

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN

NÍVEL MESTRADO

JULIANO DILL

**ANÁLISE DO SISTEMA-PRODUTO E A CONTRIBUIÇÃO DO DESIGN
ESTRATÉGICO NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE
EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS**

Porto Alegre

2010

JULIANO DILL

**ANÁLISE DO SISTEMA-PRODUTO E A CONTRIBUIÇÃO DO DESIGN
ESTRATÉGICO NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE
EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Design Estratégico, pelo Programa de Pós-Graduação em Design Estratégico da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Filipe Campelo Xavier da Costa

Porto Alegre

2010

D578a Dill, Juliano
Análise do sistema-produto e a contribuição do design estratégico no processo de desenvolvimento de empreendimentos imobiliários / por Juliano Dill. -- Porto Alegre, 2010.

109 f. : il. color. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Design Estratégico, Porto Alegre, RS, 2010.

Orientação: Prof. Dr. Filipe Campelo Xavier da Costa, Escola de Design.

1.Design estratégico. 2.Design estratégico – Mercado imobiliário. 3.Design estratégico – Sistema-produto. 4.Desenvolvimento imobiliário. 5.Investimentos imobiliários. I.Costa, Filipe Campelo Xavier da. II.Título.

CDU 7.05
7.05:332.7

Catálogo na publicação:
Bibliotecária Carla Maria Goulart de Moraes – CRB 10/1252

JULIANO DILL

**ANÁLISE DO SISTEMA-PRODUTO E A CONTRIBUIÇÃO DO DESIGN
ESTRATÉGICO NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE
EMPREENHIMENTOS IMOBILIÁRIOS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a
obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-
Graduação em Design Estratégico da Universidade do Vale
do Rio dos Sinos – UNISINOS

Aprovado em 29/11/2010

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Filipe Campelo Xavier da Costa – Universidade Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Prof. Dr. Celso Carnos Scaletsky – Universidade Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Prof. Dr. Maurício Bernardes – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Para a minha família.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Filipe Campelo Xavier da Costa, pela dedicação e a amizade transmitidas no decorrer da orientação. Parceria fundamental para a concretização deste trabalho.

Aos demais professores do Programa de Pós-Graduação em Design da Unisinos.

Aos profissionais Gustavo Emer, Tiago Dias e André Kim por suas contribuições.

RESUMO

O presente trabalho apresenta a pesquisa que teve por objetivo avaliar o sistema-produto dos empreendimentos imobiliários da cidade de Porto Alegre e seus respectivos modelos de desenvolvimento. O trabalho progrediu por meio de estudo de casos de duas incorporadoras de diferentes portes e entrevista com um especialista no setor. As entrevistas foram conduzidas por meio de um questionário semiestruturado dividido em três grupos de perguntas. O primeiro grupo teve como objetivo caracterizar o perfil do entrevistado e da empresa. O segundo grupo de perguntas objetivou sistematizar e analisar as etapas, os agentes e processos intervenientes ao desenvolvimento dos empreendimentos imobiliários, partindo do motivo de decisão de compra do terreno até as ações de pós-venda do apartamento. O terceiro grupo de perguntas buscou reconhecer como está organizado o sistema-produto desses empreendimentos sob o ponto de vista do gestor do projeto. Organizaram-se relatórios e seguiu-se uma análise comparativa entre os casos e o referencial teórico utilizado. O estudo aponta para características distintas entre incorporadoras, enquanto a de maior porte utiliza mais amplamente recursos de etapas metaprojetuais e de design de experiências a de menor porte foca sua atenção às etapas projetuais.

Palavras-chave: Design estratégico. Método projetual. Desenvolvimento de novos produtos. Incorporação imobiliária.

ABSTRACT

This paper presents the research that had as a goal to evaluate the system-product of real estate in Porto Alegre city and their models of development. The work progressed through case studies of two developers of different sizes and interview with an industry expert. The interviews were conducted by means of a semistructured questionnaire divided into three groups of questions. The first group aimed to characterize the profile of the interviewee and the company. The second group of questions aimed to systematize and analyze the steps, actors and processes involved in developing real estate projects, starting on the reason for the decision to purchase the land to the actions of post-sale apartment. The third group of questions sought to recognize how is organized the system-product of these ventures from the point of view of the project manager. Reports were organized and followed a comparative analysis between cases and theoretical reference. The study points out distinct characteristics among real state incorporation companies, while the larger size used more resources of metaprojectuals steps and experience design the smaller company turns his attention to projective steps.

Key-words: Strategic design. Projectual method. New product development. Real state incorporation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo de vida do empreendimento imobiliário.....	15
Figura 2 – Método de desenvolvimento projetual.....	18
Figura 3 – O modelo organizativo interfuncional.....	21
Figura 4 – Matriz do <i>design driven</i>	22
Figura 5 – Comparação entre os métodos analítico-funcionalista e sistêmico de design estratégico	23
Figura 6 – Colocação do design na cadeia de valor no sistema pós-industrial de produção....	24
Figura 7 – Síntese do metaprojeto.....	26
Figura 8 – Etapas de design de serviços.....	30
Figura 9 – Pontos de contato da marca.....	32
Figura 10 – Segmentos principais da construção Civil.....	38
Figura 11 – O processo de projeto e suas duas interfaces.....	43
Figura 12 – Método de desenvolvimento de novos produtos imobiliários.....	46
Figura 13 – Agentes da equipe de projeto.....	47
Figura 14 – Estrutura do trabalho de pesquisa.....	53
Figura 15 – Modelo de desenvolvimento Valpi.....	63
Figura 16 – Fachada <i>Maui Hills</i>	66
Figura 17 – Fachada.....	67
Figura 18 – Espaço corpo e espaço cultural.....	67
Figura 19 – Salão de festas e Espaço fogo.....	68
Figura 20 – Espaço <i>zen</i> e <i>Fitness</i>	68
Figura 21 – Brinquedoteca e Piscina.....	68
Figura 22 – Plantas de apartamentos.....	69
Figura 23 – Folder Valpi - Sua casa na praia.....	70
Figura 24 – Marca gráfica Valor Engenharia e Valpi – Valor Produtos Imobiliários.....	71
Figura 25 – <i>Website</i> e cartão de visitas.....	72
Figura 26 – Folder.....	72
Figura 27 – Marcas gráficas de imóveis.....	73
Figura 28 – Catálogo <i>Maui Hills</i>	74
Figura 29 – Catálogo Arpoador.....	74
Figura 30 – Aplicações de mídia externa.....	75
Figura 31 – Anúncio promocional.....	75
Figura 32 – Modelo de desenvolvimento Goldsztein-Cyrela.....	79
Figura 33 – Fachada Ventura.....	81
Figura 34 – Implantação.....	82
Figura 35 – Recanto do chimarrão e atelier das artes.....	82
Figura 36 – <i>Fitness Center</i> e <i>Kids place</i>	83
Figura 37 – Quadra esportiva e Salão de festas.....	83
Figura 38 – Plantas de apartamentos.....	83
Figura 39 – Marca gráfica Goldsztein-Cyrela.....	86
Figura 40 – Website e cartão de visitas.....	86
Figura 41 – <i>Folder</i> e assinatura de e-mail.....	87
Figura 42 – Marca gráfica Living.....	87
Figura 43 – Marcas gráficas de imóveis de até R\$ 200.000,00.....	88
Figura 44 – Marcas gráficas de imóveis acima R\$ 200.000,00.....	88
Figura 45 – Anúncio da Living Construtora, veiculada entre julho e outubro de 2010.....	89
Figura 46 – Anúncio da Goldsztein-Cyrela, veiculada entre julho e outubro de 2010.....	89
Figura 47 – Modelos de desenvolvimento de produtos imobiliários.....	102

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Cadeia produtiva da construção civil ano de 2008.....	37
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Materiais de comunicação	33
Quadro 2 – Modelo do processo de incorporação imobiliária adaptado ao território de Porto Alegre	40
Quadro 3 – Vantagens e desvantagens do papel de coordenador de projeto.....	48
Quadro 4 – Áreas condominiais	67
Quadro 5 – Áreas condominiais	82
Quadro 6 – Comparativo dos casos de estudo	95

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Unidades em oferta por faixa de valor em Porto Alegre	49
Tabela 2 – Estrutura do mercado	50

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 DESIGN ESTRATÉGICO	17
2.1.1 Metaprojeto.....	24
2.1.2 Sistema-Produto	27
2.1.2.1 Produto	28
2.1.2.2 Serviço	29
2.1.2.3 Comunicação	31
2.1.2.4 Experiência	35
2.2 MERCADO IMOBILIÁRIO.....	36
2.2.1 Setor da Construção Civil.....	36
2.2.2 Incorporação Imobiliária.....	39
2.2.3 Desenvolvimento dos Empreendimentos Imobiliários	43
2.2.4 Equipe de Desenvolvimento	47
2.2.5 Panorama do Mercado Imobiliário de Porto Alegre.....	49
3 METODOLOGIA.....	51
3.1 PROCESSO DE COLETA DE DADOS.....	53
3.1.1 Questões de Estudo de Caso	55
3.1.1.1 Questões sobre o Entrevistado e a Empresa	55
3.1.1.2 Questões sobre o Modelo de Desenvolvimento	56
3.1.1.3 Questões sobre o Sistema-Produto	57
3.1.2 Questões para Entrevista com Especialistas	58
3.2 ANÁLISE DE DADOS	58
3.2.1 Análise Isolada dos Dados.....	59
3.2.2 Análise Cruzada dos Dados	59
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	60
4.1 RELATÓRIO VALPI.....	60
4.1.1 Modelo de Desenvolvimento	61
4.1.2 Descrição do Sistema-Produto.....	65
4.1.2.1 Produto	65
4.1.2.2 Serviço	69
4.1.2.3 Comunicação	71
4.1.2.4 Experiência	76

4.2 RELATÓRIO GOLDSZTEIN-CYRELA	76
4.2.1 Modelo de Desenvolvimento	77
4.2.2 Descrição do Sistema-Produto.....	80
4.2.2.1 Produto	80
4.2.2.2 Serviço	84
4.2.2.3 Comunicação	86
4.2.2.4 Experiência	90
4.3 RELATÓRIO ENTREVISTA COM ESPECIALISTA	91
4.3.1 Reflexões sobre o Modelo de Desenvolvimento.....	92
4.3.2 Reflexões sobre o Sistema-Produto	93
4.4 ANÁLISE CRUZADA DOS DADOS	95
4.4.1 Comparativo dos Casos de Estudo.....	95
4.4.2 Interpretação dos Dados sob o Foco do Design Estratégico	98
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	103
REFERÊNCIAS	106

1 INTRODUÇÃO

O mercado imobiliário vem, ao longo dos últimos anos, consolidando-se como um dos mercados mais prósperos. Segundo pesquisa realizada pelo Sindicato Intermunicipal das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis e dos Condomínios Residenciais e Comerciais no Rio Grande do Sul - SECOVI-RS (2010), houve uma forte desaceleração nas vendas devido à crise econômica global recente seguida de uma recuperação notável. Essa recuperação deve-se a prontas medidas governamentais que incluem grandes programas de financiamentos e reduções tributárias. O período de 2006/2009 registrou fortes oscilações, podendo ser fracionado em três períodos:

- a) 1º período - janeiro de 2006 a setembro de 2008: forte reação à estagnação de mercado sugerindo o “boom imobiliário”;
- b) 2º período - setembro de 2008 a abril de 2009: marcado pela crise financeira global, originada quando os valores dos imóveis dados como garantia ficaram insuficientes ante a queda dos preços de comercialização deles. Esta situação atingiu a economia brasileira provocando a queda dos investimentos e negócios imobiliários até abril de 2009;
- c) 3º período - abril de 2009 a março de 2010: recuperação do setor, o indicador que comprova isso é a velocidade de vendas de imóveis novos, que passou de 10,61%, em abril/2009, para 20,63%, em novembro/2009. (SECOVI-RS, 2010).

Esse contexto denota uma crescente e dinâmica oscilação do mercado. Nele é possível encontrar suporte para tomadas de decisão segundo as teorias contemporâneas de design, mais precisamente do design estratégico. Enquanto tradicionalmente o ato de fazer design compreende o aspecto operacional do projeto e concentra em um único profissional todas as funções de um procedimento sequencial e linear, o design estratégico aponta para uma configuração multidisciplinar e sistêmica. Dessa forma, é possível tratar o designer estratégico como um articulador entre os distintos ambientes culturais que compõe projetos complexo – como é o caso dos empreendimentos imobiliários – organizando as estratégias por meio de um processo metodológico.

A partir disso, é possível sugerir que o design estratégico pode acrescentar valores ao processo de projeção e ao desempenho de empreendimentos imobiliários, tais como: visão sistêmica sobre o processo, projeção com mais complexidade do ciclo de vida do produto, composição aperfeiçoada da equipe com enriquecimento de conhecimento a partir de áreas

distintas do conhecimento, melhoria da experiência de compra e utilização do produto, suporte para a definição de estratégia de desenvolvimento de produto e escolha de terreno a partir do confronto de análise contextual da empresa e informações de tendências e inovação e, por fim, projeção de produtos que abrangem propriedades tangíveis e intangíveis denominados de sistemas-produtos.

Assim, o contexto da presente pesquisa coloca-se em função de um novo cenário mercadológico, proveniente de uma grande oscilação entre expansão/retração/expansão do mercado imobiliário, o que gera novas características na cadeia e nas relações de valor. Ao mapear as evoluções que estão sendo feitas no ambiente estratégico do desenvolvimento de empreendimentos imobiliários e analisá-las sob a luz do design estratégico, será possível verificar as contribuições feitas ao ambiente de projeção desses empreendimentos e fazer apontamentos para um possível método de design estratégico para o desenvolvimento de empreendimentos imobiliários, o que se coloca como problema de pesquisa.

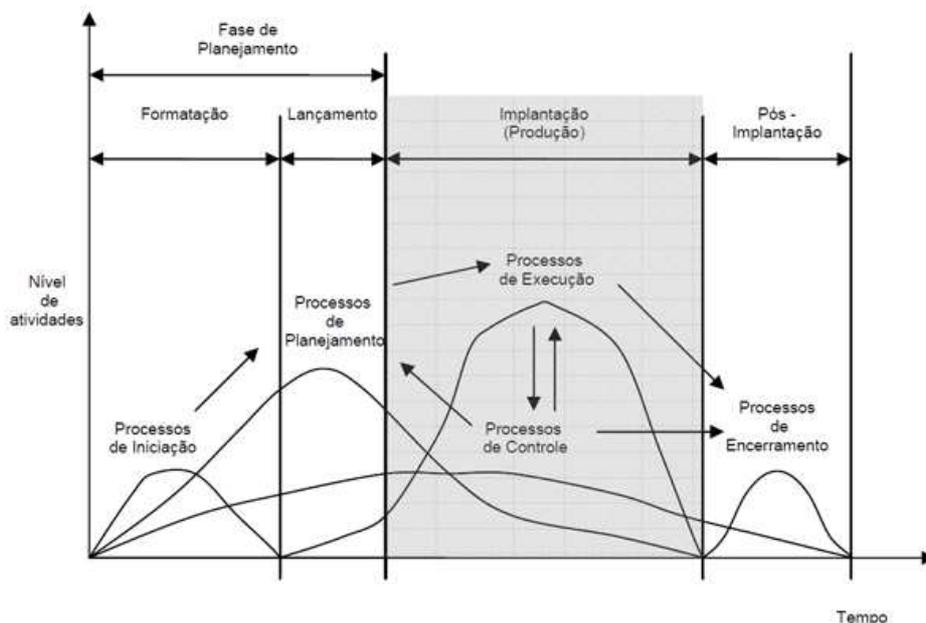
Dessa forma, a área de abrangência da presente pesquisa é a incorporação imobiliária com foco na criação de seus produtos sob a ótica do design estratégico. Os empreendimentos imobiliários são desenvolvidos em dois campos de ação distintos, porém essenciais para a sua concepção: incorporação e construção. A incorporação imobiliária, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo - SEBRAE-SP ([2010?]),

[...] é a atividade exercida com o intuito de promover e realizar a construção, para alienação total ou parcial (antes da conclusão das obras) de edificações ou conjunto de edificações compostas de unidades autônomas, sob o regime de condomínio, sendo que o incorporador vende frações do terreno, vinculadas às unidades autônomas (apartamentos, salas, conjuntos, etc.) em construção ou a serem construídas, obtendo, assim, os recursos necessários para a edificação.

Por construção civil, entende-se, segundo a Receita Federal, a construção, a demolição, a reforma, a ampliação de edificação ou qualquer outra benfeitoria agregada ao solo ou ao subsolo.

Em um ambiente de alta concorrência, é grande a busca por recursos que dêem suporte ao aumento de competitividade e que consigam atender aos anseios dos *stakeholders*, ou seja, a qualquer pessoa ou entidade que afeta ou é afetada pelas atividades da empresa. Outra particularidade relacionada diz respeito ao ciclo de vida dos empreendimentos imobiliários (Figura 1), pois o alto envolvimento de todos os agentes e, principalmente do consumidor final, requer atenção e planejamento para todas as etapas.

Figura 1 – Ciclo de vida do empreendimento imobiliário



Fonte: Adaptado de Cleland e Ireland (2002; LIMA, 2004; PMI, 2004 apud NAVARRO, 2008, p. 16)

Neste interím, Pastori et al. (2009) cita que o design estratégico se apresenta como uma disciplina capaz de desenvolver estratégias que visam atender as expectativas das organizações e a satisfação dos consumidores/usuários.

As incorporadoras e os agentes envolvidos no desenvolvimento dos produtos deparam-se com diversos pressupostos como: diferenciação de produto, entendimento de portfólio, velocidade de vendas, sustentabilidade e consciência ecológica. Essas questões salientam a necessidade de uma verificação no sistema de desenvolvimento, que seja dinâmico e consiga relacionar os universos culturais envolvidos: conceituação, projeção, comercialização, produção e relação com o cliente.

A possibilidade de contribuição do design estratégico está presente também na descrição de Batalha-Vasconcellos e Meirelles (2006) sobre as fases que compõem uma incorporação imobiliária:

- a) escolha, viabilização e obtenção de terreno incorporável;
- b) definição do produto;
- c) realização de projetos;
- d) aprovação de projeto legal
- e) arquivamento no competente Cartório de Registro de Imóveis do memorial de incorporação;

- f) promoção da venda das unidades – é possível perceber a multidisciplinaridade das etapas.

De acordo com essa conjuntura, Pastori et al. (2009) coloca que o design pode assumir características de articulação e auxiliar as organizações a prever a melhor dinâmica de atuação do consumidor. Essa concepção possibilita o desenvolvimento de produtos em que as relações entre os agentes do processo estejam previstas, fato que aperfeiçoa as características próprias da cadeia de valor dos produtos e serviços.

