois grupos se deu partindo das similaridades entre eles. Agrupamos produtos com áreas privativas dos apartamentos semelhantes, para tratarmos, assim de públicos mais uniformes. Assim, poderemos analisar as diferenças entre o desempenho de cada um dos empreendimentos sem que haja maiores distorções, por se tratarem de produtos voltados para perfis de clientes diferentes.

A seguir, apresentamos imagem obtida através do Google Earth para ilustrar a localização dos empreendimentos na cidade de São Bernardo do Campo.



Figura 1- Localização dos empreendimentos Fonte: Google Earth

5.1.O mercado na cidade de São Bernardo do Campo

Apresentaremos o mercado residencial da cidade de São Bernardo do Campo, para que se possa entender a importância dos empreendimentos selecionados para o estudo de caso desta monografia para o universo do mercado imobiliário na cidade em que se inserem.

Escolhemos a cidade de São Bernardo do Campo, pois seu mercado imobiliário residencial sofreu grandes transformações a partir do ano de 2007, quando houve uma entrada maciça de incorporadoras paulistanas na cidade, como Gafisa, Agra, Even e Tecnisa.

No ano de 2007 é possível perceber uma grande mudança nas informações sobre lançamentos na cidade de São Bernardo do Campo. Nota-se que não só aumentou o número de unidades lançadas, que passou de 1.419 em 2006 para 4.903 em 2008, como também houve um incremento no valor de venda por m² de área útil, que passou de R\$ 1.946,51 em 2006 para R\$ 2.493,30 em 2007, ultrapassando o valor médio cobrado na cidade de Santo André.

Podemos especular que o valor médio cobrado em São Bernardo do Campo superou Santo André devido à entrada das incorporadoras paulistanas na cidade⁸. Estas praticaram um preço por m² superior àquele tradicionalmente cobrado pelas incorporadoras da cidade, possivelmente impulsionando esse aumento de quase 30% em apenas um ano.

Em relação ao número de unidades, também podemos atribuir o aumento às incorporadoras paulistanas. As unidades lançadas por elas no ano de 2007 correspondem a 63% de todas as

⁸ Refirimo-nos aos empreendimentos Ânima, Domo Home e Vida Viva São Bernardo, todos lançados no ano de 2007.

unidades lançadas na cidade. Se elas não fossem consideradas, o número de unidades lançadas seria de 1.811, que seguiria o comportamento dos anos de 2005 e 2006 na cidade.

Segue tabela com os dados apresentados pela EMBRAESP e os gráficos que ilustram esses dados⁹.

	2007		
	Santo André	SBC	SCS
preço médio m ² útil (R\$)	2322,08	2493,3	2681,05
área útil média (m ²)	70,47	100,43	104,05
nº de lançamentos	18	26	31
nº de unidades lançadas	2212	4903	2840
	2006		
	Santo André	SBC	SCS
preço médio m ² útil (R\$)	2323,96	1946,51	2500,67
área útil média (m ²)	91,25	77,37	103,49
nº de lançamentos	26	28	16
nº de unidades lançadas	2738	1419	835
	2005		
	Santo André	SBC	SCS
preço médio m ² útil (R\$)	1979,77	1850,49	2257,38
área útil média (m ²)	77,11	77,51	98,83
nº de lançamentos	10	28	9
nº de unidades lançadas	676	2014	585
Tabela 4 - Dados EMBRAESP para o ABC em 2005, 2006 e 2007			

⁹ Consideramos a moeda utilizada como sendo Reais correntes.