Com base em tudo isso, este trabalho tem como objetivo geral analisar o desenvolvimento de novos empreendimentos imobiliários na cidade de Porto Alegre à luz dos conceitos de design estratégico. E, para atender a este objetivo de forma satisfatória, foram elencados os seguintes objetivos específicos:

- a) estudar dois casos de incorporadoras da cidade de Porto Alegre-RS, classificadas como de pequeno e grande porte, a fim de compreender seu método de projeção dos empreendimentos imobiliários a partir da teoria do design estratégico;
- b) analisar a constituição do sistema-produto dos empreendimentos imobiliários desenvolvidos por essas incorporadoras;
- c) comparar os estudos a fim de obter indicativos de contribuição do design estratégico.

Para tanto, esta dissertação apresenta, em sua base teórica, a diferenciação entre a concepção tradicional de design e sua evolução para o entendimento de design estratégico, no primeiro capítulo. O capítulo posterior apresenta conceitos e processos acerca do mercado imobiliário com aprofundamento em construção civil e incorporação imobiliária, contexto de desenvolvimento de empreendimentos, os agentes envolvidos no processo e o panorama do mercado imobiliário em Porto Alegre. A seguir, discorre-se sobre a metodologia utilizada e finaliza-se com coleta e análise dos dados e as considerações finais.

Os textos em língua estrangeira utilizados nesta dissertação foram traduzidos pelo autor.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo, que apresenta os fundamentos centrais da presente pesquisa: design estratégico e mercado imobiliário, visa aprofundar os conceitos necessários para que os objetivos sejam alcançados.

2.1 DESIGN ESTRATÉGICO

Segundo Cardoso (2008), o termo design possui origem imediata na língua inglesa, onde o substantivo se refere tanto à ideia de plano quanto a de estrutura. Outra hipótese, e é dessa que o presente trabalho se aproxima, diz que o termo provém do latim *designare* e, segundo o qual, contém uma tensão dinâmica entre conceber/projetar/atribuir e de outro lado registrar/configurar/formar. O design está relacionado ao contexto de projetar, respeitando etapas de um método na concepção de um produto.

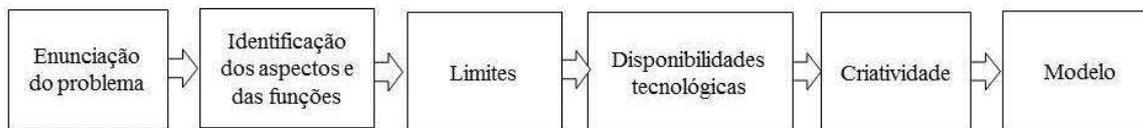
Ainda segundo Cardoso (2008), o design é fruto dos séculos 19 e 20, proveniente de três grandes acontecimentos históricos: a industrialização, a urbanização moderna e a globalização. Esses itens necessitam de certa fluidez na organização de inúmeras variáveis – máquinas, pessoas, lojas, fábricas, legislação – fazendo do design uma interface entre as lacunas culturais criadas.

Atualmente, os métodos, processos e o pensamento de design podem capacitar as organizações a competir em mercados já saturados bem como a abrir novos nichos, já que o design é uma forma óbvia e prática para que as organizações tornem seus produtos e serviços mais distintos e com maior valor agregado.

Na visão tradicional do design, o processo de desenvolvimento de um projeto está fortemente relacionado ao ato operacional. Não é estimulada a incorporação de agentes de outras áreas do conhecimento ao processo e principalmente a participação ativa na definição do problema. O profissional, nessa visão, possui a característica de especialista e a lógica da verticalidade, ou seja, todo o processo é hierárquico e desenvolvido por um tipo de agente.

Existem inúmeros métodos “analítico-funcionais” para esse ponto de vista, em que prevalece uma lógica de análise-síntese projetual de problemas bem definidos e de respostas exatas às problemáticas lineares de sistemas fechados. O exemplo a seguir, proposto por Munari (2006), segue seis passos, partindo de uma definição clara do problema e finalizando em uma solução simples. A seguir, o fluxograma de resumo e o detalhamento de cada etapa (Figura 2).

Figura 2 – Método de desenvolvimento projetual



Fonte: Adaptado de Munari (2006, p. 344-345)

Enunciação do problema

Presume-se que o problema já esteja bem definido, caso contrário, é preciso defini-lo com exatidão, pois corre-se o risco de comprometer todo o trabalho.

Identificação dos aspectos e das funções

Análise do problema em dois componentes principais: físico e psicológico. O componente físico diz respeito à forma do objeto enquanto o psicológico refere-se à relação entre objeto e usuário.

Limites

Levantamento de dados referentes a particularidades acerca do produto.

Disponibilidades tecnológicas

Deve-se ter em conta a realização do projeto com materiais e tecnologias que otimizem o resultado.

Criatividade

Após a síntese dos elementos colhidos, prevalece a intervenção criativa do designer sobre o projeto.

Modelo

Da síntese criativa surgem modelos.

Este método pressupõe uma lógica que baliza o processo de design entre um documento com especificações e limites – o *briefing* – e a solução do problema. É necessário que haja uma definição clara do problema, podendo o problema ser proposto pela indústria ao designer, mediante uma análise de necessidades, ou então proposto pelo designer à indústria.

É possível, com base nesse método, revisar o problema nas etapas iniciais. Em virtude de restrições técnicas e econômicas relativas aos componentes físicos ou a partir de um estudo histórico-geográfico referente a componentes psicológicos. A revisão do problema é influenciada pela duração do produto (por ser facilmente descartado ou de longa duração), restrições econômicas (possível utilização de peças pré-fabricadas), regulamentos e, por fim, exigências do mercado.

A criatividade do designer no processo é limitada à linearidade hierárquica do método, uma vez que ele não tem ideia do resultado antes da elaboração dos dados. Só após a síntese dos elementos colhidos aparecerá a forma global do objeto projetável, forma aceita como lógica. Uma criatividade lírica ou artística não é aceita, pois chocar-se-ia contra os limites antes examinados. Do resultado desse sistema, o designer escolhe o mais simples e passa ao projeto dos detalhes para chegar ao protótipo.

Pastori et al. (2009) afirmam que, diante desse modelo funcionalista do design, a questão que se instaura é a de como o design pode estabelecer melhores níveis e dinâmicas nas relações de trocas entre mercados, organizações e consumidores. A própria lógica projetual tradicional de design acaba sofrendo novos desdobramentos e passa a abranger funções e áreas que, até o momento, não correspondiam às suas corriqueiras funções.

Segundo Celaschi (2007), a evolução do design não pertence à esfera da arte (forma) tampouco a da técnica (função). Arte e técnica são saberes fronteiriços ao design, do qual este se nutre amplamente, e que, às vezes, terminam por impor para a ação do projeto uma orientação acrítica que diminui a eficácia. Também cita que a concorrência de mercado e a elevada industrialização do sistema produtivo têm tornado necessária a evolução do estudo e da pesquisa da forma tangível e superficial dos bens, até a situação contemporânea na qual, para a forma da mercadoria, entende-se um sistema de fatores tangíveis e intangíveis que caracterizam as ações envolvidas na troca de mercado.

Assim, o design, no contexto contemporâneo do mercado, de acentuada concorrência, de insumos caros e escassos, alta complexidade organizacional, etc., apresenta-se, segundo Pastori et al. (2009), como uma área do conhecimento complexa, sistêmica e gestora. O estudo do design, que foi foco de muitas discussões entre forma e função, possui outra vertente adequada a essa realidade: o design estratégico. Nesse entendimento de design, a relevância do valor simbólico e dos aspectos intangíveis para o que é projetado é o centro dos estudos, além de possuir, conforme Pastori et al. (2009), o caráter de resgate da dimensão estratégica da ação/reflexão de projetar, do pensamento sistêmico e a aprendizagem.

Consoante Celaschi (2007) e Deserti (2007), a qualidade que o mercado de hoje considera importante não pertence à condição de funcionamento mecânico dos bens a respeito da sua função primitiva, mas a sua função simbólica. O processo de design estratégico transpõe o entendimento que valoriza os aspectos técnicos de um projeto, para um fenômeno complexo que relaciona os aspectos técnicos aos intangíveis e de significação de um objeto. Para Zurlo (2010), o design estratégico pode ser considerado um sistema aberto que inclui pontos de vista diferentes e que articula vários modelos de interpretação e diferentes perspectivas disciplinares. Ainda segundo Para Zurlo (2010), o design estratégico trabalha em âmbito coletivo, contando nele mesmo o “agir estratégico” e a própria operação para a geração de um sentido, ou seja, a criação de valor para alguém.

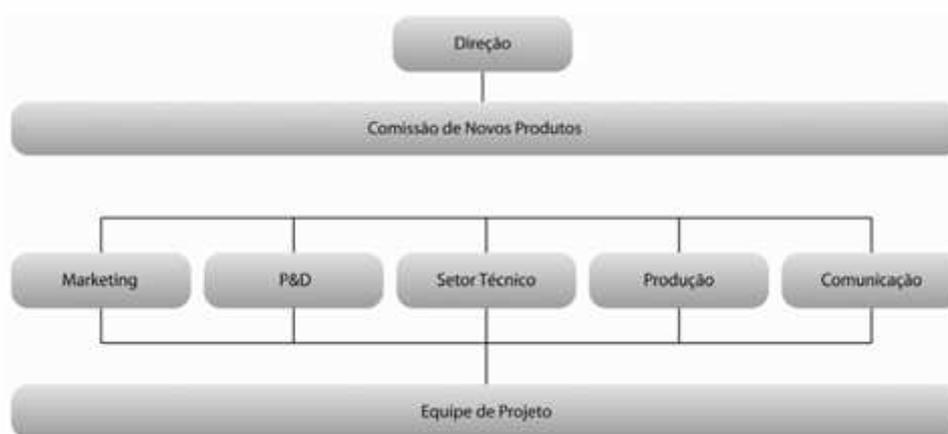
É necessário às corporações contemporâneas, para que avancem no tempo sem perder suas diretrizes, buscar constantemente por diferentes modos de organização que deem conta da realidade sem exauri-la e sem mutilá-la. Segundo Morin (2006), métodos como o de design estratégico partem de complexidades a níveis cada vez maiores e aportam em um método de projeto de design sistêmico, progressivo e aberto. Esse entendimento considera o design sobretudo pela sua capacidade de criar valores tanto para a empresa produtiva quanto para o consumidor.

O design estratégico é orientado para o objetivo projetual, que também inicia a partir das informações do *briefing*, da análise contextual da empresa e de dados de pesquisas informais. Nesse modelo, o design é integrado à definição do *brief*. Consoante Zurlo (2010), a mediação feita pelo designer no desenvolvimento do *brief* reflete um fenômeno peculiar do design estratégico, o *contra-brief*, que é um exercício feito pelo designer que objetiva entender as razões por trás da justificativa do problema e fornecer uma contribuição de abordagem estratégica. Zurlo (2010, p. 9) afirma que “[...] é daqueles que, ao ter seus pés no chão, mantém a cabeça nas nuvens; aqueles da esfera de decisão que trazem sua contribuição específica, sua própria visão pessoal”.

O processo do design estratégico possui uma lógica horizontal e multidisciplinar e aproxima-se de diversas outras áreas do conhecimento e atua como um gestor, um facilitador entre a troca de ideias e articulador entre as estratégias. Nessa visão, o projeto do produto, antes foco de todas as atenções, expande-se para o projeto de um, complexo e articulado, sistema composto do produto, serviço, comunicação e experiência. Segundo Zurlo (2010), o resultado desse processo gera não mais soluções pontuais, mas sistemas de ofertas, um sistema-produto mais que um simples produto, o que é representação visível da estratégia.

Segundo Deserti (2007) o modelo organizacional da equipe de desenvolvimento de produtos de uma empresa precisa ter como características a de introduzir as competências de design distinguindo o desenvolvimento executivo (setor técnico) da atividade metaprojetual (setor de pesquisa e desenvolvimento) e de desenvolver uma integração das funções, com uma abordagem mais adaptada a otimizar o emprego dos recursos no decorrer do processo de desenvolvimento dos novos produtos (Figura 3).

Figura 3 – O modelo organizativo interfuncional



Fonte: Deserti (2007)

Neste modelo interfuncional, Deserti (2007), coloca que o desenvolvimento de novos produtos não segue um modelo totalmente linear, de transições hierárquicas de tarefas. O modelo é um composto onde as decisões críticas são tomadas coletivamente e as tarefas especializadas são realizadas nas suas funções. Mais uma vez é sugerido o papel do designer como um facilitar e integrador entre os agentes.

O design estratégico possui três níveis de atuação, sendo que o estratégico tem como característica a pesquisa e revisão constante dos planos organizacionais, que deve articular todos os agentes internos envolvidos nesse sistema de produção e criar um ambiente generalizado de aprendizagem e liberar *outputs* projetuais. O nível tático liga o nível estratégico ao operacional, estimula a metabolização de *outputs* e coordena a entrada de novos *inputs* nesse sistema de design, enquanto o nível operacional executa. Esse modelo compõe a matriz do design *driven*, o direcionamento e a gestão das organizações a partir do design, como visto na Figura 4 que segue.

Figura 4 – Matriz do *design driven*

Fonte: Pastori et al. (2009)

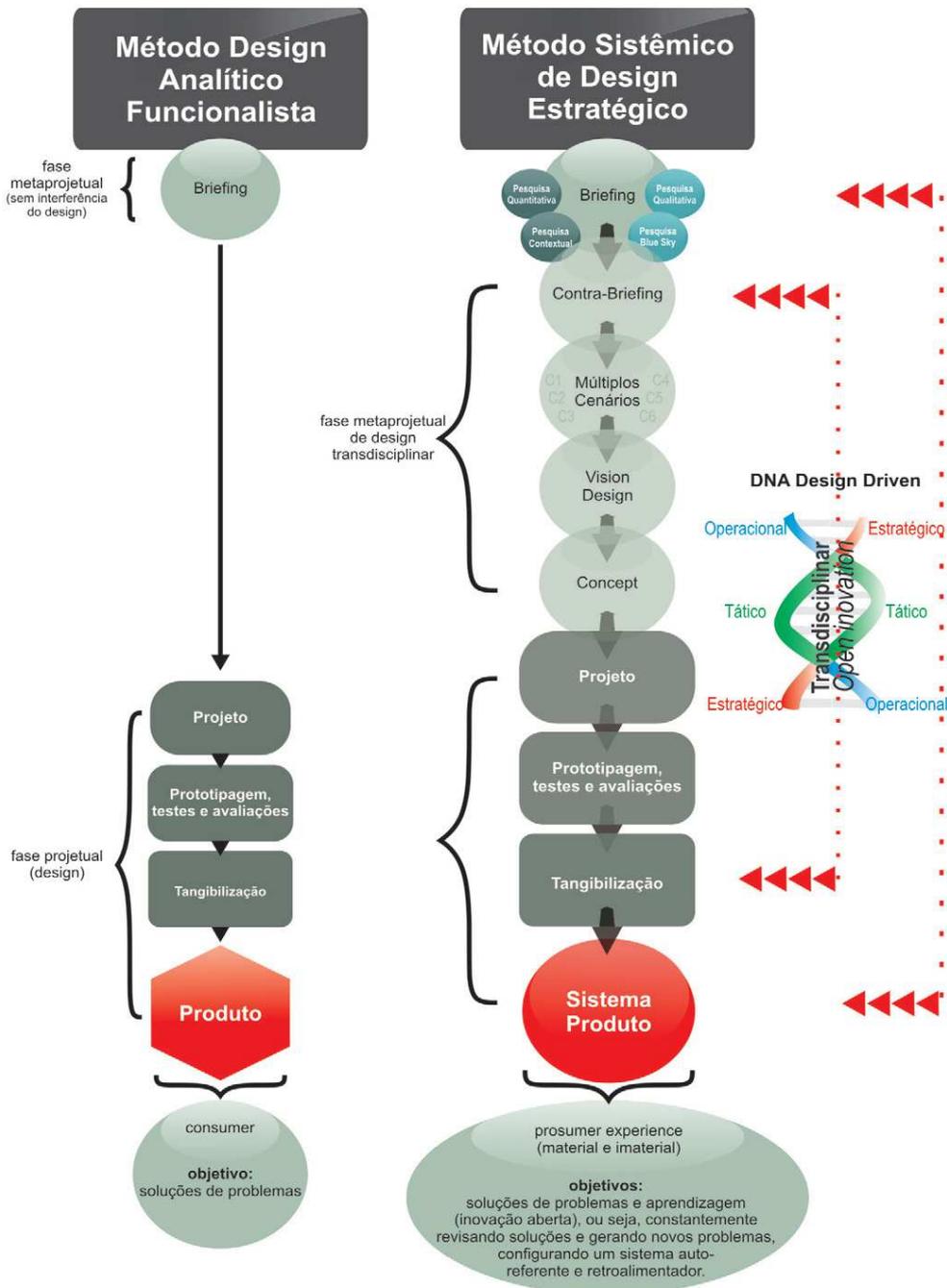
Até aqui foram apresentadas as definições do método em uma perspectiva abrangente do design em relação ao sistema organizacional, os três níveis de design - estratégico, tático, e operacional - e sua correlação com o sistema produto. Para uma visualização mais clara desse processo de design, aprofundam-se, a seguir, as duas macroetapas contidas: metaprojetual e projetual.

A macroetapa metaprojetual, segundo Moraes (2006), caracteriza-se por uma reflexão crítica e reflexiva sobre o próprio projeto a partir de um cenário em que se destacam fatores produtivos, tecnológicos, mercadológicos, materiais, ambientais, socioculturais e estético-formais. Essa etapa explora toda a potencialidade do design, mas não produz *outputs* projetuais únicos e pré-estabelecidos. Sua particularidade é a de fornecer indicativos adequados ao contexto sem recorrer a soluções pragmáticas. O metaprojeto, segundo Pastori et al. (2009), permite a visão global dos processos em que se insere, além de servir como uma retomada da consciência estratégica que a possibilidade existencial de projeção conferiu à consciência humana. Essa macroetapa desenvolve-se por meio de dois ambientes de pesquisa: a pesquisa contextual e a *bluesky*. A pesquisa contextual, conforme Celaschi (2007) e Deserti (2007), é relativa às informações como recursos disponíveis, à empresa de referência, à tipologia de produto, mercado em que a empresa ou produto estão inseridos, ao comportamento da concorrência, estrutura da distribuição e, mais especificamente, ao modelo de cadeia de valor. A pesquisa contextual possibilita uma análise dos agentes externos constituintes das redes de interação mercadológicas em conjunto com a organização que se encontra sob o foco projetual. A pesquisa *bluesky*, segundo Scaletsky e Parode (2008), busca exemplos e estímulos, e por meio de analogias propõe indicativos para auxiliar na solução de um problema de design. A macroetapa projetual, que se constitui entre as dimensões tática e operacional, avança, tal qual os sistemas “analítico-funcionais”, por entre limites físicos e tecnológicos, por meio de protótipos, testes e avaliações até se materializar no produto. A

macroetapa projetual do design estratégico, entretanto, possibilita o reinício indefinido do projeto ou da revisão constante de suas etapas, o que a difere do método proposto na visão tradicional de design. Segundo Pastori et al. (2009) a macroetapa projetual, por meio de uma dinâmica ao mesmo tempo recursiva e transcendente, é capaz de avançar para a esfera de ordem estratégica, desde que não se feche em seus procedimentos técnicos.

A seguir, será apresentado o método de design estratégico e seu comparativo com o método da visão tradicional do design (Figura 5).

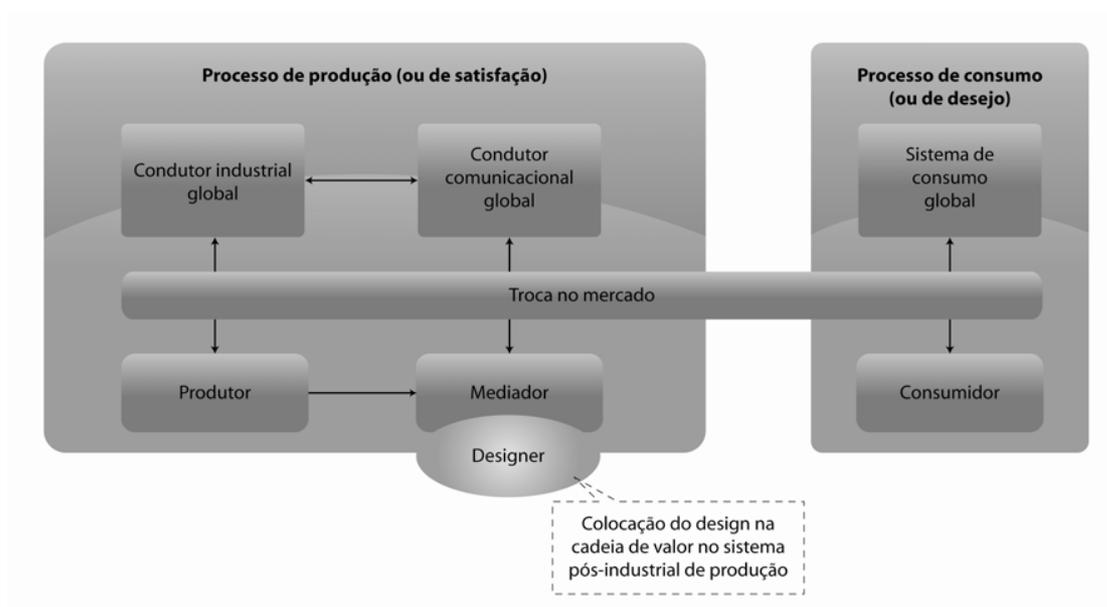
Figura 5 – Comparação entre os métodos analítico-funcionalista e sistêmico de design estratégico



Fonte: Adaptado de Pastori et al. (2009)

De acordo com o conteúdo apresentado, o processo do design estratégico é configurado por um sistema recursivo, que possibilita a revisão do problema inicial a qualquer momento. Constitui possibilidades não somente influenciadas por pesquisa contextual, mas também por tendências, através da pesquisa *bluesky*. Diante desse novo paradigma, a colocação do designer na cadeia de valor desloca-se e a contribuição que o design tem condições de oferecer expande-se. Na Figura 6, está representado o fluxograma da cadeia de valor e a atuação do designer, através de contribuição local e pontual dentro de processos governados de outros conhecimentos e em termos de comando do processo.

Figura 6 – Colocação do design na cadeia de valor no sistema pós-industrial de produção.



Fonte: Celaschi (2007)

O design estratégico redefine a atuação do designer, que é, nessa visão, segundo Celaschi (2007), um articulador social, na medida em que quase a totalidade da produção de mercadorias tem hoje o desejo primário de criar relações, o que caracteriza uma transição do foco no design “tangível” para o design “intangível”.

A seguir, serão aprofundados os conceitos de metaprojeto e de sistema-produto.

2.1.1 Metaprojeto

Consoante Celaschi (2007) e Deserti (2007), a atividade considerada central no processo de inovação das mercadorias por meio do design é subdividida em dois processos

distintos: aquele que tradicionalmente se chama projeto e aquele que o antecede, definido como metaprojeto.

O metaprojeto caracteriza-se pela sistematização do processo de pesquisa e projeção que se deseja utilizar. É um “projeto do projeto” ou, ainda, um programa articulado e analítico subdividido em fases, tempos e recursos econômicos e humanos necessários para cada fase, que constituirá um plano regulador e geral do processo de projeção. Segundo Celaschi (2007) e Deserti (2007), o metaprojeto caracteriza-se por uma fase em que visões divergentes de um mesmo problema de projeto são confrontadas visando a reposicionar o problema.

O metaprojeto não busca materializar soluções ao problema, mas construir caminhos para alcançar tais soluções. Assim, consiste na idealização e programação de pesquisas e na projeção de processos, sistemas e produtos com os quais o design pode contribuir estrategicamente.

De acordo ao conteúdo apresentado anteriormente, o metaprojeto desenvolve-se por meio de dois ambientes de pesquisa: a pesquisa contextual e a pesquisa *bluesky*. De acordo com Deserti (2007), o resultado da pesquisa contextual deriva de um sistema de informações úteis para direcionar as escolhas que devem ser feitas na fase de projeto, consolidadas em um documento denominado “dossiê empresa/mercado”. Já a partir dos resultados da pesquisa *bluesky*, consolida-se um documento denominado “dossiê cenários de inovação”. Esse documento, que se caracteriza por possibilitar um sistema de oportunidades mais que de vínculos, oferece um sistema de informações úteis para fazer disparar faíscas criativas ou para controlar e direcionar a criatividade de modo que resulte coerente em objetivos empresariais. Segundo Deserti (2007), a partir do “dossiê cenários de inovação” é possível extrair dois níveis de *outputs*: um estratégico, construído a partir da interpretação de sinais (tendências) fortes e fracos, e outro voltado à criatividade, por meio de um repertório de sugestões de referências visuais.

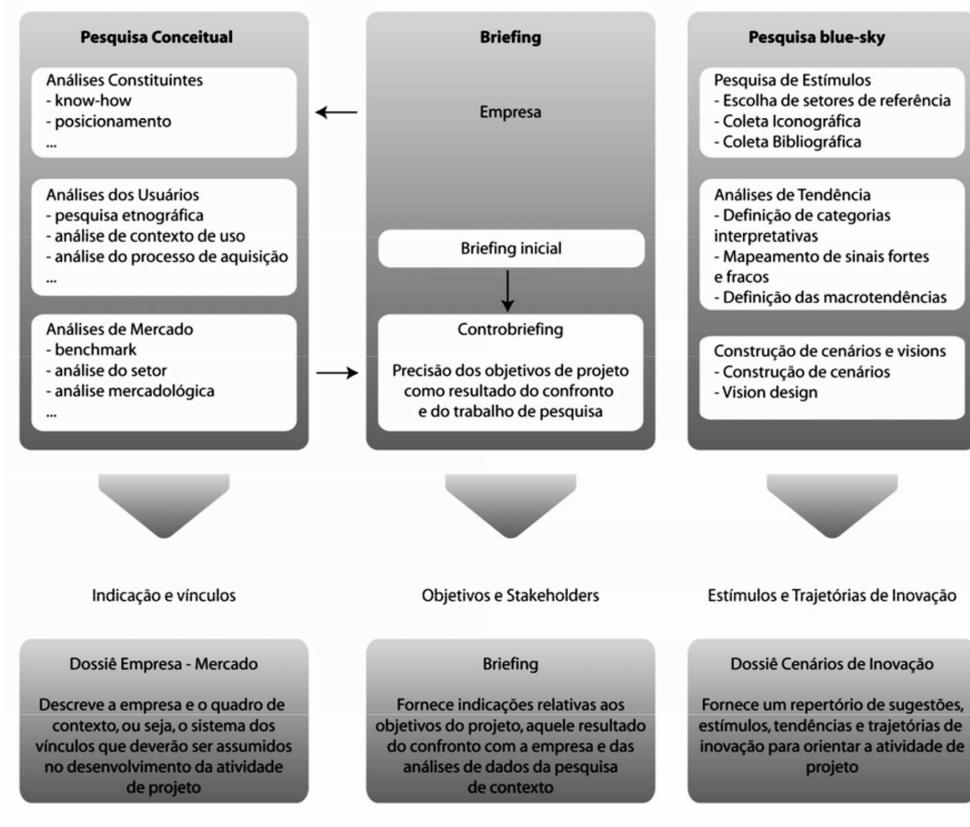
Do confronto com a pesquisa contextual, na macroetapa metaprojetual, é possível que o problema seja revisto pelo designer. Essa redefinição do problema segue as etapas definidas por Best (2006) como sendo:

- a) *problem finding*: uma pesquisa pré-projetual que orienta a pesquisa com o objetivo de encontrar e destacar problemas a partir da observação da realidade da organização. Não há o objetivo de resolvê-los, apenas de isolá-los de modo que sejam afrontados de modo prioritário;

- b) *problem setting*: concentra a análise dos problemas anteriormente isolados, estruturando o conhecimento em torno deles para organizar as informações de modo produtivo. Nessa fase, há a construção de modelos que sintetizam a realidade de maneira simplificada;
- c) *problem solving*: concretiza a solução do problema traçando um caminho conveniente à organização, concentrada na sua forma mais materializada.

A partir do estabelecimento das etapas anteriores com o *briefing* inicial é possível utilizar-se o *contra-briefing* e, após, estabelece-se o *briefing* definitivo. Na Figura 7, é apresentada a síntese do metaprojeto.

Figura 7 – Síntese do metaprojeto



Fonte: Celaschi (2007) e Deserti (2007)

Segundo Moraes (2006), o resultado do metaprojeto almejado é aquele de definir uma proposta conceitual (*concept*) para um novo artefato industrial ou efetuar uma análise corretiva (*diagnose*) em um produto e/ou serviço já existente. A aplicação do metaprojeto é uma síntese do esforço empreendido na decomposição e decodificação dos cenários possíveis,

promovendo uma maior e melhor qualidade dos artefatos industriais que reflitam como benefícios para os usuários,

O metaprojeto aponta uma participação mais abrangente do design no processo, que passa a estar presente na construção de produtos, serviços e experiências desde a estruturação das ideias. A partir do momento em que atua como um auxiliar na construção de estratégias, utiliza a visão do designer, possibilitando o questionamento e a reformulação do problema inicialmente proposto, consolidado na forma do *contra-briefing*, além de estruturar possíveis soluções pelo cruzamento de informações que podem gerar novos direcionamentos e, assim, planos inovadores.

A partir do metaprojeto, o design estratégico, além de participar de forma ativa da construção de valor, agrega parâmetros concretos de inovação e direcionamento empresarial à esfera estratégica de criação. Celaschi (2007) conclui que o acréscimo de valor pelo design abrange não apenas a análise das exigências do consumidor, mas de todas as exigências que envolvem a sistemática do produto como: o produto, os serviços, a comunicação e a experiência de consumo, denominado de sistema-produto.

2.1.2 Sistema-Produto

Segundo Celaschi (2007), o sistema-produto é a integração de três tipos de troca: bens concretos, serviços e experiências. O design estratégico atua sobre todo esse sistema desde a natureza dos bens trocados, a comunicação pertinente a eles e na relação com o usuário.

O conceito do sistema-produto é decorrente do contexto contemporâneo da mercadologia, caracterizado pela hiperproliferação dos bens industrialmente produzidos e pela superioridade quantitativa da oferta em relação à demanda. Nesse sistema, o foco desloca-se da inovação de produto para uma concepção integrada de elementos que compõe a viabilização do produto (concebido e desenhado desde o início): produto, serviço, comunicação e experiência.

A seguir, será apresentada uma descrição aprofundada de cada item que compõe o sistema-produto.

2.1.2.1 Produto

Segundo Kotler (1999) produto é qualquer oferta ao mercado suscitando atenção, aquisição, uso ou consumo que possa satisfazer um desejo ou uma necessidade. Este termo abrangente inclui objetos físicos, serviços, pessoas, lugares, organizações e idéias.

Para Bürdek (2006) objeto de design é o resultado de um processo de desenvolvimento, cujo andamento é determinado por condições e decisões – e não apenas por configuração. Também coloca como fundamental atender fatores como os socioeconômicos, tecnológicos, os culturais, fundamentos históricos e condições de produção técnica, assim como fatores ecológicos, ergonômicos e exigências artístico-experimentais.

Bürdek (2006) propõe que o design de produtos deve necessariamente atentar para as questões como visualizar progressos tecnológicos, priorizar a utilização e o fácil manejo de produtos e tornar transparente o contexto de produção, do consumo e da reutilização. E ainda promover serviços e a comunicação, mas quando necessário evitar o desenvolvimento de produtos sem sentido.

Segundo Baxter (1998) o desenvolvimento de produtos visa atender a diversos tipos de interesse. É necessário que se considere questões de satisfação tanto de consumidores, quanto de produção e vendas. É importante para o designer possuir características multifuncionais que o possibilitem tanto discutir pesquisas de mercado quando desenvolver *rendering* de produtos. Para o design de produtos, Baxter (1998), sugere que se estabeleça metas para o desenvolvimento, se compare o desenvolvimento com as estas metas previamente traçadas e que se gere idéias mesmo em momento posterior a de definições críticas. Para o autor os fatores que determinam o sucesso de um produto podem se caracterizar em três grupos. O primeiro relativo à forte orientação para o mercado, onde o produto deve possuir características que o diferenciam da concorrência. Se não for possível encontrar características deste tipo é sugerido o cancelamento do projeto. O segundo sobre planejamento e especificação. O design de produtos deve prever fases de validações técnicas e de especificações quanto à função e forma como medida de diminuir riscos comerciais. E o terceiro ligado a fatores internos da empresa, pois em um ambiente organizacional qualificado e com integração dos diversos setores a competitividade do produto é ampliada.

As fases de desenvolvimento de produtos são classificadas por Baxter (1998) em quatro etapas:

- a) a primeira começa por uma apresentação da idéia existente para um público formado de consumidores ou vendedores;
- b) a segunda etapa é referente a especificação da oportunidade e do projeto. Defini-se nesta etapa o melhor conceito do produto;
- c) o conceito selecionado é submetido a um segundo teste de mercado. Nessa etapa é comum conter alterações ou novas idéias, nestes casos o processo retrocede as etapas anteriores;
- d) após aprovado passa-se por um detalhamento de projeto do produto e seus componentes para a fabricação do protótipo. A aprovação do protótipo encerra as atividades de desenvolvimento e se iniciam a produção e vendas.

2.1.2.2 Serviço

Segundo Manzini (2004), a definição tradicional de serviço é uma forma de interação em que alguém (o prestador do serviço) age em benefício de outra pessoa (o usuário do serviço). Kotler (1999) afirma que serviço é toda atividade ou benefício, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulte na posse de um bem.

O conceito de design de serviços amplia sua dimensão na definição de Moritz (2005, p. 39), segundo o qual “design de serviços é o projeto da experiência global de um serviço, bem como o desenho do processo e estratégia para prestar esse serviço”. O design de serviços percebe o serviço a partir da perspectiva do cliente. Seu objetivo é garantir que as interfaces de serviço sejam úteis, utilizáveis e desejáveis do ponto de vista do cliente. Os designers de serviço visualizam, formulam e arquitetam soluções para os problemas que não necessariamente existem hoje, pois eles observam e interpretam os requisitos e padrões de comportamento e projetam possíveis serviços futuros.

De acordo com Mager (2008), o design de serviços possui embasamento no design de produto e de interface e permite a transferência de métodos comprovados de design analítico e criativo para o mundo da prestação de serviços. Em particular, existem laços estreitos com a dimensão de interação e de experiência que se originou no design de interface. O processo de projeção dos serviços, segundo Moritz (2005), consiste em tarefas empreendidas e agrupadas em seis estágios descritos na sequência (Figura 8).

Figura 8 – Etapas de design de serviços



Fonte: Moritz (2005)

Concluindo, Moritz (2005) afirma que o design de serviços planeja e elabora experiências úteis, usáveis, desejáveis, eficazes e eficientes ao cliente através de pontos de contato e que se perpetuem com o tempo. Objetivando melhorar um tipo existente ou desenvolvendo novos serviços, os designers podem fazer uso de diferentes meios de comunicação e utilizar produtos como parte da experiência do serviço.

2.1.2.3 Comunicação

Segundo Celaschi (2007), a comunicação envolve uma função informativa nos confrontos do consumidor, permitindo-lhe reconhecer imediatamente um produto, economizando em termos cognitivos e temporais sobre a sua investigação. Keller e Machado (2006, p. 47) descreve que “não há atalhos na construção de uma marca. Uma grande marca não é construída por acidente. Ela é o produto da realização cuidadosa de uma série de etapas ligadas logicamente com os consumidores”.

A marca de um produto é a entidade mais abrangente no âmbito das dimensões do sistema-produto. No momento em que inicia a representar não apenas o valor de uso mas também o valor simbólico do produto, a marca torna-se espelho da imagem do produto junto ao consumidor e, logo depois, da empresa que o lançou no mercado. Transcendendo a função informativa, a marca torna-se um recurso da empresa, dotado de um valor autônomo (imagem da marca) que pode ser guardado e trocado, o que a transforma, por sua vez, em mercadoria.

Conforme Wheeler (2008), enquanto a marca relaciona-se de modo virtual com a mente e o coração das pessoas, a identidade de marca é tangível e apela aos sentidos. É por meio da identidade de marca que a comunicação de uma empresa, produto ou serviço concretiza-se, diferenciando-se da concorrência e alcançando fatias maiores de mercado. Uma comunicação adequada possibilita que os consumidores prossigam mais facilmente no seu impulso de compra, aumenta o poder de persuasão da equipe de vendas e cria um valor econômico para a marca¹. A identidade de marca, por meio de suas aplicações, cria novos pontos de contato com o consumidor. A Figura 9 demonstra as possibilidades de pontos de contato dos *stakeholders* com a marca. Consoante Wheeler (2008), cada ponto gera oportunidades de fortalecer e comunicar a essência dessa marca.

¹ O valor da marca, definido por Aaker (1998) como *brand equity*, é um conjunto de ativos (e passivos) associados ao nome da marca e símbolo que se acrescenta (ou subtrai) ao valor proporcionado pelo produto ou serviço para uma empresa e ou para os consumidores da empresa.