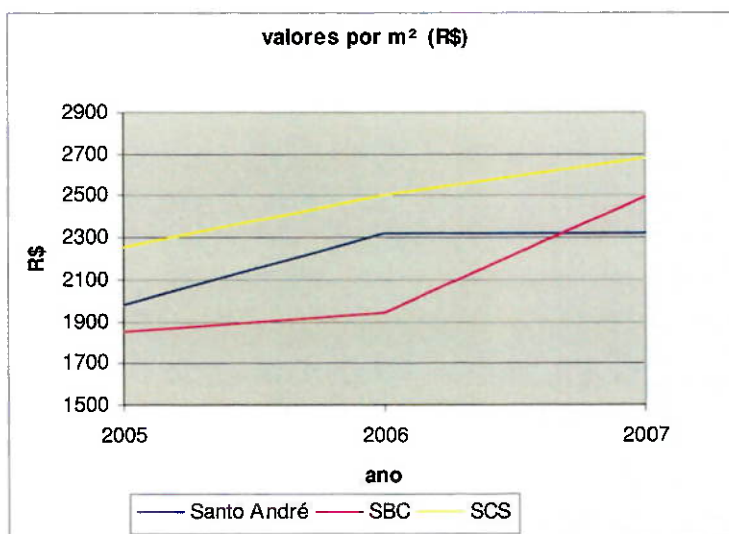


Gráfico 1 - Valor médio do m² Fonte - EMBRAESP

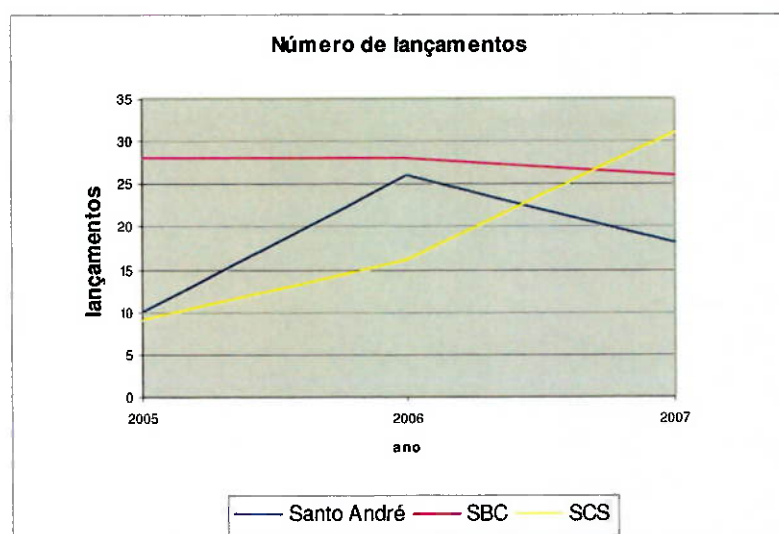


Gráfico 2 - Número de lançamentos Fonte EMBRAESP

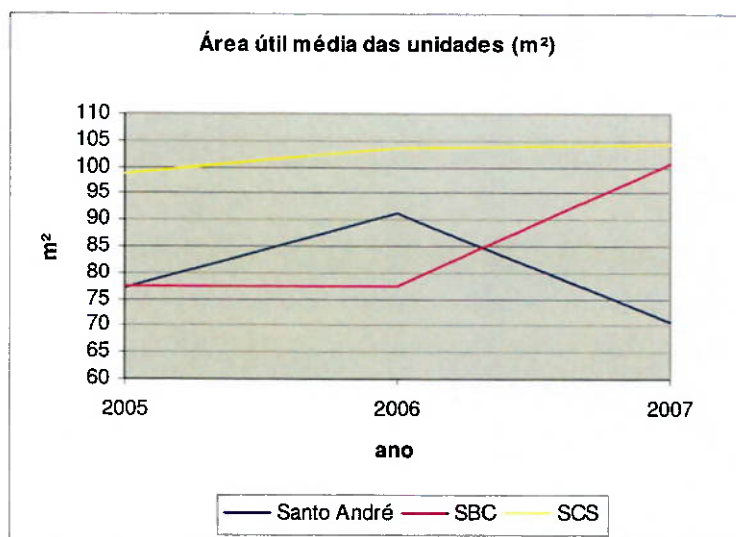


Gráfico 3 - Área útil média das unidades Fonte - EMBRAESP

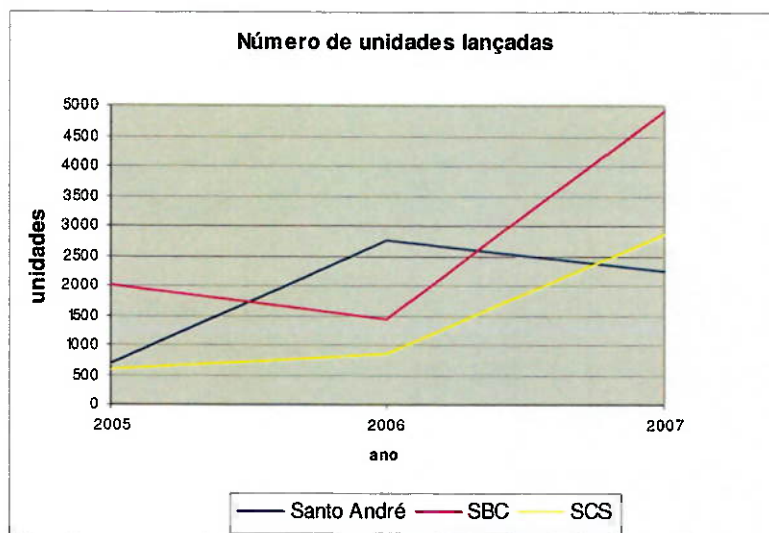


Gráfico 4 - Número de unidades lançadas Fonte - EMBRAESP

5.2. Análise comparativa da formação dos empreendimentos

A seguir, serão apresentadas as principais características dos empreendimentos selecionados para a análise. Por tratarmos de empreendimentos similares entre si, adotaremos como principal diferencial entre eles as opções de lazer. Abaixo, segue a lista daqueles presentes nos quatro produtos:

- Atelier
- Churrasqueira
- Complexo aquático com raia de 25m
- Diversas praças
- Alguma atividade destinada a cães (pet care, pet play, walk dog, agility dog)
- Quadra
- Salão de festas para adultos
- Salão de festas infantil
- Salão de jogos adulto
- Salão de jogos infantil
- Espaço gourmet
- Playground
- Fitness.

5.2.1. Arcádia e Anima

Localizado na R. Dr. Basílio Machado 533, no bairro de Santa Terezinha, o empreendimento Arcádia Resort Residencial concebido pelas empresas Schahin, Tecnisa e Abyara é formado por 8 torres de 25 andares cada, dispostas em terreno de 24.000m². As unidades oferecidas

possuem 3 dormitórios, em 80m² ou 104m². O projeto de Marcio Cury e Azevedo Antunes é complementado pelo paisagismo de Martha Gavião.

O empreendimento Ânima é formado por dez torres com 26 pavimentos cada uma.

Dentre os empreendimentos analisados neste trabalho, é o que conta com o maior terreno, com cerca de 67.000 m². Seu principal diferencial é oferecer uma grande estrutura de clube para apartamentos de metragens menores em relação aos outros empreendimentos apresentados, fato que o coloca em uma posição em que pode atender uma demanda que os outros empreendimentos não podem. Por oferecer unidades com metragens a partir de 70m² de área privativa, permite ao consumidor usufruir a estrutura de lazer do empreendimento comprando unidades que custavam¹⁰ a partir de R\$ 182.000,00. Dessa forma, o empreendimento apresenta o menor valor absoluto por unidade no universo pesquisado.

Quanto aos atributos pesquisados por Abibi Filho e Monetti:

- Ambos os empreendimentos apresentam **quarto de empregada** nas plantas de maior metragem.
- Em relação a um **escritório**, por tratarem-se de apartamentos compactos, a solução encontrada pelos incorporadores foi disponibilizar uma sala de estudos na área comum de ambos os empreendimentos. No caso do Ânima, ele pode ser incorporado ao apartamento através da adaptação do quarto de empregada;
- Em nenhuma das duas plantas há **home theater**, entretanto o espaço pode ser adaptado na sala de estar.
- Todos os apartamentos dos dois empreendimentos possuem **terraço**

¹⁰ em março de 2008.

- As opções de lazer pesquisadas nas áreas comuns estão presentes nos dois empreendimentos.



Figura 2 Planta Ânima 107m²



Figura 4 - Planta Arcádia 104m²



Figura 5 - Implantação Arcádia

5.2.2. Domo Home I e Nova Petrópolis Prime Life

A Agra lançou em final de setembro de 2007, em parceria com a Abyara, o empreendimento Domo, composto por diferentes fases e perfis de uso, com unidades tanto comerciais como residenciais. São eles Domo Home¹¹, Domo Home II, Domo Prime e Domo Business. Neste trabalho, será abordado especificamente o Domo Home I.

O empreendimento apresenta como diferencial o conceito de Clube de morar, no qual o proprietário tem acesso a mais de 40 opções de lazer, entre elas um complexo aquático apresentado com mais de 5.000m².

Localizado no bairro Nova Petrópolis, o empreendimento Nova Petrópolis Prime Life foi lançado pela Gafisa em março de 2008. O terreno, de 8.245m², abriga 3 torres de 25 pavimentos, com 4 apartamentos por andar. São, ao todo, 300 apartamentos, sendo 200 de

¹¹ Trataremos nesta pesquisa o empreendimento por Domo Home I para diferencia-lo da segunda fase do empreendimento.

126m² e 100 de 154m². O projeto arquitetônico é de José Lucena Arquitetura e Planejamento e o projeto paisagístico é de Neusa Nakata.

Se analisarmos as características cada um dos empreendimentos, notaremos que o Domo Home I apresenta muito mais opções de lazer do que o Nova Petrópolis Prime Life. Acreditamos que esta diferença esteja relacionada às áreas dos terrenos de cada um dos empreendimentos. O Domo Home I possui uma área de terreno cinco vezes maior em relação àquela encontrada no Nova Petrópolis Prime Life.

Em relação aos atributos abordados por Abibi Filho e Monetti, ambos os empreendimentos apresentam os espaços pesquisados. Possuem **terraços** avantajados, **dormitório de empregada** (os quais podem ser convertidos em **escritórios**) e podem ter **home theaters** caso o cliente opte pela planta ampliada.



Figura 6 - Planta Domo Home 156m²

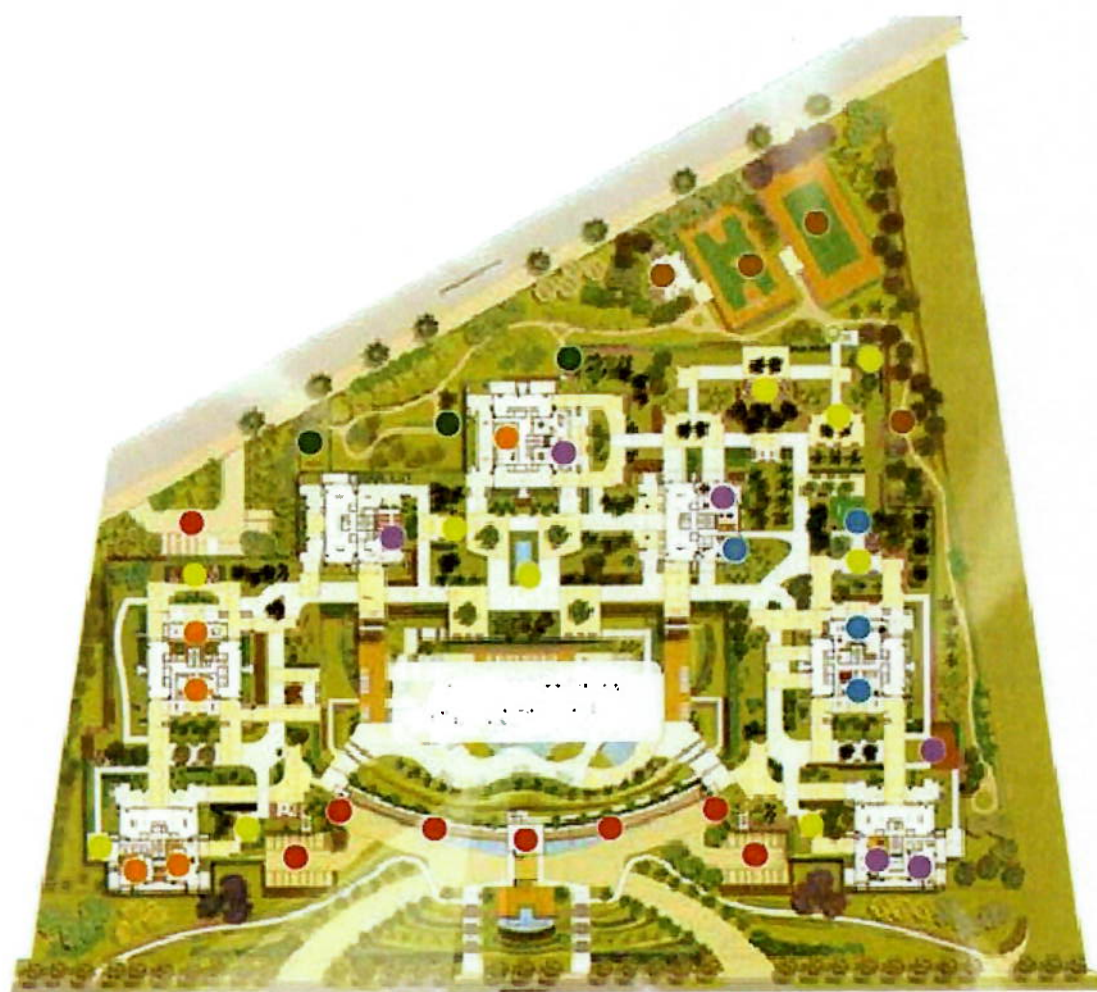


Figura 7 - Implantação Domo Home



Figura 8 - Planta Nova Petrópolis Prime Life 155m²



Figura 9 - Implantação Nova Petrópolis Prime Life

5.3.Comparação do desempenho dos empreendimentos

Segue tabela que apresenta diferentes informações a respeito dos empreendimentos. Apresentaremos a metragem das unidades, preço total e por metro quadrado praticado em dezembro de 2008¹², número total de unidades oferecidas, número de unidades vendidas até essa data e porcentagem de venda em relação ao número de unidades oferecidas.

Para a análise de aderência dos produtos, entretanto, não utilizaremos o indicador porcentagem de unidades vendidas, pois não incluiremos nessa análise o dimensionamento do

¹² Notar que a diferença entre dois valores apresentados nos apartamentos de 80,92m² do empreendimento Arcádia se dá pelo fato de um número diferente de vagas de garagem para cada um dos tipos de unidades.

número de unidades oferecidas pelo empreendimento, ou seja, não trabalharemos, neste momento, a questão de adequação do tamanho do empreendimento e sua adequação em relação à demanda existente. Utilizaremos, portanto, apenas com o número absoluto de unidades vendidas. A questão da superoferta será discutida mais adiante.

É evidente que o Valor Global de Vendas do empreendimento influencia diretamente a verba de marketing, trazendo um impacto, assim, não só na divulgação do empreendimento como na criação de uma campanha publicitária mais rica, que é importante para um bom resultado de vendas. A questão do dimensionamento do empreendimento em relação ao número de unidades oferecidas e conseqüente verba para publicidade, propaganda e marketing não será abordada neste momento.