Figura 9 – Pontos de contato da marca



Fonte: Wheeler (2008)

Celaschi (2007) descreve as fases de desenvolvimento da marca a partir dos atributos específicos de um produto, até o ponto de condicionar as características do produto mais que ser condicionada por ele:

- a) primeira fase: marca como síntese de atributos. A marca é o resultado direto das características dos produtos de uma empresa, no sentido que assumem tais características como elemento de distinção a respeito de outras marcas. Nessa fase, a marca desempenha fundamentalmente o papel de garantia das características do produto e de fidelização do consumidor, o qual encontra cognitivamente uma garantia econômica voltada à marca conhecida em vez de aventurar-se na escolha de produtos alternativos;
- b) segunda fase: marca como síntese de benefícios. As características positivas e memoráveis de um produto específico, que tem gerado a identidade da marca, começam a ser associadas a outros produtos. Tratam-se de caracteres abstratos que podem ser “descontextualizados” e “desmaterializados”, de modo a poderem ser trasladados de um bem apenas ou de um conjunto fortemente homogêneo de bens para um conjunto heterogêneo de bens. O consumidor passa, em decorrência da

avaliação das características do simples produto, para a avaliação dos benefícios de todos os produtos que pertencem à marca;

- c) terceira fase: marca como vetor de desenvolvimento. A marca representa para o consumidor um conjunto de valores e características que a empresa pode empregar para diversificar a própria faixa de atividade. Nesse caso, mesmo mudando radicalmente o setor de referência, a marca torna-se vetor de notoriedade, fidelidade, complacência a um sistema de valor.

Para o desenvolvimento da comunicação, é necessário perceber ou criar esses pontos de contato do consumidor com a marca. A criação dos elementos essenciais da identidade de marca, como o logotipo, entretanto, é apenas o início desse processo, que inclui tipicamente cartão de vistas, folha timbrada, *website*, entre outros. A exploração da aplicação da marca consolida a comunicação dos atributos e diferenciais que se tem por objetivo transmitir ao consumidor. Segundo Wheeler (2008), para que se tenha êxito, torna-se imprescindível conter os seguintes aspectos: transmitir personalidade da marca, ter alinhamento com a estratégia do sistema-produto e criar uma linguagem visual unificada.

Abaixo, no Quadro 1, são apresentadas, com maior profundidade, as aplicações de marca mais relevantes acompanhadas de suas características fundamentais descritas por Wheeler (2008).

Quadro 1 – Materiais de comunicação

(continua)

APLICAÇÃO	CONTEXTO DE USO	INDICATIVOS DE DESENVOLVIMENTO
Papel de correspondência	O papel de correspondência transmite credibilidade e frequentemente transporta conteúdos importantes. É considerado o tipo mais formal de comunicação empresarial e possui uma “dignidade” implícita.	Esclarecer o uso; determinar as necessidades; verificar o conteúdo; definir papel adequado à impressão utilizada.
Cartão de visitas	É uma ferramenta de marketing pequena e portátil e que reflete a qualidade do portador e de sua empresa.	Informações devem ser de fácil leitura. Considerar o verso como espaço adicional para mensagens de comunicação. Determinar o peso do papel para transmitir qualidade.

(continuação)

APLICAÇÃO	CONTEXTO DE USO	INDICATIVOS DE DESENVOLVIMENTO
Folhetos	Os folhetos são instrumentos extremamente populares de marketing e informação. Os melhores folhetos convidam à leitura, uma vez que são de fácil compreensão e uso.	Os sistemas unificados de folhetos aumentam o reconhecimento da marca. Ao tornar a informação acessível, uma empresa demonstra a compreensão pelas necessidades das forças de vendas. Os sistemas devem incluir uma chamada consistente à ação, que dê aos consumidores escolha e acesso.
Embalagem	As gôndolas provavelmente são o maior ambiente competitivo que existe, portanto, a influência cognitiva gerada pelas formas, cores, mensagens e pelo posicionamento são fundamentais para se atingir o resultado almejado com uma embalagem.	Uma abordagem disciplinada e coerente leva a uma presença de marca unificada e poderosa. Considerar o ciclo de vida completo da embalagem: fonte, impressão, montagem, envase, preservação, expedição, exibição, compra, uso e reciclagem/descarte. O desenvolvimento de uma nova estrutura leva tempo e é dispendioso, mas oferece uma vantagem competitiva especial e única.
Website	A internet fornece ao consumidor um ambiente de vendas em que não existe pressão. Os <i>websites</i> são cada vez mais utilizados como portais e instrumentos de mídia.	Começar a estrutura do site com o conteúdo, não como um design de tela. Redigir o conteúdo para web. Fazer testes de usabilidade.
Sinalização	A sinalização tem um papel crescente na expressão da essência de uma marca. Há indicativos de que uma sinalização eficaz nas lojas aumenta as vendas e que sistemas inteligentes dão suporte e acentuam a experiência de consumo.	A legibilidade, visibilidade, durabilidade e o posicionamento devem conduzir o processo de design. Distância, velocidade, luz, cor e contraste afetam a legibilidade. O desenvolvimento de protótipos minimiza os riscos, por isso é necessário testar o design antes da fabricação.
Propaganda	Mesmo com novas plataformas de comunicação, ainda é pela propaganda que se fica sabendo de novos produtos, serviços e ideias.	O processo da propaganda consiste em: conduzir a pesquisa, desenvolver a estratégia, desenvolver a criatividade, testar a criatividade, desenvolver um plano de mídia, controlar a produção, implementar a campanha e monitorar o impacto.
Ambientes	A percepção do ambiente pode ser controlada por cores memoráveis e únicas, texturas, proporções, luz, som, movimento, conforto, aromas e informações acessíveis.	Compreender as necessidades, preferências, hábitos e aspirações do público-alvo; criar uma experiência especial e única que esteja alinhada com o posicionamento da marca; compreender o efeito psicológico da iluminação; considerar as necessidades de clientes deficientes.

(conclusão)

APLICAÇÃO	CONTEXTO DE USO	INDICATIVOS DE DESENVOLVIMENTO
Veículos	Independentemente da situação, o objetivo dessa aplicação continua o mesmo: tornar a identidade de marca imediatamente reconhecível e fazê-lo em segundos.	O processo de desenvolvimento dessa aplicação consiste em: plano, design, determinação, exame e implementação.
Uniformes	Os melhores uniformes provocam orgulho e são apropriados ao local de trabalho e ao ambiente. Os designers devem manifestar respeito pelos indivíduos que têm que usá-los e considerar critérios de desempenho.	Os critérios de desempenho são: funcionalidade, durabilidade, facilidade de limpeza, mobilidade, conforto, visibilidade, facilidade de vestir, peso, temperatura, orgulho, respeito e segurança.
Novas mídias	As redes sociais, por exemplo, fornecem uma possibilidade de expor a essência de marca em uma plataforma que os consumidores confiam.	As possibilidades: avatares, blogs, podcasting, mecanismos de busca, comunidades online, pop-ups, etc.

Fonte: Wheeler (2008)

A comunicação de um produto, tendo como aspecto central a sua marca, é fundamental em sua concepção e oferta, pois influencia a percepção do consumidor sobre o produto. Assim, é um dos principais canais de desenvolvimento dos aspectos intangíveis do sistema-produto.

2.1.2.4 Experiência

Segundo Freire (2009), a evolução de um processo de compra focado em aspectos tangíveis para o de intangíveis, denota a importância dos aspectos subjetivos na tomada de decisão. E, com isso, solidificam-se estudos que buscam compreender a influência das emoções e dos sentimentos nas escolhas dos consumidores.

A experiência de consumo ocorre quando um consumidor tem qualquer tipo de sensação ou conhecimento adquirido como resultado do nível de interação com os diferentes elementos de um determinado contexto ou situação.

Freire (2009) sugere que a economia evoluiu para a oferta de “experiências”, distinta da oferta de serviços e caracterizada pelo envolvimento do consumidor na vivência de uma situação memorável. O cenário do serviço seria o palco onde uma experiência ocorre. O foco de atenção passa a ser, nesse novo paradigma, não apenas o produto, mas a relação existente

entre usuário e produto. O processo de design de experiência amplia a visão sobre o projeto e, segundo Freire (2009), a partir de uma visão sistêmica, projeta as interações de consumo. Ainda segundo a autora, salienta-se a necessidade de um projeto desenvolvido por equipes multidisciplinares e a necessidade do designer articular diferentes visões sobre o projeto.

Os elementos que compõe a experiência de consumo, de acordo com Lofman (1991 apud FREIRE, 2008), são: contexto (atmosfera, o tempo e o lugar que compõem o ambiente em que a experiência ocorre); estímulos sensoriais (imagens sensoriais); respostas afetivas (emoções, sentimentos e estados de humor); processos cognitivos (pensamentos e imaginação do consumidor estimulados pelo consumo); atividades (ações e reações dos indivíduos durante a experiência) e avaliação (satisfação com o uso, com os resultados do uso, apreciação do produto).

McLellan (2000 apud FREIRE, 2009) aponta como objetivo do design de experiências orquestrar experiências que sejam funcionais, determinadas, envolventes, atraentes e memoráveis. Para tal, é necessário projetar todos os detalhes do contexto no qual sua audiência está inserida e as características de design do conteúdo que está no material do curso a distância.

O design possui a capacidade de induzir e projetar experiências de consumo, ampliando a relação existente entre produto-usuário, ao entender os aspectos intangíveis existentes nesse contexto.

2.2 MERCADO IMOBILIÁRIO

O presente capítulo introduz o leitor no ambiente em que a pesquisa se desenvolveu. Nele será descrita a atuação das empresas de incorporação e construção com um enfoque nas especificidades e na própria definição da atividade de incorporação imobiliária. Inicia-se com a caracterização do setor da construção civil, passando-se à incorporação imobiliária. Mais adiante, descrevem-se as formas de desenvolvimento do empreendimento imobiliário, os agentes envolvidos e suas etapas.

2.2.1 Setor da Construção Civil

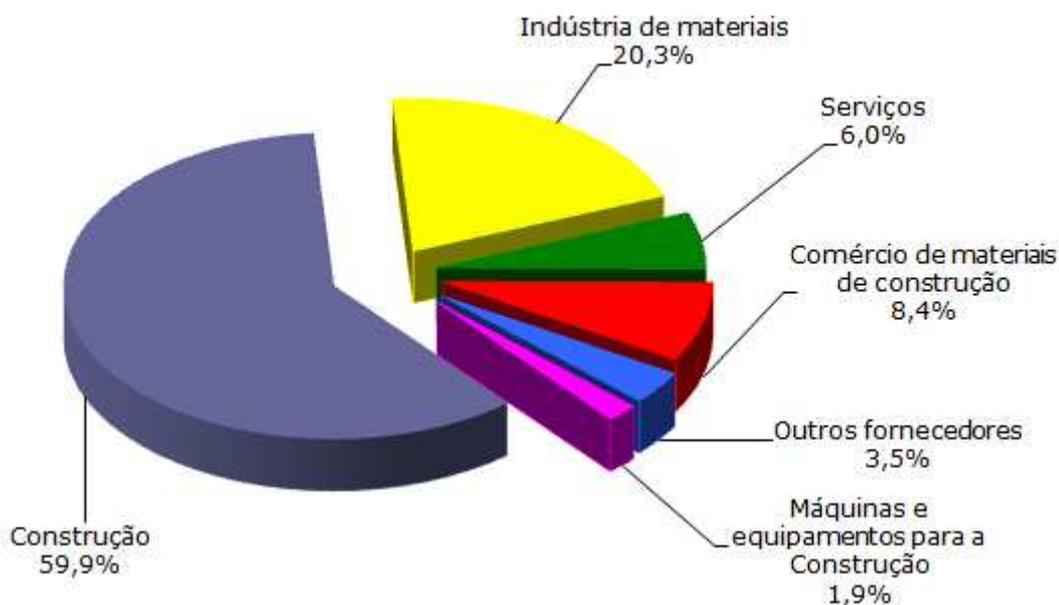
Segundo Groak (1994), a construção civil é uma atividade econômica baseada em projetos, com ênfase no produto final e nos serviços, reconhecendo as ligações externas e o potencial inovador advindo da construção como um todo.

Segundo a Classificação Nacional de Atividades Econômicas Fiscal (CNAE-Fiscal) (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE, 2003), as atividades que compõem a construção civil podem ser apresentadas nos seguintes subgrupos:

- a) preparação do terreno;
- b) construção de edifícios (inclui obras de instalações e obras de acabamentos e serviços auxiliares da construção);
- c) obras de engenharia civil;
- d) obras de infraestrutura para engenharia elétrica e de telecomunicações;
- e) construção por trabalhadores autônomos (atividades desenvolvidas por trabalhadores por conta própria ou por microempresas que inclui aluguel de equipamentos de construção, demolição com operários, etc.).

Considerando o macrossetor da construção² (Gráfico 1), incluindo não apenas as atividades de construção, mas também seus fornecedores e parceiros, como a indústria de material de construção e as atividades imobiliárias, o peso do setor chega a 15% do Produto Interno Bruto (PIB).

Gráfico 1 – Cadeia produtiva da construção civil ano de 2008



Fonte: Câmara Brasileira da Indústria da Construção – CBIC (2010)

² “Macrossetor da construção é definido como um complexo de atividades econômicas composto pela construção civil propriamente dita, pelos segmentos industriais associados à construção (que fornecem matérias-primas e equipamentos para o seu processo construtivo) e pelos serviços que apoiam essa cadeia produtiva”. (MACROSSECTOR..., 2010).

As principais características do macrossetor de construção civil são o baixo grau de diversificação das firmas, mercados restritos geograficamente, facilidade de entrada no ramo, grande número de empresas de pequeno porte e falta de concentração de mercado. Outra característica relevante é a grande incidência de subcontratações, gerada devido à alta complexidade da atividade, o que constitui uma gama de ações de naturezas diversas adequadas a especialistas.

O Brasil responde por 69% das 1000 maiores empresas de construção civil da América Latina. Em pesquisa realizada pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI, no Brasil, em 2005, a construção civil responde por cerca de 5% do emprego formal e 6,5% do total de ocupados no país (formal ou informalmente). (ABIKO et al., 2005).

Segundo a Pesquisa Anual da Indústria da Construção – PAIC, realizada pelo IBGE (PESQUISA..., 2006): “Em 2006, as 109 mil empresas do setor ocuparam mais de 1,5 milhão de pessoas e pagaram em salários, retiradas e outras remunerações o equivalente a R\$ 17,4 bilhões de reais, o que significou uma média mensal de 2,5 salários mínimos”. Ainda segundo dados da CBIC (2010), a cada 100 postos de trabalho gerados diretamente no setor, outros 62 são criados indiretamente na economia.

Sintetizando as informações do IBGE, SENAI, CBIC e Sinduscon-RS, definiu-se o setor em dois segmentos principais: construção pesada e edificações (Figura 10).

Figura 10 – Segmentos principais da construção Civil



Fonte: Elaborada pelo autor

O segmento de construção pesada, que inclui alguns dos maiores grupos empresariais do país, como o Grupo Camargo Corrêa e Andrade Gutierrez³, cresceu e se consolidou devido a grandes licitações de iniciativa pública. O segmento de edificações refere-se aos produtos desenvolvidos por esse setor: empreendimentos imobiliários ou de base imobiliária. As empresas operam basicamente com obras de edificações subdivididas pelos seguintes critérios:

- a) objetivo de explorar comercialmente o imóvel, caso dos *shopping centers*, hotéis e *flats*, os empreendimentos de base imobiliária;
- b) produção para comercialização no mercado aberto de imóveis residenciais e/ou de escritórios, os empreendimentos imobiliários, área de interesse do presente estudo.

É nessa última subdivisão que se concentra a atuação das empresas estudadas nesta pesquisa. Segundo Assumpção (1996), os empreendimentos imobiliários são entendidos como os produtos da construção civil, construídos para venda no mercado sob a estrutura de edificações. O comprador adquire o direito de propriedade sobre unidade (apartamento) da edificação.

2.2.2 Incorporação Imobiliária

A atividade de incorporação imobiliária brasileira foi uma das primeiras a ser regulamentadas no mundo, tendo tido sua primeira legislação específica em 1928. Atualmente é regida fundamentalmente pela Lei 4.591/64, que regula as relações entre os incorporadores, construtores, compradores e condôminos, além de demais legislações complementares. (BATALHA-VASCONCELLOS; MEIRELLES, 2006).

As fases ou procedimentos básicos que compõem uma incorporação imobiliária são: escolha, viabilização e obtenção de terreno incorporável, definição do produto, realização de projetos, aprovação de projeto legal, arquivamento no competente Cartório de Registro de Imóveis do memorial de incorporação, promoção da venda das unidades a serem realizadas e correspondentes frações ideais de terreno, por meio de empresas de vendas imobiliárias ou diretamente e, para tanto, é necessário fazer a publicidade. (BATALHA-VASCONCELLOS; MEIRELLES, 2006). Prosseguindo, realiza-se, também, a contratação e administração da completa construção das unidades, conforme especificações técnicas, estéticas, preço e prazo

³ Grupo Camargo Corrêa: atua em 20 países e é um dos maiores conglomerados nacionais. Possui, em sua estrutura de negócios, empresas como Alpargatas, Usiminas, participação na CPFL Energia entre outros. Andrade Gutierrez: um dos maiores grupos privados da América Latina, com atuação nos setores de Engenharia e Construção, Telecomunicações, Energia e Concessões Públicas.

prometidos aos compradores ou investidores, instalação do condomínio e, finalmente, transmissão da propriedade da unidade concluída ao adquirente. (BATALHA-VASCONCELLOS; MEIRELLES, 2006). Na imagem a seguir, Quadro 2, verificam-se as fases de incorporação dispostas sequencialmente e adaptadas para o contexto de Porto Alegre.

Quadro 2 – Modelo do processo de incorporação imobiliária adaptado ao território de Porto Alegre

ETAPAS	SUB-ETAPAS	INTERVENIENTES
Aquisição do Terreno	- Pesquisas de mercado; - Desenvolvimento dos estudos; - Contrato de compra e venda.	- Incorporador; - Corretor de imóveis; - Proprietário do terreno; - Advogado; - Arquiteto; - Engenheiro civil.
Projetos – fase I	- Contratação dos projetos; - Desenvolvimento e Aprovação dos Projetos.	- Incorporador; - Arquiteto; - Projetista de projetos complementares.
Registro de Incorporação	- Solicitação do registro de incorporação. - Direitos e deveres do incorporador; - Documentos; - Lei 10.931/2004.	- Proprietário do terreno; - Incorporador; - Engenheiro civil/arquiteto; - Advogado; - Oficial do Cartório de Registros; - Tabelião.
Comercialização das unidades	- Planejamento de Marketing; - Confecção de contratos de compra e venda.	- Incorporador; - Comprador; - Engenheiro civil - Corretor de imóveis; - Agência de publicidade; - Arquiteto; - Fomecedores de materiais e mobiliário; - Advogado.
Projetos – fase II	- Planejamento da obra; - Elaboração de projeto executivo; - Orçamento da obra; - Cronograma físico-financeiro; - Contratação de seguro de obra; - Elaboração do PCMAT.	- Incorporador; - Arquiteto; - Corretor de seguros; - Engenheiro civil.
Execução da obra	- Registro junto ao INSS; - Desenvolvimento de contratos; - Documentos de obra; - Ligações provisórias; - Licença para demolição; - Ligações definitivas; - Projeto <i>as built</i> .	- Incorporador; - Engenheiro civil; - Arquiteto; - Fomecedores de serviços/material/mão de obra; - Contador; - Advogado.
Condições de Habitabilidade	- solicitação de habite-se junto a PMPA; - Liberação do DMAE; - Liberação do Corpo de Bombeiros.	- Incorporador; - Órgãos públicos; - Engenheiro civil.
Individualização das unidades	- Averbação junto ao Cartório de Registro de imóveis.	- incorporador; - Oficial do Registro; - advogado.
Entrega das unidades	- Vistoria do imóvel e entrega de documentos; - Entrega da escritura definitiva; - Averbação junto a PMPA; - Pós venda.	- Incorporador; - Construtor; - Comprador; - Advogado; - Oficial do Registro; - Tabelião.