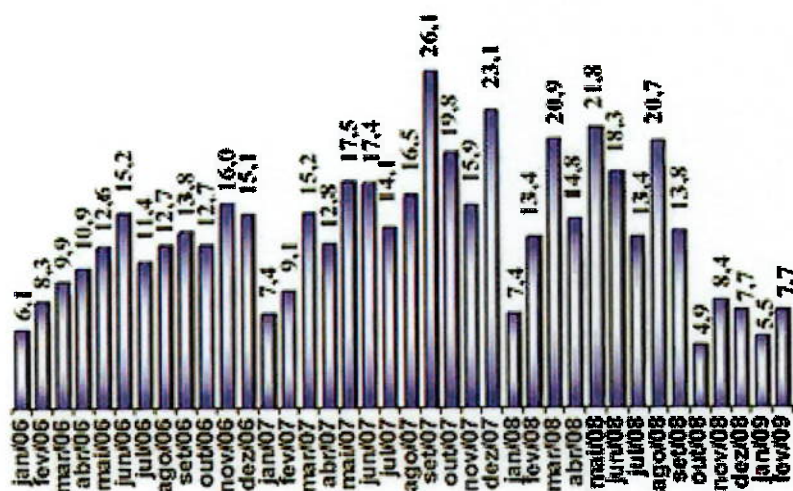
empreendimento	lançamento	incorporadora	área do terreno (m²)
Anima	nov-07	Agra/Abyara	67.000
Arcadia	nov-07	Tecnisa/Schahin/ Abyara	24.000
Tabela 5 - Ânima e Arcádia			

empreendimento	lançamento	incorporadora	área do terreno (m²)
Domo Home	set-07	Agra/Abyara	40.000
Prime Life	mar-08	Gafisa	8.000
Tabela 6 - Domo Home I e Nova Petrópolis Prime Life			

Empreendimento	m² - unidade	vagas	Preço total - R\$	Preço por m² - R\$	total de unidades	unidades vendidas	% estoque
ÂNIMA	70	1	189.180,00	2.687,22	156	31	80,1%
ÂNIMA	91	2	244.600,00	2.683,49	312	50	84,0%
ÂNIMA	107	2	298.170,00	2.785,59	782	150	80,8%
ARCÁDIA	81	1	204.500,00	2.527,19	256	92	64,1%
ARCÁDIA	81	2	207.100,00	2.559,32	144	60	58,3%
ARCÁDIA	105	2	269.700,00	2.574,95	400	136	66,0%
DOMO	123	2	348.430,00	2.826,56	448	370	17,4%
DOMO	157	3	443.660,00	2.828,56	336	250	25,6%
NOVA PETRÓPOLIS PRIME LIFE	128	2	382.400,00	2.983,77	200	77	61,5%
NOVA PETRÓPOLIS PRIME LIFE	156	3	468.200,00	3.001,28	100	48	52,0%

Tabela 11 - Desempenho dos empreendimentos Dezembro de 2008 Fonte - Fernandez Mera

PESQUISA SOBRE MERCADO IMOBILIÁRIO
VSO – VENDAS SOBRE OFERTA (em %)
CIDADE DE S.PAULO
anos 2006, 2007, 2008 e 2009



VSO = Vendas em unidades/Oferta em unidade

Figura 10 - VSO (Venda Sobre Oferta) na cidade de São Paulo Fonte: SECOVI

5.3.1. Ânima X Arcádia

Notamos que, somando todas as unidades vendidas de cada um dos dois empreendimentos, independente de metragem ou número de vagas, temos que o Arcádia atingiu uma venda total de 288 unidades, enquanto o Ânima chegou a 231. O público que busca ambos os empreendimentos foi considerado uniforme dado que o valor final dos apartamentos é muito próximo, ainda que haja diferenças entre os valores cobrados por metro quadrado.

O número de unidades vendidas em ambos os empreendimentos é similar, mostrando que eles suprem as necessidades dos compradores de maneira parecida. Se analisarmos o número de unidades vendidas de forma absoluta e não proporcionalmente ao número de unidades ofertadas, veremos que os empreendimentos tiveram uma boa aceitação por parte do mercado comprador, dado que foram vendidas, somando-se os resultados dos dois empreendimentos, mais de 500 unidades.

Neste sentido, cabe ressaltar que este resultado é equivalente à absorção de cerca de 37% de todas as unidades colocadas no mercado da cidade no ano de 2006, ou seja, antes da entrada maciça das incorporadoras paulistanas na cidade de São Bernardo do Campo.

Em relação ao comportamento do mercado imobiliário, utilizando dados para a cidade de São Paulo, podemos notar que no mês de novembro de 2007, o indicador VSO (venda sobre oferta) sofreu uma queda em relação a meses anteriores, o que pode ter tido um reflexo nas vendas do empreendimentos, dada a data do lançamento.

5.3.2. Domo Home I e Nova Petrópolis Prime Life

Percebemos que o resultado de vendas do Domo Home I é muito superior àquele obtido pelo Nova Petrópolis Prime Life. Acreditamos que, por se tratar de empreendimentos com produtos equivalentes em termos de projetos, a diferença se deu pela data de inserção no mercado. O Domo Home I foi lançado em setembro de 2007, sendo o primeiro condomínio-clube com apartamentos de padrão médio-alto na cidade. O empreendimento vendeu, até dezembro de 2008, quase cinco vezes mais unidades do que seu concorrente.

Cabe ressaltar que, em termos de localização, o Nova Petrópolis Prime Life encontra-se em um bairro residencial muito tradicional da cidade, enquanto o Domo Home I está localizado em uma região sem tradição para residências.

Em relação às datas de lançamentos, utilizando novamente os dados de VSO da cidade de São Paulo, notamos que em ambas as datas o mercado imobiliário teve bons resultados. Assim, podemos concluir que as diferenças em relação à data de inserção se dão muito mais por uma questão de demanda do que situação do mercado como um todo. Estas questões serão discutidas mais à frente.

6. Conclusão

6.1. Algumas variáveis que afetam o desempenho do produto

Apresentaremos a seguir algumas variáveis que devem ser consideradas no caso da utilização do “Modelo para identificação de comportamento de Clusters nos mercados residenciais de Real Estate”. O Modelo foi desenvolvido para analisar os atributos de formatação do produto. Entretanto, quando analisamos o desempenho dos produtos abordados no estudo de caso, percebemos que, apesar de se adequarem à maioria dos aspectos estudados pelo Modelo, os desempenhos foram diferentes. Apresentaremos, assim, alguns fatores complementares que devem ser levados em conta quando for realizada uma análise acerca da inserção de um determinado produto, partindo da utilização do “Modelo para identificação de comportamento de Clusters nos mercados residenciais de Real Estate”.

6.1.1. O Momento de inserção no mercado

Acreditamos que a diferença de desempenho entre o empreendimento Domo Home I e Nova Petrópolis Prime Life esteja diretamente ligada a um dos fatores que não abordamos neste trabalho. O empreendimento Domo Home I foi inserido no mercado cerca de seis meses antes do Nova Petrópolis Prime Life, sendo assim capaz de absorver de maneira imediata grande parte da demanda por apartamentos desse padrão. É provável que, caso ambos os empreendimentos fossem lançados no mercado em épocas mais próximas, a diferença de aderência dos produtos não fosse tão grande.