Fonte: Chwartzmann (2005)

A partir de um planejamento estratégico, segundo Souza (2004), a empresa incorporadora ou o incorporador decide pela realização de um empreendimento imobiliário com determinadas características, estabelecendo as possíveis fontes de recursos financeiros para realizá-lo:

- a) realiza-se pesquisa de mercado para coleta de dados e informações de acordo com os objetivos estratégicos da empresa, para definição do público-alvo, produto, localização e preço de venda;
- b) escolhem-se terrenos incorporáveis e, a partir de estudos de viabilidade mercadológica, técnica, jurídica, econômica e financeira, define-se o produto e a tipologia da unidade;
- c) efetiva-se a aquisição do terreno, alternativamente, obtém-se um mandato outorgado por instrumento público pelo proprietário;
- d) realizam-se os projetos arquitetônicos, projetos legais aprovados junto aos órgãos competentes, projeto estrutural e de fundações, de instalações, paisagístico, de conforto ambiental, sustentabilidade e demais projetos complementares;
- e) de posse do projeto legal, elabora-se o Memorial de Incorporação, conforme legislação em vigor, e procede-se ao correspondente arquivamento da incorporação no competente Cartório de Registro de Imóveis;
- f) somente após o registro da incorporação efetiva-se a oferta à venda, com a divulgação de campanha publicitária, conforme o caso;
- g) efetivam-se as vendas, através de empresa de venda imobiliária e administram-se os contratos e a carteira de clientes. Faculta-se ao incorporador a denúncia da incorporação, ou seja, declarar a desistência da efetivação do negócio;
- h) obtêm-se ou alocam-se recursos próprios ou de terceiros para a produção e, para tanto, contrata-se e administra-se a construção do objeto da incorporação;
- i) entrega-se e instala-se o condomínio;
- j) realizam-se atividades de assistência técnica e de avaliação pós-venda, retroalimentando a incorporadora com as informações necessárias ao seu aprimoramento estratégico, operacional e técnico.

É necessário salientar o distanciamento feito pelo autor do ambiente da incorporação e construção. Na descrição anterior, Souza (2004) sugere a incorporação como gestora do processo de desenvolvimento dos empreendimentos imobiliários, sendo facultativo ter em seu escopo central a construção, podendo essa ser terceirizada.

É de escolha do incorporador a utilização de recursos financeiros próprios ou, ainda, conseguidos através de diversas fontes. Segundo Batalha-Vasconcelos e Meirelles (2006), os exemplos são abertura do capital social, obtenção de recursos do Sistema Financeiro da Habitação, Carteira Hipotecária, emissão de Títulos Imobiliários, Certificados de Recebíveis Imobiliários, entre outros que garantam a conclusão da incorporação, mesmo que a receita da venda tenha perfil mais alongado que as despesas para a finalização das unidades no tempo aprazado, o que é indispensável nesse mercado.

Segundo Assumpção (1996), é no mercado de empreendimentos imobiliários que as empresas operam com maior nível de risco, devido às seguintes particularidades desse mercado:

- a) podem participar nesse mercado aberto empresas e investidores com ou sem tradição no setor, situação que gera descontrole sobre a oferta de produtos;
- b) não há como reconhecer totalmente a “demanda”, pois não se conhece previamente os compradores, ficando como único balizamento para esse mercado a velocidade média de vendas já incorrida;
- c) os produtos são comercializados a “preço fechado”, normalmente antes de se iniciar o ciclo de produção (venda na planta) e até mesmo sem que se tenham todos os projetos e especificações detalhados para a execução, que ocorre em prazos longos, com possibilidades de oscilações nos cenários econômicos e descolamento entre os custos previstos e realizados;
- d) excetuando-se os empreendimentos com financiamento total para produção, cada vez mais raros, não existe vínculo entre o recebimento de receitas de vendas (que são função da velocidade de vendas, sobre a qual a empresa tem pouca condição de influenciar) e o programa de produção.

Ainda segundo Assumpção (1996), outra particularidade do segmento de empreendimentos imobiliários é a quantidade e diversidade dos agentes intervenientes nas atividades de empreender e construir, destacando-se, além do empreendedor (a quem cabe a coordenação de todo o processo de desenvolvimento de um empreendimento imobiliário), o proprietário do terreno (insumo base para o processo), os investidores, os agentes de publicidade e de comercialização, os escritórios de projeto, os agentes financeiros, as construtoras e os clientes.

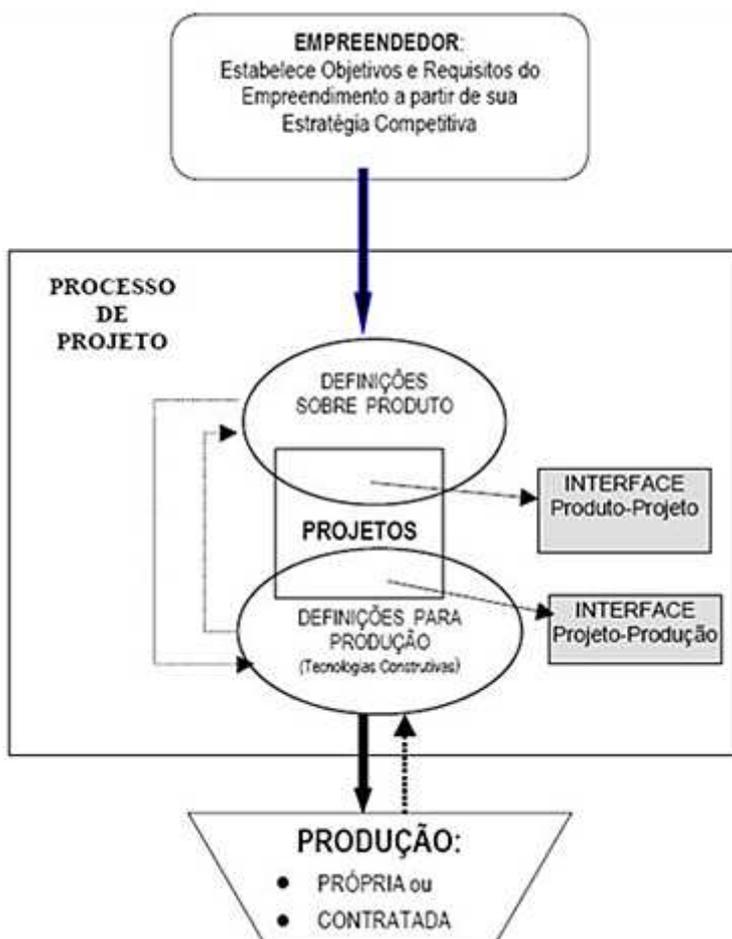
Diante desses fatos, reitera-se a complexidade do segmento. A dinâmica proveniente dos avanços tecnológicos e teóricos dos recursos utilizados é potencializada pela constante

evolução do sentimento de desejo por esse produto pelos consumidores. Os diferentes fins de uso do imóvel – primeiro imóvel, segundo imóvel, imóvel para férias, etc – expõem necessidade do acréscimo de valor por meio da diferenciação para esse tipo de produto.

2.2.3 Desenvolvimento dos Empreendimentos Imobiliários

Assim como descrito anteriormente, os empreendimentos imobiliários são desenvolvidos em dois campos de ação distintos, porém essenciais para a sua concepção: incorporação e construção. Melhado (1994) visualiza duas dimensões acerca do desenvolvimento do empreendimento imobiliário. Esses aspectos delineiam duas interfaces presentes no processo de projeto, como demonstra a Figura 11 abaixo.

Figura 11 – O processo de projeto e suas duas interfaces



Fonte: Fontenelle (2002, p. 22)

Segundo Fontenelle (2002) a interface “produto-projeto”, relacionada com o atendimento dos aspectos mercadológicos do projeto (interface mais “estratégica”) tem como características: "conceituação" do empreendimento; tipologias do edifício/unidades e

definição dos equipamentos/serviços dos ambientes coletivos e privativos; grau de flexibilidade (opções de variação de planta e/ou acabamentos); especificação de materiais e componentes e dos equipamentos dos sistemas prediais; exigências de desempenho; etc..

A interface “projeto-produção” relacionada com a solução dos aspectos técnico-construtivos do projeto possui as seguintes características: normas técnicas aplicáveis (segundo as disciplinas de projeto); seleção tecnológica dos subsistemas construtivos; resolução das interfaces entre subsistemas construtivos, entre as diversas disciplinas de projeto ou entre os agentes envolvidos; consideração, no desenvolvimento dos projetos, das tecnologias construtivas dominadas pelo construtor; etc.

Assim, a interface produto-projeto está relacionada com a dimensão do projeto enquanto processo estratégico, visando à definição das características do produto com o qual a empresa competirá no mercado, de modo que sejam atendidas às necessidades e restrições do incorporador, que deve refletir as necessidades do público-alvo do empreendimento. Já a interface projeto-produção representa a dimensão do projeto enquanto viabilizador do processo operacional, visando a uma maior eficiência dos processos operacionais que geram o produto, que deve refletir o próprio estágio tecnológico e respeitar as características do sistema de produção do construtor.

O Centro de Tecnologia de Edificações – CTE e o Núcleo de Gestão e Inovação - NGI (1999 apud FONTENELLE, 2002, p. 26-27, grifo do autor):

[...] colocam a necessidade de tratar o processo de desenvolvimento do projeto no âmbito da estratégia competitiva da empresa incorporadora e construtora, na medida em que o consideram como o *‘processo que cria, desenvolve e viabiliza a materialização do produto com o qual a empresa compete em seu mercado’*. Desse modo, observam a necessidade do processo de *‘definição estratégica do produto’* ser condição de entrada para o processo de projeto, o que exige que essa definição seja efetivamente focada na estratégia de competição da empresa em um dado empreendimento. Nessa visão, portanto, o projeto é colocado como um *‘processo essencialmente definidor da capacidade competitiva de uma empresa incorporadora/construtora’*.

Entretanto, o projeto só estará investido desse caráter estratégico se o produto imobiliário for, antes de tudo, concebido a partir da identificação e do atendimento das necessidades do cliente final a quem ele se destina, o que é confirmado na seguinte afirmação de CTE e NGI (1999): *‘O mais perfeito processo de desenvolvimento do projeto, com os mais competentes profissionais de todas as áreas, poderá resultar ainda assim em um produto que não seja reconhecido pelos clientes se suas necessidades não foram corretamente identificadas’*.

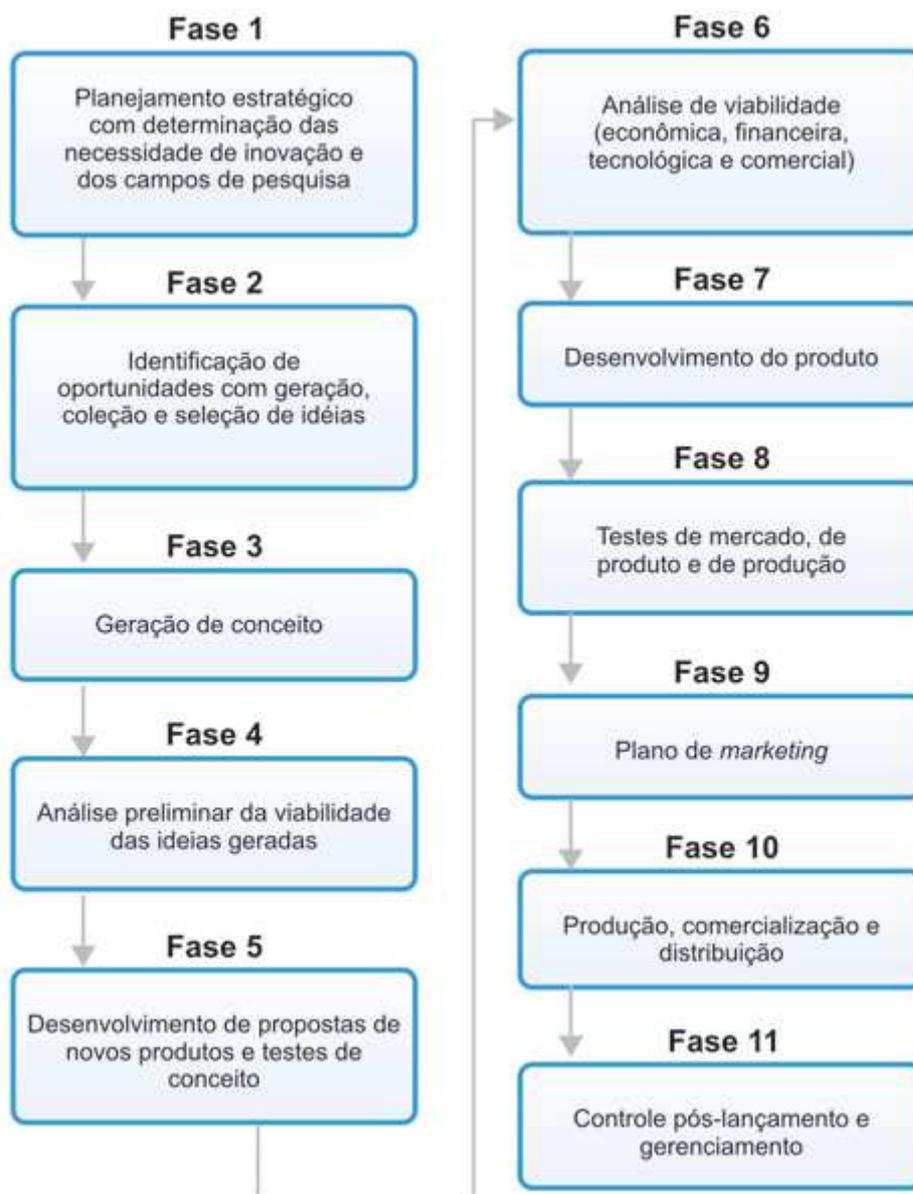
Essa definição estratégica está descrita por meio de macroetapas. A caracterização organiza-se em três, conforme segue:

- a) planejamento dos empreendimentos que a empresa pretende desenvolver no período do planejamento, em função da análise de suas necessidades (volume de receitas para sobrevivência e metas de crescimento) e características de capacidade produtiva, tudo em sintonia com a situação de demanda do mercado para esses empreendimentos;
- b) estabelecimento de metas de empreendimentos a serem desenvolvidos no período do planejamento, o que envolve: o conhecimento mais detalhado da demanda potencial e efetiva em cada segmento de mercado e as variáveis que afetam essa demanda; a definição das características dos segmentos de mercado que deseja atingir e os produtos requeridos por esses segmentos; o estabelecimento das tipologias de produto, seu número e tamanho;
- c) estabelecimento das estratégias de competição que buscarão implementação para concorrer no mercado, em função dos segmentos e tipos de produto que deseja desenvolver, e definição dos “meios” pelos quais se pretende implementar essas estratégias.

Segundo Reggiani e Brandão (2010) as pesquisas científicas no que se refere o desenvolvimento de produtos na indústria imobiliária são escassas. Não é possível perceber a aplicação, ao menos com sucesso, dos modelos pré-existentes de desenvolvimento destes produtos. A partir de um comparativo entre modelos teóricos e estudos de caso consolidou uma proposição de método. Este estudo observou a influência do ambiente externo no processo, no entanto com autonomia limitada desses agentes impedindo o fluxo de novas idéias provenientes destes canais. Percebeu também a importância da localização e do fluxo migratório como aspectos relevantes no processo.

O método consiste em fluxo de etapas hierárquicas que inicia por um plano que define as necessidades de inovação e as áreas de pesquisas a serem feitas e finaliza por um controle pós venda. É possível perceber no método a preocupação com as fases que antecedem a criação do protótipo (fase 5) e com os testes de viabilidade dos desenvolvimentos, este não sugere a criação de comitês com agentes internos e externos para validação. (REGGIANI; BRANDÃO, 2010).

Figura 12 – Método de desenvolvimento de novos produtos imobiliários



Fonte: Reggiani e Brandão (2010) adaptado pelo autor

O método de Reggiani e Brandão (2010) insere como pontos relevantes a velocidade de vendas dos produtos, por ter a característica de venda para entrega futura e a restrição dos investimentos em marketing para a adequação do preço do imóvel a faixa econômica do público-alvo.

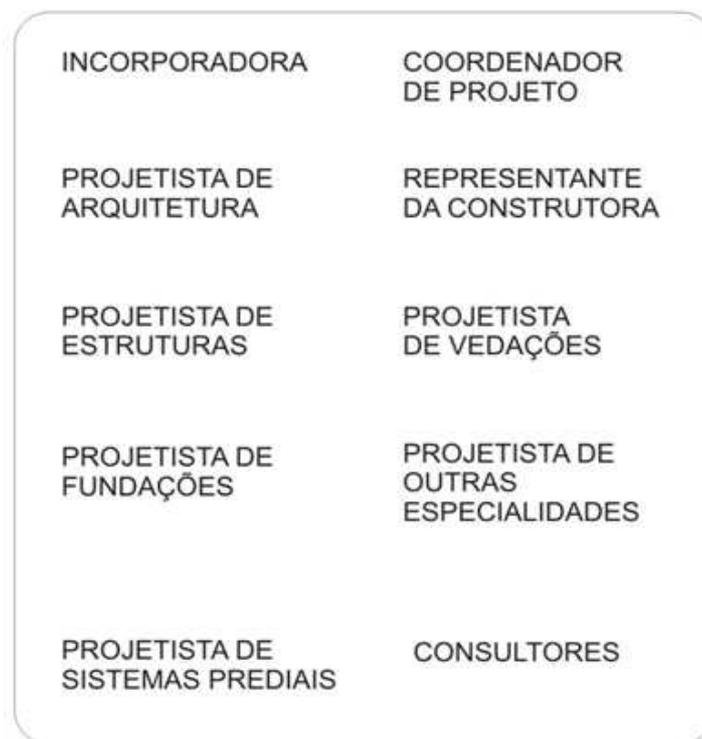
A área de estudo da presente pesquisa aborda o ambiente de incorporação, no entanto, é imprescindível ressaltar a inter-relação com o ambiente da construção. Portanto, os avanços obtidos em uma das áreas imprescindivelmente afetará a outra.

2.2.4 Equipe de Desenvolvimento

Nota-se que, para serem evitadas possíveis falhas no desenvolvimento do empreendimento imobiliário, é necessária uma equipe multidisciplinar. Essa formação evita, por exemplo, inviabilidades técnicas do projeto ou incompatibilidade da conceituação do prédio por parte do consumidor final.