Aliada à questão de momento de inserção no mercado, outro aspecto determinante para o desempenho pior do Nova Petrópolis Prime Life em relação ao seu concorrente direto, é a super oferta. O Domo Home I foi responsável por cerca de 17% de todas as unidades lançadas na cidade no ano de 2007. Com a diferença entre as épocas de lançamento, o Domo Home I teve a oportunidade de absorver uma parte muito significativa da demanda por apartamentos de seu padrão. Isso prejudicou sensivelmente o desempenho do Nova Petrópolis Prime Life.

6.1.2. A localização

Em relação à localização dos empreendimentos, afirmamos que, no caso dos condomínios-clubes, este atributo pode não ser determinante no momento da escolha por parte do comprador. Pela própria natureza deste tipo de empreendimento, podemos entender que seu principal apelo é oferecer diversas atividades dentro do próprio condomínio. Dessa forma, entende-se que o usuário não precisará se locomover para locais como, por exemplo, a academia de ginástica, aula de natação, cabeleireiro etc. Dessa forma, a formatação do empreendimento tem como um de seus principais objetivos suprir a carência de oferta desse tipo de serviços no entorno.

Além disso, existe a questão do tamanho dos terrenos. Por se tratarem de grandes áreas, elas dificilmente são encontradas em bairros residenciais formados ou centrais, onde usualmente se encontra uma oferta de empreendimentos tradicionais. O terreno com o porte necessário para a implantação de um condomínio-clubes será, na maior parte das vezes, encontrado em áreas sem vocação residencial ou mais longe dos centros, onde ainda não há uma ocupação maciça por parte do mercado imobiliário. Assim, reafirmamos que o empreendimento procura suprir as necessidades de lazer dos moradores, de maneira a compensar uma eventual falta de infra-estrutura de serviços, ou distância do centro da comunidade.

Outro aspecto a ser discutido é a baixa ocorrência de dois empreendimentos com as características de condomínio-clubes no mesmo bairro. Notamos este acontecimento na região da Mooca e do Tatuapé na cidade de São Paulo, mas não se trata de um comportamento padrão do mercado. Podemos entender que tal fato ocorre por duas razões principais: em primeiro lugar, existe a questão da oferta de grandes áreas, que possam suportar empreendimentos desse porte. Além disso, cada projeto injeta no mercado um grande número de unidades, que pode vir a suprir as necessidades do mercado comprador. Dessa forma, torna-se menos interessante para o empreendedor lançar um condomínio-clubes em uma área onde haja concorrência direta de empreendimentos com as mesmas características. O resultado disso é uma das hipóteses levantadas para a diferença entre os resultados obtidos pelos empreendimentos abordados nessa monografia, na cidade de São Bernardo do Campo.

No caso dos empreendimentos em questão, apenas o Nova Petrópolis Prime Life está localizado em uma área central e residencial. O fato de seu desempenho ter sido muito inferior em relação ao Domo Home I¹³ (este, localizado no centro da cidade, entretanto em uma região com vocação comercial) reforça a hipótese de que, quando tratamos de condomínios-clubes, os atributos de localização podem não ser determinantes na hora da escolha. Mais uma vez, temos a influência da super-oferta de unidades como fator de impacto.

Como o “Modelo para identificação de comportamento de Clusters nos mercados residenciais de Real Estate” parte da premissa de que os consumidores procuram empreendimentos numa determinada área geográfica, acreditamos que, no caso dos empreendimentos abordados nesta Monografia, todos os empreendimentos se encontram em regiões com qualidade equivalente.

¹³ Cabe, aqui, ressaltar que o Domo encontra-se em muito próximo de um shopping center, o que pode ser considerado um importante atributo de qualidade de localização, suprimindo a necessidade de muitos serviços.

A diferença entre a visibilidade de um determinado terreno em relação a um concorrente é um aspecto importante do desempenho de vendas do empreendimento. Entretanto, uma pior visibilidade direta pode ser atenuada com uma maior exposição de mídia e divulgação. A questão da verba de marketing será discutida mais adiante.

6.1.3. O preço

Outro aspecto importante no que diz respeito à aderência de um produto imobiliário é a adequação de seu preço às possibilidades do comprador. Além do valor do metro quadrado, é importante ressaltar que a forma de encaixe deste preço também pode ser determinante no resultado obtido pelo empreendimento.

No caso dos empreendimentos tratados nessa monografia, notamos um fato interessante. A média de preço praticada pelos empreendedores nos quatro empreendimentos é significativamente superior àquela praticada na cidade até o ano de 2006.

Se tomarmos como exemplo o Domo Home I podemos perceber que ele foi lançado a um valor (R\$ 2.795,00 na data do lançamento, segundo pesquisa realizada no próprio stand de venda, quando do lançamento do empreendimento) mais de 40% superior ao valor médio por metro quadrado praticado no ano de 2006, dado fornecido pela EMBRAESP. Ainda assim, foram vendidas quase 80% das unidades disponíveis até dezembro de 2008.

O preço praticado pelo Domo Home I permitiu que se estabelecesse um novo patamar de preços para os empreendimentos lançados na cidade. Os empreendimentos tratados nessa

monografia foram lançados após o empreendimento da Agra e praticaram preços acima de R\$ 2.400,00, valores estes também superiores àqueles trabalhados no ano de 2006. Não utilizamos como base o valor médio fornecido pela EMBRAESP para o ano de 2007 pois este número já contempla a influência do preço praticado pelo Domo.

Trata-se de um fato que se contrapõe às premissas de que, para que se consiga um bom resultado, o preço do empreendimento deve estar de acordo com seu mercado competitivo. O que vimos foi um empreendimento que, apesar de cobrar um valor muito superior ao trabalhado anteriormente na região, trazia qualidades que o público comprador considerou que estivessem de acordo com esse preço cobrado. Além disso, havia claramente uma demanda reprimida por apartamentos do padrão apresentado pela incorporadora.

Em relação à forma de pagamento, ressaltamos a estratégia utilizada pelo Arcádia. Foi utilizada uma tabela de vendas em que não havia entrada. Este valor era dissolvido nas parcelas durante as obras. A utilização de uma tabela de vendas sem entrada foi mais tarde utilizada pela Agra no Ânima. A forma de pagamento foi, portanto, um item diferencial desses empreendimentos em relação à forma tradicional de trabalho do mercado.

6.1.4. O Número de unidades ofertadas e a campanha de marketing

Apresentaremos neste ponto da análise a discussão sobre o dimensionamento do empreendimento quanto ao seu número de unidades, ou seja, a adequação ou não de seu dimensionamento em relação ao tamanho do mercado comprador.

Como já citamos, o mercado de São Bernardo do Campo lançou no ano de 2006 um total de 1.419 unidades. Apenas o Ânima, lançado em novembro de 2007 possui 1.250 unidades para comercialização.

O número de unidades lançadas na cidade segundo levantamento da EMBRAESP cresceu de 1.419 em 2006 para 4.903 em 2007. O número foi impulsionado diretamente pelos empreendimentos Domo, Ânima e Arcádia, os quais, juntos, injetaram no mercado 2.834 unidades. Deixaremos de lado a discussão sobre superoferta. Entretanto, discutiremos alguns dos efeitos do tamanho desses empreendimentos nos resultados de venda.

Quanto maior for o empreendimento, maior será seu VGV (Valor Global de Venda). A verba destinada a Publicidade Propaganda e Marketing (PPM) adotada por grande parte dos empreendedores corresponde 4% deste valor. Podemos concluir, portanto, que, quanto maior for o VGV de um empreendimento, tanto maior será sua verba de PPM. Podemos estabelecer, a partir desta relação, que os empreendimentos Domo, Arcádia e Ânima possuem uma verba, em valores absolutos, muito maior do que a tradicionalmente disponível para empreendimentos da região. Este fato aumenta a capacidade de divulgação do produto. Além disso, quanto maior o número de inserções de um produto em um determinado veículo de comunicação, menor tende a ser o valor unitário da inserção, dando a esses empreendimentos a vantagem de trabalhar com um grande volume de mídia.

Além do poder de negociação junto aos veículos de comunicação, as altas verbas de PPM permitem que o stand de vendas e os apartamentos decorados recebam um tratamento diferenciado em relação àqueles apresentados em empreendimentos de menor porte. Quem visita o stand de vendas do Domo pode notar este fato. Neste caso, existe ainda o fato de o

empreendimento ser apenas a primeira fase de um projeto maior, ou seja, parte dos gastos com infra-estrutura do local, no que diz respeito a estruturas como stand de vendas e preparação do terreno, pode ser proveniente da verba das outras fases de desenvolvimento do projeto. Além disso, é importante para as fases que seguiram o Domo Home I que este construísse e estabelecesse a marca Domo, que seria repetida nas outras fases de desenvolvimento do projeto.

Neste panorama, o Nova Petrópolis Prime Life acaba prejudicado, por não ter a sua disposição uma verba para divulgação tão alta quanto aquela utilizada por seu concorrente. Acreditamos ser este mais um dos fatores que explicam um pior desempenho do empreendimento em relação ao seu concorrente direto.

Ao tratarmos dos produtos Arcádia e Ânima, notamos, que, apesar de o Ânima possuir um número de unidades mais de 50% maior em relação ao Arcádia, a comparação é de outra ordem de grandeza, quando comparada à relação entre a verba do Domo e do Nova Petrópolis, onde a diferença é de mais de 2,5 vezes.

6.2.Considerações finais

Entender o segmento a que se destina um determinado produto imobiliário é o primeiro passo para que se possa executar uma formatação adequada deste empreendimento. É necessário que se compreenda quem é este comprador, quais suas necessidades, anseios e sonhos. É preciso que se entenda não só o que ele racionalmente procura, como quais são seus desejos muitas vezes inconscientes. É tarefa do empreendedor “ler” esse comprador e utilizar esta segmentação como ponto de partida para o desenvolvimento de seu produto. É tarefa do

empreendedor entender não só o que seu comprador quer como quais são suas possibilidades. Deve procurar incorporar a seu produto aqueles atributos que vão algumas vezes colocá-lo em condições de disputar um mercado competitivo e outras vezes colocar seu empreendimento em vantagem. Conhecendo quais são os atributos que seu produto deveria possuir, a formatação do empreendimento tem maior probabilidade de estar aderente ao que busca o segmento selecionado para ele.

Nesta monografia, testamos os quatro empreendimentos selecionados em relação aos resultados obtido com a aplicação do Modelo para identificação de Comportamento de clusters nos mercados residenciais de Real Estate (Abibi Filho e Monetti, 2008). A análise dos resultados foi realizada, levadas em conta as premissas utilizadas nessa monografia e constatadas as diferenças entre o padrão de empreendimento utilizado por Abibi Filho e Monetti para a construção do modelo e aqueles utilizados nesta monografia. Concluímos que os empreendimentos aqui testados se adequaram satisfatoriamente às variáveis levantadas pelo modelo.

Entretanto, trata-se de empreendimentos com um perfil de formatação essencialmente diferente daqueles utilizados para a construção do modelo. Os empreendimentos aqui analisados são condomínios-clubes formados por múltiplas torres, enquanto a existência de um número limitado de torres e unidades é um aspecto considerado importante por cerca de 50% dos entrevistados.

Assim, entendemos que o público entrevistado no desenvolvimento do modelo possui algumas características e valores diferentes daquele público que procura condomínios-clubes. Dessa forma, entendemos que, para que se possa formatar um empreendimento deste tipo, é necessário que o modelo sofra algumas alterações.

Sugerimos, para tanto, que, caso o Modelo seja utilizado para a formatação de empreendimentos do tipo condomínio-clubes, sejam incluídas mais questões sobre diferentes áreas de lazer, que são, fundamentalmente, o diferencial de um condomínio-clubes em relação a um condomínio de formatação tradicional.

Para que isso seja feito, podem ser desenvolvidos estudos pós-ocupação, por exemplo, sobre quais equipamentos realmente são valorizados com o uso e quais não são. A Arquiteta e Paisagista Martha Gavião realiza estudos desse tipo com seus projetos executados. Estes dados poderiam ser cruzados com dados sobre os anseios do público-alvo para que o empreendedor pudesse formatar um empreendimento que não só satisfizesse estas expectativas imediatas como também levasse em conta os dados de pós-ocupação. Assim, não seriam gastos recursos desnecessários com áreas de lazer que seriam subutilizadas mais tarde. Entendemos que seria interessante realizar um trabalho nos moldes da monografia apresentada por Renato Mauro Filho em 2007, “Qualidade na inserção: Características componentes para a formatação de empreendimentos residenciais – quatro dormitórios no bairro de Perdizes”. A pesquisa, de pós-ocupação, também está focada em empreendimentos de formatação tradicional, mas a metodologia utilizada poderia ser adaptada e aplicada aos condomínios-clubes.