Segundo Souza (2004), a equipe de projeção deve ser capaz de tomar decisões que envolvam tempo, custos, aspectos técnicos e necessidades dos clientes, tanto na fase de projeto quanto na execução da obra. São diversas as variáveis que afetam as decisões, de entre elas, consideram-se aspectos relacionados à funcionalidade e ao uso do produto, sua produção, manutenção, comercialização e venda.

Figura 13 – Agentes da equipe de projeto



Fonte: Souza (2004, p. 92).

Uma questão relevante para o contexto desta pesquisa, introduzida pelo autor, é a figura do coordenador de projeto. Esse agente está ligado ao empreendedor e orienta o grupo a trabalhar de forma conjunta e integrada. Ele deve ser um profissional com vivência no desenvolvimento de projeto e também de execução de obras de tal forma que possa transmitir à equipe a orientação adequada que promova a necessária integração dessas duas etapas do empreendimento. Esse papel pode ser desempenhado por um profissional ligado à empresa de

incorporação imobiliária ou à construtora, por um consultor contratado especificamente para esse fim, ou ainda, pela empresa de arquitetura. O quadro 3 abaixo mostra as vantagens e desvantagens relacionadas ao papel de coordenador de projeto.

Quadro 3 – Vantagens e desvantagens do papel de coordenador de projeto

COORDENADOR DE PROJETO	VANTAGENS	DESvantagens
Profissional ligado à incorporadora	Conhece bem a “cultura”, isto é, os produtos imobiliários, os processos de trabalho da empresa e os processos construtivos.	Tem dificuldade de enxergar e propor mudanças com relação ao processo de projeto.
Consultor	Enxerga melhor os problemas existentes com relação ao processo de projeto.	Não esta familiarizada a “cultura” da empresa incorporadora.
Empresa de arquitetura	Conhece profundamente o projeto.	Não esta familiarizada a “cultura” da empresa incorporadora.

Fonte: Souza (2004, p. 93).

O coordenador de projeto tem as seguintes responsabilidades:

- a) aprovação das soluções de projeto que tenham impacto no produto definido pela empresa;
- b) análise e aprovação das alterações de projeto com base nos custos de produção, uso e manutenção do produto imobiliário;
- c) aprovação das etapas de desenvolvimento de projeto, para que se possa dar início à etapa seguinte de projeto;
- d) análise crítica de projeto por meio de reuniões de coordenação com a presença de todos os projetistas envolvidos e do representante da construtora, de acordo com as etapas estabelecidas no cronograma de projeto.

Na incorporação, ambiente onde a pesquisa se focou, a equipe de projeto é constituída por: coordenador de projeto, representante da incorporadora, escritório de arquitetura, consultor de marketing, empresa de comercialização e empresa de comunicação.

2.2.5 Panorama do Mercado Imobiliário de Porto Alegre

No primeiro semestre de 2009 foram identificados 375 empreendimentos em 212 empresas, gerando um total de unidades novas a venda de 6.274. Destas 94,60% são de unidades residenciais, compostas de 85% de apartamentos. O estágio de obras dessas unidades encontra-se, em sua grande maioria, em construção, sendo que em apenas 10% dos casos estavam concluídas. (BOLETIM..., 2009).

Constatam-se, dessa forma, os resultados de programas governamentais de incentivo à aquisição de imóveis de baixo valor ou mesmo de primeiro imóvel, gerando ofertas nesse segmento. Na Tabela 1, apresentado a seguir, é possível visualizar as unidades em oferta por faixa de valor residem em sua maioria no montante de até R\$ 97.500,00. No entanto, a diferença percentual ainda não é significativa, pois a lacuna de imóveis entre R\$ 141.000,00 e R\$ 466.000,00 soma mais de 60% do total. (BOLETIM..., 2009). A consolidação desses incentivos, nos próximos anos, indica uma possível alteração desses números.

Tabela 1 – Unidades em oferta por faixa de valor em Porto Alegre

R\$	Unidades	%
até 97.500	1.002	17,21
mais 97.500 até 141.000	328	5,63
mais 141.000 até 184.000	813	13,96
mais 184.000 até 238.000	864	14,84
mais 238.000 até 292.000	729	12,52
mais 292.000 até 357.000	616	10,58
mais 357.000 até 466.000	718	12,33
mais 466.000 até 628.000	342	5,87
mais 628.000 até 845.000	154	2,64
mais 845.000 até 1.116.000	102	1,75
acima de 1.116.000	155	2,66
Subtotal	5.823	100
Informaram	5.823	92,81
Não informaram	451	7,19
Total	6.274	100

Fonte: Boletim... (2009).

A evolução do mercado imobiliário de Porto Alegre sofreu uma redução no número de empreendimentos lançados e na quantidade de empresas entre os anos de 2006 e 2009. Entretanto, o número de imóveis (unidades) cresceu em relação aos anos de 2006 e 2007, mas cada empreendimento registrou o maior índice no ano de 2009 (Tabela 2).

Tabela 2 – Estrutura do mercado

ANO	2006	2007	2008	2009
N° Empreendimentos	461	459	421	375
N° Empresas	225	238	235	212
N° Imóveis em oferta	5.395	5.483	6.605	6.274
Média de empreendimentos por empresa	2,05	1,93	1,79	1,77
Média de imóveis por empreendimento	11,7	11,95	15,69	16,73
Média de imóveis por empresa	23,98	23,04	28,11	29,59
Área total em oferta (m ²)	864.410	835.287	927.506	827.833
Área média total (m ²)	160,22	152,34	140,42	131,95
Área média privativa (m ²)			91,99	84,35
Área média por empresa (m ²)	3.841,82	3.509,61	3.946,83	3.904,87

Fonte: Boletim... (2009)

No mercado imobiliário de Porto Alegre, constatou-se que, durante o ano de 2009, 64,74% das incorporadoras e construtoras possuíam apenas um empreendimento em vendas, enquanto 22,64% possuíam dois empreendimentos. Concluiu-se que 85,38% das empresas, operando ativamente no mercado imobiliário da capital gaúcha, classificam-se, de acordo a Sinduscon-RS (BOLETIM..., 2009), como pequenas empresas.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa tem como objetivo analisar os processos do desenvolvimento de novos empreendimentos imobiliários na cidade de Porto Alegre à luz dos conceitos de Design Estratégico. Neste capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados no processo desta pesquisa.

Ao mapear o processo de desenvolvimento de empreendimentos imobiliários e analisá-los a partir do referencial teórico utilizado nesta pesquisa, será possível perceber e analisar as contribuições feitas ao ambiente estratégico de projeção por esses empreendimentos e fazer apontamentos para um possível método de design estratégico para o desenvolvimento de empreendimentos imobiliários.

A pesquisa exploratória desenvolveu-se por meio de um estudo de caso, uma forma de se fazer pesquisa que, comumente, é utilizada “[...] quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”. (YIN, 2005, p. 19).

O presente trabalho insere-se nas diretrizes da pesquisa qualitativa¹, pois seu objetivo foi o estudo de uma unidade social que se analisou profunda e intensamente. Trata-se de uma investigação empírica que pesquisou fenômenos dentro do seu contexto real. O pesquisador não teve controle sobre os eventos e variáveis, buscou apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto. Esse tipo de pesquisa proporciona uma melhor visão e compreensão do contexto do problema. Os aspectos essenciais da pesquisa qualitativa são a correta relação de métodos e teorias, as perspectivas dos participantes e sua diversidade, refletividade do pesquisador e da pesquisa. (FLICK, 2009).

Ainda que sua diretriz primária tenha sido de cunho qualitativo, utilizou-se a associação de resultados quantitativos com o objetivo de obter um conhecimento mais amplo sobre o mercado imobiliário e oportunizar uma validação entre as descobertas de ambas as abordagens. Segundo Flick (2009), essa combinação pode resultar nas seguintes consequências:

- a) os resultados qualitativos e quantitativos convergem e sustentam as mesmas conclusões;

¹ Segundo Malhotra (2006), é uma metodologia de pesquisa não estruturada exploratória baseada em pequenas amostras que proporciona percepções e compreensão do contexto do problema.

- b) os resultados focalizam aspectos diferentes de uma questão, mas são complementares entre si, conduzindo assim a um quadro mais completo da situação;
- c) os resultados são diferentes e contraditórios.

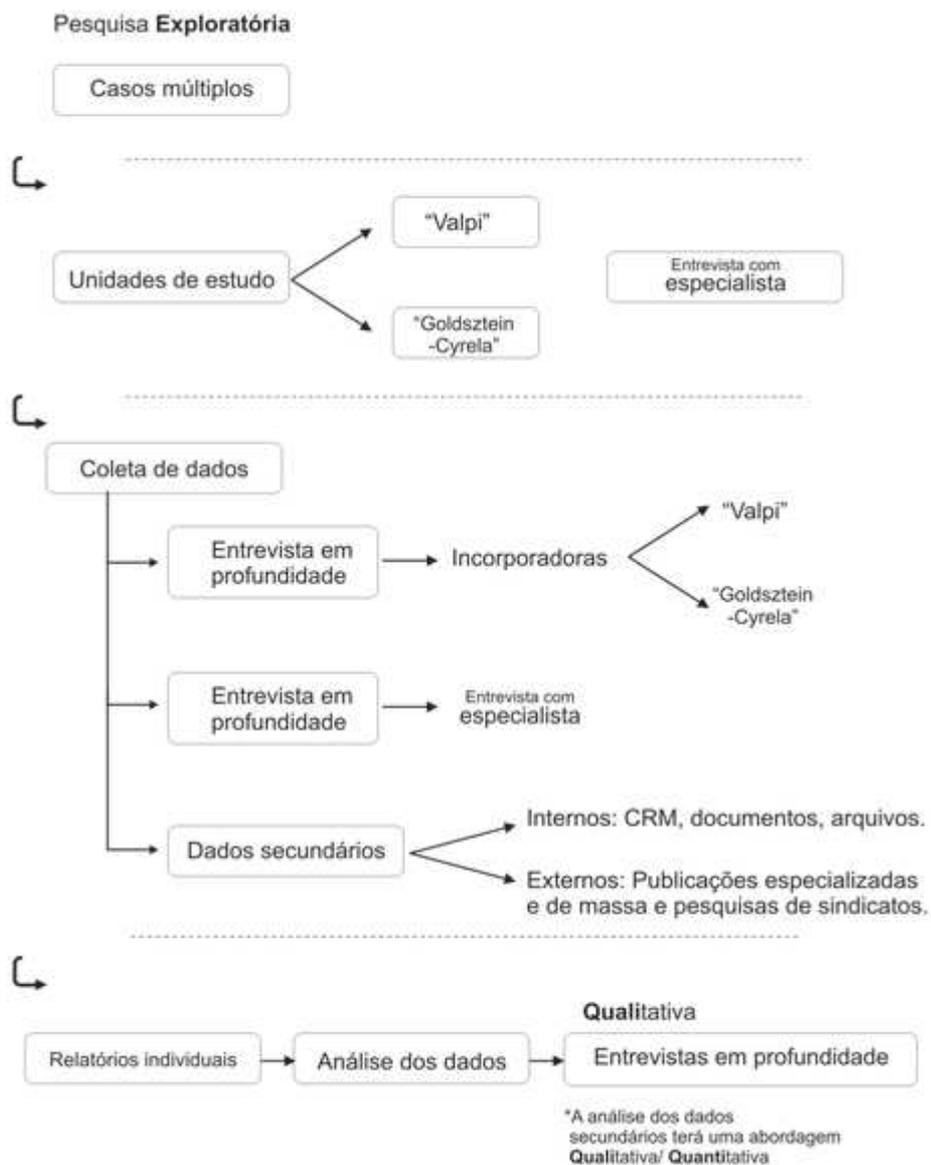
Segundo Flick (2009), o foco tem sido deslocado cada vez mais na direção de enriquecer e complementar ainda mais o conhecimento e de superar os potenciais epistemológicos (sempre limitador) do método individual. É nessa segunda vertente que esta pesquisa está baseada.

A pesquisa desenvolveu-se em duas partes. A primeira parte deu-se por meio de um estudo de caso, que teve por objetivo fornecer informações que dessem suporte à planificação do método utilizado para o seu desenvolvimento e o respectivo sistema-produto utilizado pelas empresas do setor na região de Porto Alegre. Com o intuito de perceber o mercado imobiliário a partir de empresas de diferentes portes econômicos e diminuir a possibilidade de vulnerabilidade em relação aos resultados provenientes de um único caso, definiu-se a utilização de casos múltiplos. Assim, foram realizados dois estudos de casos em incorporadoras atuantes no mercado imobiliário de Porto Alegre de edifícios de apartamentos.

A segunda parte, que foi uma pesquisa com um especialista em desenvolvimento imobiliário, foi feita após a condução dos estudos de casos. Essa parte teve por objetivo reforçar as descobertas e aprimorar as informações com parâmetros técnicos provenientes da área de conhecimento do entrevistado. Por último, objetivou-se perceber as informações empíricas do especialista, auxiliando no mapeamento do sistema-produto dos empreendimentos sob uma ótica mais abrangente.

Assim, este capítulo contém o delineamento de pesquisa, expondo a estrutura adotada para o desenvolvimento deste trabalho (Figura 14), seguido do processo de coleta e análise dos dados, e, finalizando, com o demonstrativo dos resultados através de relatórios.

Figura 14 – Estrutura do trabalho de pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

3.1 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

A seguir está descrito o procedimento utilizado na coleta de dados.

Região e local

Empresas de incorporação imobiliária de edifícios de apartamentos localizados na cidade Porto Alegre.

Primeiro contato

O primeiro contato com a empresa deu-se para solicitar autorização para o desenvolvimento do estudo de caso. Nesse momento, foi apresentada a visão geral e os principais objetivos da pesquisa. Propôs-se sigilo no que tange à divulgação dos nomes das empresas, mas, como elas não fizeram nenhuma restrição, os nomes serão apresentados no texto. Da mesma forma, foi feito contato com o especialista, para quem não se propôs a preservação do sigilo de identidade como forma de assegurar a imparcialidade em relação às empresas utilizadas no estudo de caso.

Fontes de evidência para o estudo de caso

Para o estudo de caso, a unidade de análise foram duas empresa de incorporação imobiliária de edifícios de apartamentos e a unidade de coletas de dados foi a pessoa responsável pela gestão estratégica do projeto de desenvolvimento do empreendimento ou o diretor-presidente de cada incorporadora.

As fontes de evidência utilizadas neste estudo de caso foram:

a) entrevistas semipadronizadas:

- com o profissional responsável pela gestão e tomada de decisão do processo de desenvolvimento dos empreendimento imobiliários da empresa;
- as entrevistas, baseados no questionário semiestruturado, foram realizadas pelo entrevistador.

Coleta de dados secundários

Para obter dados mais relevantes, foram utilizados dados secundários como suporte para a pesquisa desenvolvida no estudo de caso. Foram utilizadas fontes como base de dados da Sinduscon-RS e Secovi-Academi, publicações especializadas, jornais, revistas, sites e documentos provenientes da empresa.

Fontes de evidência para a entrevista com o especialista

Para a entrevista com especialista, a unidade de análise foi um profissional consultor com atuação em desenvolvimento de empreendimentos imobiliários. Essa unidade de coleta de dados foi um consultor da área e teve por objetivo fornecer, além de informações relativas às suas experiências, um panorama imparcial em relação ao mercado. O perfil do entrevistado

foi ser um agente de comercialização: diretor comercial da empresa Buzz inteligência imobiliária responsável pelo desenvolvimento e estratégia de vendas de empreendimentos imobiliários na cidade de Porto Alegre.

3.1.1 Questões de Estudo de Caso

As entrevistas foram conduzidas por meio de um questionário semiestruturado, seguindo um roteiro de perguntas que foram respondidas pelo entrevistado. O entrevistador teve liberdade para aprofundar questionamentos e introduzir novas perguntas relacionadas ao tema de acordo com o andamento da entrevista.

A entrevista foi dividida em três grupos de perguntas. O primeiro grupo teve como objetivo caracterizar o perfil do entrevistado e da empresa. O segundo grupo de perguntas objetivou sistematizar e analisar as etapas, os agentes e processos intervenientes ao desenvolvimento dos empreendimentos imobiliários, partindo do motivo de decisão de compra do terreno até as ações de pós-venda do apartamento. O terceiro grupo de perguntas buscou reconhecer como está organizado o sistema-produto desses empreendimentos sob o ponto de vista do gestor do projeto.

3.1.1.1 Questões sobre o Entrevistado e a Empresa

O questionário teve por objetivo caracterizar o perfil do entrevistado e as características históricas e organizacionais da empresa.

- Perfil do entrevistado;
 - Cargo;
 - Tempo de atuação;
 - Formação acadêmica;
 - Experiência profissional e tempo de atuação na área.
-
- Perfil da empresa;
 - Tempo de atuação no mercado;
 - Área de atuação;
 - Faturamento anual;
 - M² construídos;

- Número total de empreendimentos lançados;
- Número de empreendimentos lançados entre 2009/2010.

3.1.1.2 Questões sobre o Modelo de Desenvolvimento

- a) Existe um modelo de desenvolvimento estratégico para o empreendimento?
- b) Existe alguma pesquisa de referências úteis para o projeto?
- c) Cite as etapas ou macroetapas de desenvolvimento organizadas de forma linear.
- d) É possível que um determinado avanço em uma etapa posterior altere uma definição anterior? Uma característica recursiva?
- e) Defina a equipe de desenvolvimento do projeto relativo à incorporação.
- f) Questões pertinentes à definição formal do empreendimento imobiliário:
 - como é definido o processo de aquisição do terreno?
 - como é definido o projeto físico do empreendimento?
 - existe interação entre os publicitários, arquitetos de áreas condominiais temáticas e os agentes de comercialização?
 - como e por quem é definida a formatação técnica e econômica do empreendimento como tipologia, VGV, preço das unidades e número de unidades?
 - como e por quem são definidos os diferenciais do empreendimento imobiliário?
- g) Questões pertinentes à divulgação e vendas do empreendimento imobiliário:
 - em que momento se iniciam as vendas dos apartamentos?
 - que particularidade existe nos período de pré-lançamento, lançamento, andamento de obra e obra construída sob a ótica de divulgação e vendas? Altera-se o valor? Altera-se conteúdo a ser divulgado?
 - como ocorre o processo de vendas do apartamento ainda na planta? Cite a dinâmica de vendas e materiais de publicidade utilizados.
 - em que momento o agente de publicidade integra-se ao projeto? E qual a sua atuação no projeto? Ele possui interação com a definição formal do empreendimento ou atua apenas na divulgação?
 - quando e por quem é desenvolvido o ponto de vendas/stand de vendas? Que recursos e materiais de publicidade são disponibilizados para o momento de compra/venda?
 - cite a relação existente entre comprador e empresa durante o andamento da obra, após a compra ter sido efetuada. Existe alguma ação de comunicação durante o período?