A formatação adequada de um empreendimento imobiliário residencial não garante uma boa inserção do produto no mercado. Entretanto, uma formatação equivocada certamente prejudicará o desempenho do projeto. Num mercado onde ainda hoje muitas decisões são tomadas baseadas principalmente na experiência do tomador de decisão e não baseadas em dados apurados, pesquisas que têm como objetivo uma proposta de sistematizar e ajudar o

empreendedor a entender melhor os atributos valorizados pelo potencial comprador são fundamentais para o crescimento do setor de Real Estate como um todo. No trabalho que apresentamos, pretendemos, assim, propor discussões sobre a qualidade dos atributos e como estes são percebidos pelo comprador, para, dessa forma, contribuir com um desenvolvimento do mercado imobiliário residencial.

7. Bibliografia

AAKER, David A. *Marcas: brand equity gerenciando o valor da marca*, Elsevier editora, São Paulo, 1998.

ABIBI FILHO, Alfredo Eduardo e MONETTI, Eliane, *Modelo para identificação de Comportamento de clusters nos mercados residenciais de Real Estate*, pesquisa apresentada no VIII Seminário Internacional LARES (Latin American Real Estate Society) em Setembro de 2008. São Paulo, 2008.

BARBERO, Simone de Menezes, *Estratégias para a escolha do público alvo e ajuste de empreendimentos hoteleiros à demanda como condicionantes de seu desempenho no mercado de São Paulo*, Monografia apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para a obtenção do título de Especialista em Gerenciamento de Empresas e Empreendimentos da Construção Civil com ênfase em Real Estate, São Paulo, 2003.

CÔRTEZ, Marcus Vinícius Rolemberg, *Localização residencial e demanda por recreação: um modelo para cidades litorâneas*, Universidade de São Paulo, Escola Politécnica, Dissertação de Mestrado. São Paulo, 2008.

Empresa Brasileira de Estudos do Patrimônio -EMBRAESP, *Relatório anual 2007. Análises do mercado de lançamentos imobiliários na Região Metropolitana de São Paulo e projetos aprovados na Capital*. EMBRAESP, São Paulo, 2008.

FERNANDEZ MERA NEGÓCIOS IMOBILIÁRIOS, Pesquisa realizada em Dezembro de 2008 sobre a situação dos empreendimentos pesquisados.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda, *Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa*, 3ª edição, Editora Positivo, Curitiba, 2004.

KOTLER, Philip, *Administração de Marketing*, Editora Atlas, São Paulo, 2000.

MAURO FILHO, Renato, *Qualidade na inserção: Características componentes para a formatação de empreendimentos residenciais – quatro dormitórios no bairro de Perdizes*, Monografia apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para a obtenção do título de Especialista em Gerenciamento de Empresas e Empreendimentos da Construção Civil com ênfase em Real Estate, São Paulo, 2007.

PASCALE, Andréa, *Atributos que configuram qualidade às localizações residenciais: uma matriz para clientes de mercado na cidade de São Paulo*. Universidade de São Paulo, Escola Politécnica, Dissertação de Mestrado. São Paulo, 2005.

PICCHI, F.A, *Sistemas de qualidade: uso em empresas de construção de edifícios*. Universidade de São Paulo, Escola Politécnica, Tese de Doutorado. São Paulo, 1993.

PORTER, Michael E., *Vantagem competitiva. Criando e sustentando um desempenho superior*, Editora Campus, Rio de Janeiro, 1989.

RIBEIRO, Renata Cardoso dos Santos, *Proposta para Matriz de Atributos que configuram a Qualidade de Condomínios Horizontais na Cidade de São Paulo*, Monografia apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para a obtenção do título de Especialista em

Gerenciamento de Empresas e Empreendimentos da Construção Civil com ênfase em Real Estate, São Paulo, 2005.

ROCHA LIMA Jr., João da, *Planejamento do Produto no Mercado Habitacional*, Carta NRE – Poli , disponível em www.realestate.br. Boletim técnico da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de Construção Civil (BT/PCC/110). São Paulo, 1993.

WRIGHT, Peter, KROLL, Mark J., PARNELL, John, *Administração estratégica: Conceitos*, Editora Atlas, São Paulo, 2000.

Sites consultados

www.abbyara.com.br

www.agra.com.br

www.gafisa.com.br

www.google.com

www.lares.org.br

www.realestate.br

www.secovi.com.br

www.tecnisa.com.br

Anexo 1 – Lista das atividades de lazer presentes nos empreendimentos¹⁴

ÂNIMA			
1	ATELIER ADULTO	25	PRAÇA DAS MAMÃES
2	ATELIER INFANTIL	26	PRAÇA TEEN
3	BAR DA PISCINA	27	QUADRA DE STREETBALL
4	BOLICHE	28	QUADRA DE VÔLEI
5	BRICOLAGEM	29	QUADRA POLIESPORTIVA
6	CHURRASQUEIRA	30	RECANTO DAS JABUTICABEIRAS
7	CINEMA	31	REDÁRIO
8	DECK MOLHADO	32	RUA DE SERVIÇO
9	DUCHA	33	SALA DE AULA
10	ESPAÇO GOURMET	34	SALA DE AUTORAMA E GAMES
11	ESPAÇO MULHER	35	SALA DE ESTUDOS
12	ESPAÇO OFFICE	36	SALA DE GINÁSTICA
13	GARAGE BAND	37	SALA DE MASSAGEM
14	HALL SOCIAL	38	SALA DE SPINNING
15	ILHA	39	SALÃO DE FESTAS ADULTO
16	PISCINA ADULTO	40	SALÃO DE FESTAS INFANTIL
17	PISCINA CLIMATIZADA	41	SALÃO DE FESTAS JUVENIL
18	PISCINA DE BIRIBOL	42	SALÃO DE JOGOS ADULTOS
19	PISCINA INFANTIL	43	SALÃO DE JOGOS E LAN HOUSE
20	PISCINA JUVENIL	44	SAUNAS ÚMIDA E SECA
21	PLAYGROUND INFANTIL	45	SPA COM DESCANSO
22	PLAYGROUND JUVENIL	46	VAGAS PARA VISITANTES
23	PRAÇA CENTRAL	47	VESTIÁRIOS FEMININO E MASCULINO
24	PRAÇA DA GULA	48	WALK DOG

¹⁴ As informações foram retiradas dos sites dos empreendimentos.

ARCÁDIA			
1	AGILITY DOGS	25	PET CARE
2	ALAMEDA DAS AROEIRAS	26	PISCINA COBERTA 25M
3	ALAMEDA DAS PALMEIRAS	27	PISCINA INFANTIL COM TOBOAGUA
4	ÁREA DE DESCANSO	28	PLAYGROUND
5	ATELIER	29	PORTARIAS
6	BAR DA PISCINA	30	PRAÇA DA FIGUEIRA
7	BIRIBOL	31	PRAÇA DAS JABUTICABEIRAS
8	BRINQUEDOTECA	32	PRAÇA DAS PALMEIRAS
9	CHILD CARE	33	PRAÇA DOS RESEDÁS
10	CHURRASQUEIRA COM FORNO DE PIZZA	34	QUADRA POLIESPORTIVA
11	COMPLEXO AQUÁTICO	35	QUADRA RECREATIVA
12	EQUIPAMENTOS DE GINASTICA AO AR LIVRE	36	QUIOSQUE DE JOGOS
13	ESPAÇO ADOLESCENTE	37	QUIOSQUE DE LEITURA
14	ESPAÇO GOURMET	38	QUIOSQUE DE LEITURA E MESA DE JOGOS
15	ESPAÇO MULHER	39	QUIOSQUE GOURMET
16	ESPAÇO PARA MEDITAÇÃO	40	REDÁRIO
17	ESPIRIBOL	41	SALÃO DE FESTAS ADULTO
18	ESTUDOS/ HOME OFFICE	42	SALÃO DE FESTAS INFANTIL
19	FITNESS AERÓBICO	43	SALÃO DE JOGOS ADULTO
20	FITNESS MUSCULAÇÃO	44	SALÃO DE JOGOS INFANTIL - MENINAS
21	MINI PISTA	45	SALÃO DE JOGOS INFANTIL - MENINOS
22	MINI QUADRA RECREATIVA	46	SPA
23	PAREDE DE ESCALADA	47	VAGAS PARA VISITANTE
24	PERGOLADO		

DOMO HOME I			
1	ATELIER DE ARTES	25	PRAÇA DE ACESSO À PISTA DE CAMINHADA
2	BAR TROPICAL	26	PRAÇA DE APOIO DO CINEMA
3	BIRIBOL	27	PRAÇA DE APOIO DO ESPAÇO GOURMET
4	CHURRASQUEIRAS E FORNOS DE PIZZA	28	PRAÇA DE APOIO DO SALÃO DE FESTAS ADULTO
5	CINEMA COM FOYER E COPA	29	PRAÇA DE APOIO DO SALÃO DE FESTAS JUVENIL
6	DECK DE MADEIRA	30	PRAÇA DE APOIO DOS JOGOS COM PERGOLADO
7	DECK MOLHADO	31	QUADRA RECREATIVA
8	DUCHA	32	QUADRAS DE TÊNIS
9	EQUIPAMENTOS DE GINÁSTICA AO AR LIVRE	33	RAIA DE 25M
10	ESPAÇO GOURMET	34	REDÁRIO COM PERGOLADO
11	ESPAÇO MULHER COM SALA DE MASSAGEM	35	SALA DE AULA
12	ESPAÇO TEEN	36	SALA DE AUTORAMA E GAMES
13	GARAGE BAND	37	SALA DE ESTUDOS
14	ILHA	38	SALA DE GINÁSTICA
15	LAN HOUSE E JOGOS	39	SALÃO DE FESTAS ADULTO
16	ORQUIDÁRIO	40	SALÃO DE FESTAS INFANTIL
17	PIQUENIQUE	41	SALÃO DE FESTAS JUVENIL
18	PISCINA ADULTO	42	SALÃO DE JOGOS ADULTO
19	PISCINA CLIMATIZADA COBERTA	43	SANITÁRIOS
20	PISCINA INFANTIL	44	SAUNAS SECA E ÚMIDA
21	PISTA DE CAMINHADA	45	SOLARIUM
22	PLAYGROUND INFANTIL	46	SPA COM DESCANSO
23	PRAÇA CENTRAL COM ESPELHOS	47	WALK DOG
24	PRAÇA DAS MAMÃES COM PERGOLADO		

NOVA PETRÓPOLIS PRIME LIFE	
1	ATELIER
2	BRINQUEDOTECA
3	CHURRASQUEIRA C/ FORNO DE PIZZA
4	DECK DE MADEIRA
5	DECK MOLHADO
6	ESPAÇO GOURMET
7	FITNESS CENTER
8	HALL SOCIAL
9	JOGOS ADULTO
10	JOGOS JUVENIS
11	MUSIC STATION
12	PERGOLADO
13	PET CARE
14	PET PLAY
15	PISCINA ADULTO CLIMATIZADA
16	PISCINA COBERTA CLIMATIZADA 25M
17	PISCINA INFANTIL CLIMATIZADA
18	PLAYGROUND INFANTIL
19	PLAYGROUND JUVENIL
20	PRAÇA DE APOIO PARA ESPAÇO GOURMET
21	PRAÇA DE APOIO PARA FESTAS
22	PRAÇA DE ENTRADA
23	QUADRA RECREATIVA
24	RECREAÇÃO IFANTIL
25	SALÃO DE FESTAS
26	SOLARIUM
27	SPA
28	SPORTS LOUNGE
29	TRILHA PARA CAMINHADA

**Gerenciamento de Empresas e Empreendimentos na
Construção Civil, com Ênfase em Real Estate**

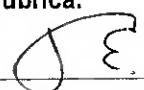
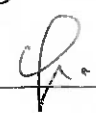
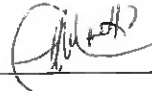
DEFESA DE MONOGRAFIA

Ata da Sessão de Julgamento

Na presente data, para a Defesa de Monografia do candidato(a): **Patrícia Sitrângulo Ditolvo**, com início às 18:30:00 horas, reuniu-se em sessão pública a banca composta pelos membros: Prof. Meng. Paulo Celso de Chiara (orientador), Prof. Dr. Cláudio Tavares de Alencar e Profa. Dra. Eliane Monetti

Título da monografia: "Condomínios-clubes: formatação e inserção – o caso dos empreendimentos em São Bernardo do Campo - SP"

Após breve apresentação do trabalho e arguição do candidato(a), tendo em vista o conteúdo do trabalho escrito, qualidade da apresentação e desempenho do candidato(a) frente às questões colocadas pela banca, foram atribuídas as seguintes notas:

	nota:	rubrica:
Prof. Meng. Paulo Celso de Chiara	8,5	
Prof. Dr. Cláudio Tavares de Alencar	8,5	
Profa. Dra. Eliane Monetti	8,5	

Tendo em vista os resultados do julgamento efetuado nesta Sessão de Defesa de Monografia, o candidato(a) foi considerado APROVADO pela banca.

São Paulo, 16 de abril de 2009.