- como ocorre a entrega do apartamento para o comprador? Existe alguma atividade em especial?
- após a habitação do apartamento pelo comprador, existe alguma relação de pós venda?

3.1.1.3 Questões sobre o Sistema-Produto

As questões respondidas pelos entrevistados visavam a aprofundar as características dos elementos que compõe a viabilização do empreendimento imobiliário sob a ótica do design estratégico: produto, serviço, comunicação e experiência.

a) Questões pertinentes ao produto:

- é utilizado algum método para identificação das necessidades dos usuários/clientes?
- o produto é pensado de maneira integrada e inserido em um planejamento estratégico da empresa?
- qual a relação existente entre público-alvo e composição formal do empreendimento? Existe relação entre faixa etária, nível econômico, tipologia e diferenciais do empreendimento?
- é considerado, no desenvolvimento, o território em que será construído? Suas relações históricas e sócio/econômicas?
- é utilizado algum recurso que possibilite adaptar o apartamento a uma característica específica do comprador? Existe algum recurso de customização?
- como e por quem é concebido o “tema” do empreendimento? É utilizada alguma ferramenta própria para isso?

b) Questões pertinentes ao serviço:

- existe algum serviço atrelado ao produto? Condomínio virtual? Lavanderia, estética, instrutor de academia? Algum modelo *pay-per-use*?
- existe algum serviço relacionado à incorporadora? Telefone “0800”, boletos de pagamento disponíveis *online*, serviço de mudança, etc.?
- existe algum setor da empresa dedicado à geração de serviços que visam a facilitar a relação de uso do apartamento e de interação com a incorporadora?

c) Questões pertinentes à comunicação:

- em que momento o agente da comunicação se insere no projeto?
- esse agente participa da tomada de decisão em assuntos iniciais pertinentes à

- concepção do produto em relação a seus aspectos estruturais e estratégicos?
- qual a relação da marca do empreendimento com a marca da incorporadora? É uma extensão ou cada empreendimento possui uma característica própria?
- a comunicação possui uma relação profunda entre a estratégia e definição formal do empreendimento imobiliário ou superficial?
- quais são os recursos de comunicação geralmente utilizados para a divulgação do empreendimento?
- após a conclusão das vendas do empreendimento imobiliário, existe algum recurso ou ação de comunicação utilizado com o comprador?

d) Questões pertinentes à experiência:

- utiliza-se um apartamento modelo como recurso de venda? Ele é decorado?
- como é a formatação básica do ponto de venda/stand de venda?
- existe algum recurso tecnológico no ponto de venda/*stand* de venda? Acesso à internet, projetor, apresentações interativas?
- utiliza-se algum som ambiente?
- existe alguma etapa de projeção da experiência de compra/consumo do produto?
- contexto, estímulos sensoriais, respostas afetivas, processos cognitivos, atividades e avaliação são considerados no desenvolvimento?
- o design de interior está relacionado com as características formais e de comunicação do empreendimento?
- a visita do cliente ao ponto de venda/*stand* de venda é guiada por algum corretor ou é espontânea?
- existe interação publicitária entre a fachada e o ponto de venda/*stand* de venda?
- como é a vestimenta dos corretores? É utilizado uniforme?

3.1.2 Questões para Entrevista com Especialistas

Para as entrevistas com o especialista, será replicado o questionário utilizado para os estudos de caso.

3.2 ANÁLISE DE DADOS

A análise será feita em duas etapas a primeira de forma isolada e a segunda em uma lógica comparativa entre as entrevistas.

3.2.1 Análise Isolada dos Dados

Os dados que foram coletados nos estudos de casos com as incorporadoras e a entrevista com o especialista serão analisados isoladamente. O objetivo da análise é interpretar organizadamente a grande quantidade de informações obtida nas entrevistas antes do comparativo entre as respostas.

As informações organizadas serão apresentadas através de relatórios:

- a) relatórios de estudos de caso Goldsztein-Cyrela;
- b) relatórios de estudos de caso Valpi;
- c) relatório de entrevista com especialista.

3.2.2 Análise Cruzada dos Dados

Nesta etapa, serão confrontadas as respostas obtidas no estudo de casos com a entrevista com especialista. As respostas serão classificadas com a mesma organização feita para as perguntas:

- a) questões sobre o entrevistado e a empresa;
- b) questões sobre o modelo de desenvolvimento ;
- c) questões sobre o sistema-produto.

O objetivo é o de excluir perspectivas pessoais e, a partir de visões de empresas de diferentes portes e de especialistas, avaliar os avanços de desenvolvimento dos empreendimentos imobiliário de acordo com o conceito de sistema-produto e comparar o modelo de desenvolvimento dos empreendimentos imobiliário da cidade de Porto Alegre.

A comparação será feita a partir da matriz desenvolvida para análise das respostas. Essa análise buscará validar dados que possibilitem sua replicação, reforçando sua validação externa. Salienta-se que o objetivo não é obter um modelo de desenvolvimento de empreendimentos imobiliários definitivo, tampouco sugerir que o modelo avaliado a partir dos estudos esteja em conformidade com o embasamento teórico utilizado para a pesquisa. O objetivo é perceber as características do modelo de desenvolvimento de empreendimentos utilizados atualmente na cidade de Porto Alegre e, a partir dele, traçar analogias e propor melhorias sob a ótica do design estratégico.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados, através dos relatórios e da análise, os dados obtidos nos estudos de caso e na entrevista com o especialista.

4.1 RELATÓRIO VALPI

Perfil do entrevistado

Nome: Gustavo Emer

Cargo: Sócio-diretor

Formação acadêmica: engenheiro civil e administrador

Experiência profissional: passagens por empresas como Bortoncello, EGL e Capa Engenharia

Tempo de atuação na área: 16 anos

Perfil da empresa

Tempo de atuação no mercado: 10 anos

Área de atuação: incorporação e construção

Faturamento anual: R\$ 20 milhões

M² construídos: 25.000

Número total de empreendimentos lançados: 8

Número de empreendimentos lançados entre 2009/2010: 4

A Valpi Valor Produtos Imobiliários originou-se da empresa formada Joel Alberto Almada Emer e Gustavo Fanck Emer em 2001, chamada de Valor Gerenciamento e Construção. Essa empresa atuava gerenciando e prestando consultoria a empreendimentos de incorporadoras renomadas e construindo residências familiares e prédios comerciais para venda no mercado.

Em 2003, Gustavo passou a dedicar-se exclusivamente à empresa, que teve seu nome reduzido para Valor Engenharia e começou a atuar com incorporações imobiliárias. Em 2006, com o acréscimo de parte societária e com o crescimento da empresa, para diferenciar-se de empresas homônimas, sua marca foi alterada para Valpi Valor Produtos Imobiliários. A empresa já construiu mais de 20 mil m² e lançou oito empreendimentos imobiliários.

4.1.1 Modelo de Desenvolvimento

O modelo de desenvolvimento de empreendimentos imobiliários utilizado pela Valpi é fruto de uma combinação de experiências empíricas da própria incorporadora e do contato do entrevistado com modelos de outras incorporadoras ao longo de sua carreira profissional.

O planejamento do projeto inicia-se em função de questões financeiras, capacidade de investimento e intenção de investimento, o que se desdobra em porte de empreendimento em que deseja atuar. Na verdade, parte de um planejamento global da empresa, baseado na perspectiva de crescimento que deseja atingir. A partir disso, é passado um esboço de projeto (*concept*) para as imobiliárias com o intuito de agregar informações de dinâmica do mercado.

A referência utilizada para o desenvolvimento partiu de um viés econômico e, a partir daí, desenvolveram-se outras ações. O entrevistado citou que, para a projeção dos quatro empreendimentos mais recentes, o fator definitivo para o desenvolvimento foi a análise dos pontos de desenvolvimento da cidade e a pesquisa de concorrentes.

Concluiu-se que a Zona Sul possuía forte perspectiva de crescimento com nível de concorrência limitado. A definição territorial influenciou todos os empreendimentos, com fatores como caráter histórico, ambiente de habitação, características sociais e ambientais, etc.

Os terrenos estão cadastrados em um banco de terrenos já adquiridos pela incorporadora ou surgem através de uma oportunidade de compra ofertada por corretores e proprietários. A incorporadora aplica filtros que contêm os pressupostos que definem se o terreno é adequado à projeção de faturamento. Feito isso, são montado estudos arquitetônicos e de viabilidade comercial durante a negociação.

A estrutura de empresa caracteriza-se por setores multitarefa, em que um grupo restrito de funcionários são alocados para as funções de acordo a disponibilidade e afinidade com a tarefa. A figura do diretor é imprescindível para a criação dos empreendimentos, pois nele estão centralizadas as funções de viabilidade do projeto. O pequeno contingente de agentes da própria incorporadora que desenvolvem o projeto faz com que os agentes terceirizados sejam utilizados com mais incidência. A estrutura da equipe divide-se da seguinte forma:

- a) **gerente geral do projeto:** responsável pela geração da necessidade de criação do projeto. É ele quem verifica as projeções de faturamento e busca por terrenos adequados à intenção de investimento. O gerente geral do projeto acompanha todas as fases de desenvolvimento e possui a características de articulador da equipe;
- b) **arquitetura legal:** equipe terceirizada responsável por aplicar as potencialidades mercadológicas, geradas pela percepção de mercado com auxílio da área de vendas

terceirizada (corretores) no projeto. Basicamente é desse agente a responsabilidade de tangibilizar o estudo mercadológico;

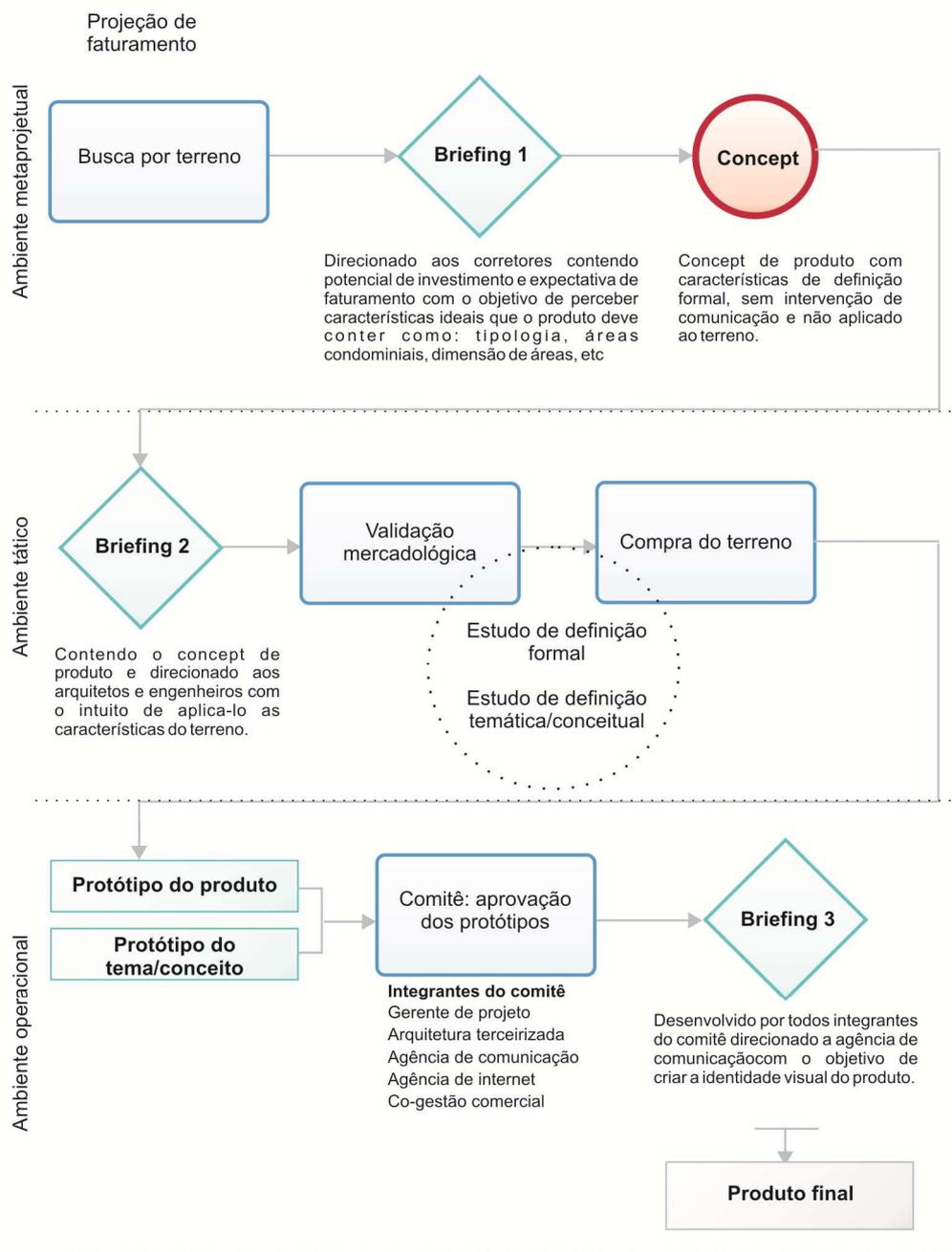
- c) **arquitetura conceitual:** equipe terceirizada responsável por criar as áreas condominiais e a fachada. É centralizada, nesse agente, a tarefa de criar as características temáticas do prédio;
- d) **co-gestão comercial:** esta equipe terceirizada é um composto de marketing imobiliário e corretora de vendas. Responsabiliza-se por mapear e atualizar as oscilações do mercado em busca de oportunidades comerciais além de vender as unidades. Atua também como auxílio na relação entre a incorporadora, agência de comunicação, agência de internet e arquitetura conceitual;
- e) **agência de comunicação:** equipe terceirizada que auxilia na criação temática do empreendimento, além de criar a identidade visual e as aplicações publicitárias;
- f) **agência de internet:** cria o *website* do empreendimento e as soluções de relacionamento online entre incorporadora e cliente.

O método de desenvolvimento possui uma característica recursiva, pois é possível ser modificada uma decisão anterior caso seja percebido algum avanço capaz de agregar um valor não percebido pelo desenvolvimento anterior. É pressuposta, no método utilizado pela empresa, a influência que cada agente tem no projeto e no restante da equipe. Sempre são consideradas as implicações que cada decisão afeta, portanto, é possível que haja a existência de outras validações que não foram explicitadas no método. A abordagem sistêmica é percebida na avaliação do caso, assim é possível obter conhecimento do desenvolvimento de cada agente e valorizar todo o projeto e intervenientes. A possibilidade da atuação conjunta com uma equipe multidisciplinar possibilita a interação de focos diferentes sobre o mesmo problema.

É possível distinguir no modelo de projeção da Valpi três ambientes. O primeiro ambiente possui uma característica metaprojetual. Nele utilizam-se pesquisas e validações mercadológicas para chegar a um *concept* de projeto, que é um dossiê contendo informações sobre potencialidades comerciais acerca do terreno em estudo e do possível projeto a ser desenvolvido no território. O segundo ambiente apresenta característica tática e contém estudos de projeção “estrutural” e “simbólica” do prédio. As definições de como serão desenvolvidos os projetos (na forma de estudos não definitivos) servem de suporte para a tomada de decisão de compra do terreno. O terceiro ambiente possui uma característica mais detalhista. Por mais que existam indicativos para o desenvolvimento, não existe um suporte tão concreto para a criação dos protótipos. Essa etapa consome tempo e apresenta-se como a

mais crítica do processo. Possui uma característica recursiva, pois as soluções obtidas no projeto de comunicação e nos protótipos afetam-se mutuamente. E, mesmo que o início do projeto estrutural e conceitual antecedam o de comunicação, em determinada fase, eles avançam em paralelo, gerando diversas revisões e conseqüentes aprovações dos protótipos. Ou seja, os agentes trabalham em paralelo com apresentações constantes de suas evoluções para o restante da equipe, sendo possível a interação entre todos. As opiniões são expostas e as revisões passam continuamente por esse processo.

Figura 15 – Modelo de desenvolvimento Valpi



É percebido que existem três tipos de *briefs* nesse modelo. O primeiro, que contém restrições econômicas, principalmente em relação ao faturamento que se deseja atingir, é definido exclusivamente pela empresa. O segundo, que já está inserido dentro do âmbito projetual, é definido pela arquitetura legal, pela empresa através de pesquisa mercadológica e é destinado à arquitetura conceitual e à continuidade do projeto da arquitetura legal. A arquitetura conceitual desenvolve áreas condominiais e fachadas e consolida-se com o protótipo do tema/conceito. Esses protótipos propõem o refinamento de porte do empreendimento, público-alvo e sugestões de abordagem simbólica. Até que se chegue ao produto final, qualquer avanço das equipes de arquitetura pode ser revisado. O terceiro *brief*, definido por todos os agentes, é destinado à comunicação e tem por objetivo consolidar o produto final. Nessa etapa, são geradas a identidade visual e suas aplicações, a estratégia de publicidade, a definição de fachada e áreas condominiais e o ponto de venda.

A formatação técnica e econômica do empreendimento como tipologia, VGV, preço das unidades e número de unidades são definições que antecedem a projeção do empreendimento. Durante todo o processo de projeção, são formulados os diferenciais que o empreendimento possuirá. É possível que, a qualquer momento ao longo da projeção, sejam inseridas novas possibilidades a partir de determinado avanço e se adapte ao resultado obtido.

Já o tema-conceito do empreendimento é fruto de um processo multidisciplinar. Essa etapa conceitual historicamente é desenvolvida pela arquitetura. Dentro do processo, não existe uma ferramenta adequada para essa tarefa. As propostas surgem de uma conversa muito próxima do *brainstorming* ou de avanços isolados de cada agente.

Quanto mais ligação houver entre o produto físico e o tema criado, melhor. O objetivo é que as áreas estejam alinhadas para facilitar o entendimento da proposta do produto para o produto ter mais “aderência” ao público-alvo. Não fica claro o porquê de essa conexão ser tão importante, mas o histórico da empresa sugere que, quando existe uma coerência entre as partes, surgem mais oportunidades comerciais. Um exemplo disso é direcionar um produto para um tema que se possa relacionar a algum estabelecimento comercial, a fim de utilizar esse público como possível comprador e diminuir esforços de prospecção.

Mesmo durante a projeção, já se estabelece o processo de vendas das unidades, elas se iniciam quando o projeto está em uma etapa de aprovação mais definida. Mesmo sem a aprovação legal do projeto, é possível obter soluções que proporcionem uma relação de compra e venda por meio de um contrato de reserva de unidade, em que o cliente se compromete a comprar o apartamento após ser aprovado o registro de incorporação, documento oriundo da prefeitura que aprova a construção do empreendimento. Toda a venda

é feita através do corretor de imóveis. Existem reuniões de apresentação do imóvel, com entrega dos recursos utilizados para o auxílio a vendas como folder, *flyer*, brindes, etc. A equipe é sempre terceirizada.

Existem particularidades na venda das unidades em cada etapa do modelo de desenvolvimento. O pré-lançamento, período que se inicia durante a aprovação dos resultados do *briefing* 3, possui a perspectiva de oportunidade, atraindo principalmente interessados na compra do imóvel com o objetivo de investimento financeiro. O preço exercido é menor e a incerteza em relação ao projeto é maior. Na maioria dos casos, não existe ainda o registro de incorporação.

O período de lançamento é após a obtenção do registro de incorporação. É quando se confirmam as reservas feitas no pré-lançamento e se intensificam as ações de vendas. Após o lançamento, as vendas tendem a serem mais lentas, segundo o entrevistado, talvez por não existir nem a atratividade do sentido de oportunidade da fase de pré-lançamento, tampouco a possibilidade de habitação imediata. Com a proximidade de finalização das obras, ou seja, da entrega da unidade para o comprador, as vendas aceleram-se, fazendo com que o imóvel esteja totalmente vendido em média seis meses antes da entrega.

4.1.2 Descrição do Sistema-Produto

A partir dos conceitos de sistema-produto de Celaschi (2007) e Deserti (2007), procurou-se classificar a teoria do Design Estratégico na empresa Valpi. A avaliação está dividida em produto, serviço, comunicação e experiência.

4.1.2.1 Produto

A empresa possui seu portfólio de produtos direcionado à faixa econômica de R\$ 150.00,00 a R\$ 350.000,00 e tem três empreendimentos em venda. Seus produtos possuem características comumente percebidas em produtos concorrentes como área condominial diversificada e dimensão das unidades restrita. Os diferenciais percebidos são o foco de atuação em um território específico, o bairro Tristeza na zona sul de Porto Alegre, e desenvolvimento dos produtos para o público-alvo constituído de casais jovens. Os apartamentos possuem áreas envidraçadas nas salas maiores que os produtos concorrentes e churrasqueira individual.

A Valpi possui, em seu histórico, sete edificações construídas e a estrutura e portes dos empreendimentos assemelham-se, à exceção da primeira edificação, um prédio comercial com

uma característica menos complexa e com um VGV menor. A seguir é avaliado o empreendimento chamado *Maui Hills*, marco de entrada no território de atuação e com maior número de unidades entre o restante do portfólio.

O empreendimento foi lançado em outubro de 2007 e está localizado na zona sul de Porto Alegre, em um terreno de esquina de aproximadamente 70 metros de frente por 40 metros de fundos, com 2 torres de 36 apartamentos cada e área total de 9.700 metros quadrados. A tipologia do produto é de 2 e 3 dormitórios e coberturas. A área condominial possui *Fitness Center*, Piscina, *Lounges*, Espaço *Zen*, Salão de festas, *Solarium* e Espaço fogo.

Figura 16 – Fachada *Maui Hills*



Fonte: Valpi (2010d)

Descrição técnica

Projeto Arquitetônico: Franklin Moreira

Conceito de Fachada, Projeto Paisagístico, Projeto de Interiores e Apartamento decorado: Escritório de arquitetura Betina Chede

Nº de torres: 2

Torre *Oahu*: 11 pavimentos

Torre *Kauai*: 11 pavimentos

Aptos de 3 dormitórios com suíte: 87m² privativos

Aptos de 2 dormitórios: 75m² privativos

Número total de apartamentos: 72 unidades

Área do terreno: 9.700 m²

Figura 17 – Fachada



Fonte: Valpi (2010d)

Quadro 4 – Áreas condominiais

Piscina adulto	<i>Fitness</i>
Piscina infantil	Espaço cultural
Espaço gourmet	Espaço corpo
Espaço fogo	Espaço zen
Brinquedoteca	<i>Putting Green</i>
Salão de festas	

Fonte: Valpi (2010d)

Figura 18 – Espaço corpo e espaço cultural



Fonte: Valpi (2010d)

Figura 19 – Salão de festas e Espaço fogo



Fonte: Valpi (2010d)

Figura 20 – Espaço zen e Fitness



Fonte: Valpi (2010d)

Figura 21 – Brinquedoteca e Piscina



Fonte: Valpi (2010d)

Figura 22 – Plantas de apartamentos

Planta de apartamento de 3 dormitórios (87m² privativos / 123m² de área total)**Planta de apartamento de 2 dormitórios (75m² privativos / 107m² de área total)**

Fonte: Valpi (2010d) adaptado pela autor.

4.1.2.2 Serviço

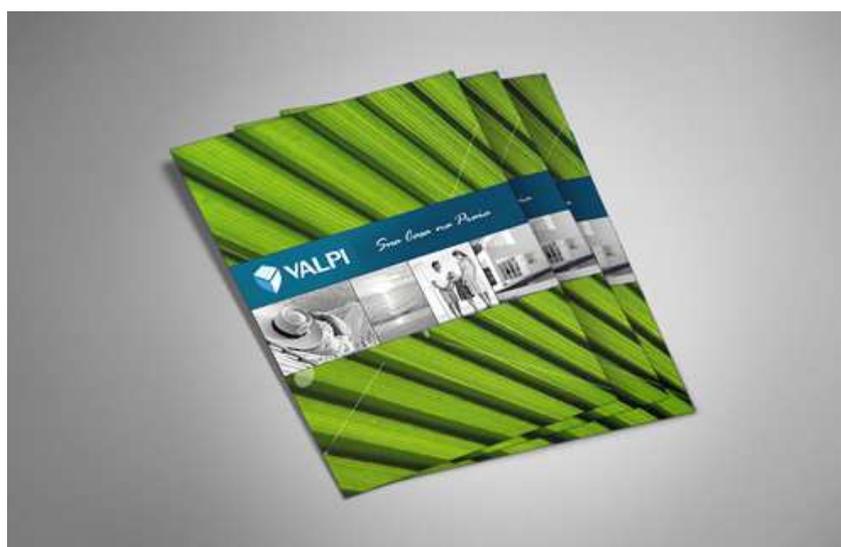
Na Valpi, não é possível perceber uma adequação às características de design de serviços. A projeção de serviços, mesmo os atrelados ao produto por necessidade, como o “serviço de atendimento ao consumidor”, não é desenvolvido junto ao produto e também não é utilizado como forma de ampliar a dimensão do próprio produto e atender aos anseios do consumidor com maior complexidade. O modelo de negócio da empresa visa à venda de

unidade e sua atenção dirige-se a esse desenvolvimento, no entanto, existem dois casos percebidos que avançam no sentido da projeção de serviços.

No ambiente online, a Valpi propicia a seus clientes e parceiros comerciais uma área restrita com conteúdo direcionado a cada tipo de público. São três modelos de acesso: para clientes, imobiliárias e investidores. Para clientes, ficam disponíveis informações sobre andamento das obras, boletos de pagamento, memorial descritivo, atas de reunião de condomínio, etc.. Esse recurso propicia um facilitador para a relação cliente/empresa e amplia a dimensão do produto, pois perpetua a relação do usuário com a marca da incorporadora, mesmo após a venda da unidade. Para imobiliárias, estão disponíveis tabelas de venda, informações sobre cada empreendimento e um acesso exclusivo ao sistema de gestão de relacionamento com o cliente (CRM). Nesse CRM, estão cadastrados as base de dados de clientes e interessados nos produtos. Na área para investidores, estão cadastrados boletins de rentabilidade do imóvel, demonstrativos financeiros, balanços, etc..

O segundo caso constatado é a atuação de uma unidade estratégica de negócio direcionada à construção de casas em condomínios no litoral gaúcho. Esse projeto, intitulado “Valpi – Sua casa na praia”, iniciou-se em função de uma verificação de inviabilidade de atingir a meta de crescimento estabelecida exclusivamente com o modelo de negócio atual e por perceber uma oportunidade. O projeto consiste na construção de casas sob demanda na praia em condomínios fechados, utilizando como diferencial a capacitação técnica proveniente da sua experiência com incorporação e construção de prédios.

Figura 23 – Folder Valpi - Sua casa na praia



Fonte: Valpi (2010c)

4.1.2.3 Comunicação

A análise dos itens de comunicação da Valpi foi dividida em duas partes. A primeira refere-se ao ambiente institucional da marca e a segunda, aos seus produtos

A Valpi possui em sua marca características de cores sóbrias por meio de tonalidades de azul. É um resultado da evolução da marca da Valor Engenharia. Foram mantidas as cores, mas o símbolo e o *lettering* foram adequados às características empresariais criadas em sua mudança de razão social. O símbolo representa uma estrutura de edificação com as formas da letra “V”.

Figura 24 – Marca gráfica Valor Engenharia e Valpi – Valor Produtos Imobiliários



Fonte: Valpi (2010c)

O *slogan* utilizado é “Construindo valor para o seu lar” e segue a tendência percebida no mercado de utilizar, na mesma frase, propriedades físicas com o verbo “construir” e propriedades emocionais do substantivo “lar”, agregando o diferencial referente ao nome da empresa.

A empresa descreve, em sua missão, que tem o intuito de “fornecer produtos imobiliários modernos e competitivos que destacam a individualidade e a qualidade de vida de seus proprietários”. É notório o apelo de “profissionalismo” e “competência” utilizado em seus materiais de comunicação, talvez com o objetivo de diminuir a incerteza do público em relação a uma empresa pequena. Nas aplicações de sua marca é percebido que os pontos de contato seguem o padrão utilizado no mercado com *website*, papelaria e informativos. Quase nenhum recurso de publicidade é utilizado.

Figura 25 – Website e cartão de visitas



Fonte: Valpi (2010a, 2010c)

Figura 26 – Folder



Fonte: Valpi (2010c)

Os recursos destinados à identidade visual institucional são mais escassos em relação a identidade dos produtos. A estratégia de desenvolvimento da marca é utilizar os materiais de comunicação dos produtos através de assinatura da incorporadora.

Na comunicação dos produtos cada empreendimento possui uma característica própria, com valores e mensagens. A marca da incorporadora entra nesse processo de maneira secundária. Não existe uma relação direta, mas agrega valor a partir de uma lógica de *co-branding*. A comunicação afeta todo o sistema-produto. Dependendo do posicionamento e das possibilidades de públicos, reestrutura-se a estratégia que, consequentemente, influencia o produto.

Figura 27 – Marcas gráficas de imóveis



Fonte: Fonte: Valpi (2010c)

A inspiração para a criação das marcas é oriunda da conceito/tema do prédio. Essa orientação permeia desde os ambientes condominiais até a fachada, a marca e as aplicações. A construção das marcas dos empreendimentos está alinhada à teoria de Wheeler (2008). No sentido de que transmite, de forma clara, sua personalidade, está alinhada com a estratégia utilizada no sistema-produto, pois todas as formas de aplicações são unificadas.

Segundo o entrevistado, uma das aplicações mais relevantes para a consolidação da identidade de marca do produto é o catálogo, que é um misto de folheto e perfil de apresentação, pois contém informações técnicas e comerciais. É o principal elemento de venda utilizado pelos corretores, por isso uma parcela significativa do orçamento de marketing é destinada a sua confecção. Essa é a aplicação que mais explora os elementos simbólicos de identidade de marca, por ser uma venda em que, em alguns casos, não é possível apresentar o produto em questão, a exemplo dos imóveis na planta. Em fases em que o apartamento decorado ainda não está construído, torna-se o elemento tangível de entrega.

Figura 28 – Catálogo *Maui Hills*

Fonte: Valpi (2010c)

Figura 29 – Catálogo Arpoador



Fonte: Valpi (2010b)

Por ter o foco de atuação na zona sul de Porto Alegre, a Valpi utiliza intensamente recursos de mídia exterior e sinalização. No bairro Tristeza, é possível perceber a marca dos produtos em diversos pontos. As ruas que circundam os empreendimentos possuem placas de esquinas com a identidade de marca, totens nos topos dos prédios e *front-lights*. A seguir, um exemplo:

Figura 30 – Aplicações de mídia externa



Fonte: Valpi (2010c)

Não é percebida forte incidência de aplicações publicitárias para a identidade dos produtos. As inserções de anúncios são pontuais e pertinentes a períodos promocionais e são comunicados todos os produtos em vendas normalmente através de um mote diferenciado. No exemplo abaixo, foi utilizado o tema “copa do mundo” para atrair interessados para os produtos.

Figura 31 – Anúncio promocional



Fonte: Valpi (2010c)

4.1.2.4 Experiência

Neste caso de estudo não foi possível perceber em nenhum aspecto um ambiente de projeção de experiências. A preocupação com a satisfação do uso do produto é nítido, pois são inúmeras as etapas de projeção do empreendimento, entretanto o apontamento que se faz é que o paradigma consiste no foco em desenvolvimento do produto, e não na relação existente entre usuário e produto como sugere Freire (2009). O ambiente de venda apesar de possuir uma estrutura superior a incorporadoras de mesmo porte, não é projetado a partir de informações de cunho emocional provenientes de usuários. O apartamento decorado segue a mesma coerência, possui uma decoração qualificada no entanto se mostra “passivo” na interação e proposição ao cliente de experiências memoráveis.

4.2 RELATÓRIO GOLDSZTEIN-CYRELA

Perfil do entrevistado

Nome: Tiago Dias

Cargo: Gestão de inteligência de mercado.

Formação acadêmica: Graduação e Mestrado em Economia.

Experiência profissional: Pesquisas governamentais, comércio exterior e, por último, mercado imobiliário. Sempre envolvido com pesquisas de mercado.

Tempo de atuação na área: 10 anos.

Perfil da empresa

Tempo de atuação no mercado: 36 anos.

Área de atuação: Incorporação e Construção.

Faturamento anual: R\$ 400 milhões.

M² construídos: em torno de 2 milhões.

Número total de empreendimentos lançados: 300.

Número de empreendimentos lançados entre 2009/2010: 45.

A empresa Goldztein originou-se de Abram Goldsztein, patriarca da família, que saiu da Polônia e instalou-se em Porto Alegre 1937. Primeiramente, empreendeu no segmento de confecção e, mais tarde, em 1974, na criação da Goldsztein S.A – Administração e Incorporações, juntamente com seu filho Sérgio.

A atual composição da empresa, que hoje se chama Goldsztein-Cyrela, é oriunda de uma fusão iniciada no ano de 2006 com a empresa *Cyrela Brazil Realty*, a maior incorporadora de imóveis residenciais do país. A Cyrela está presente em 16 estados e em 64 cidades do Brasil, além de atuar na Argentina e no Uruguai, já entregou, nos seus 50 anos de existência, mais de 30 mil unidades. Em 2009, lançou 91 empreendimentos com Valor Geral de Vendas (VGV) de R\$ 5,7 bilhões e encerrou o período com 180 canteiros de obras em andamento e a entrega de mais de 7 mil unidades. A diretoria da antiga Goldztein responde pelos negócios da Cyrela em toda a região Sul.

4.2.1 Modelo de Desenvolvimento

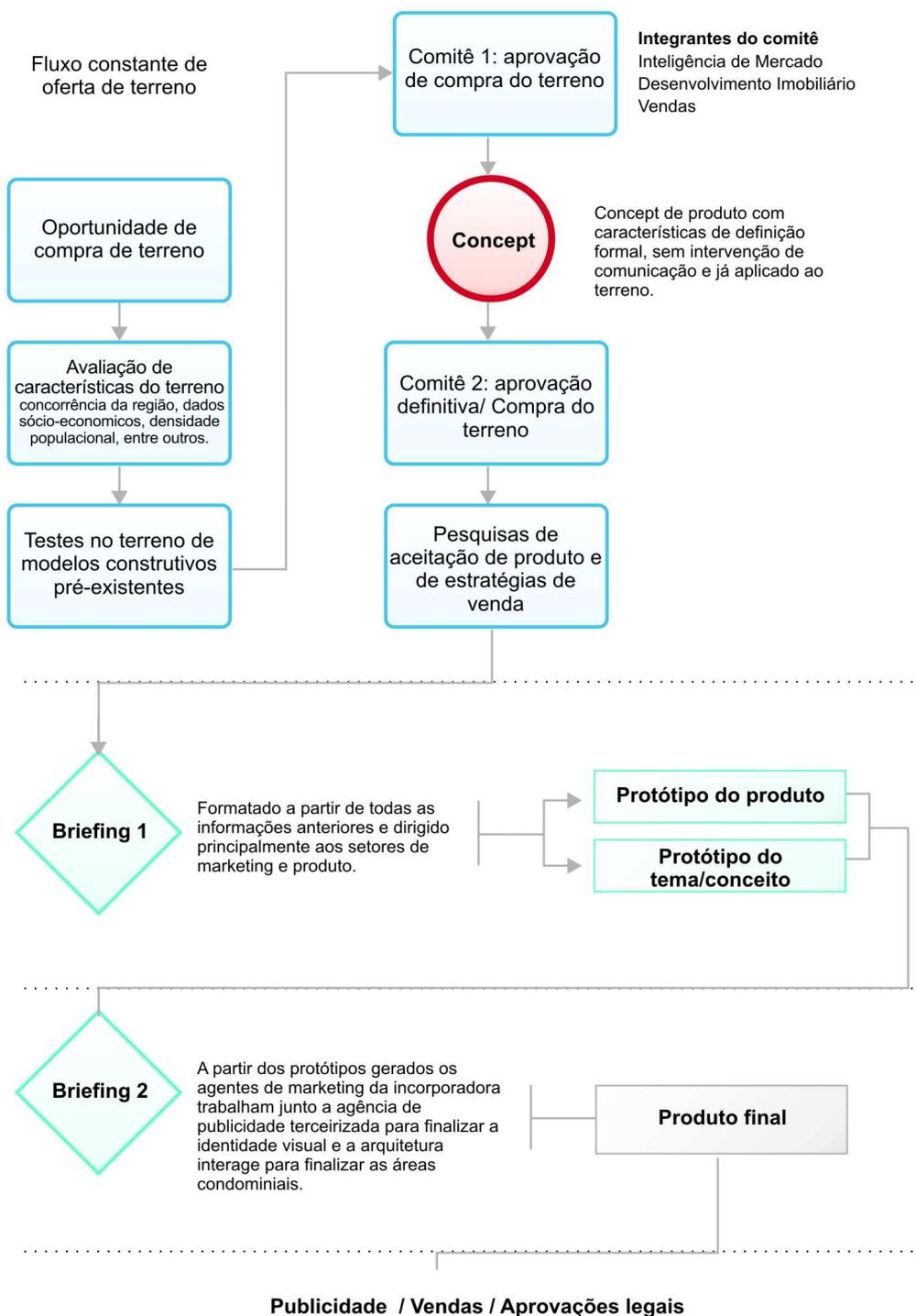
O modelo é oriundo da incorporadora Cyrela e replicado para todos os estados de atuação. Não existe uma noção clara por parte dos desenvolvedores sobre o planejamento, sobre quantos são os empreendimentos ou quando serão desenvolvidos. As referências para a criação do produto são obtidas pelo histórico dos produtos da incorporadora. O projeto inicia-se por um exercício constante de avaliação de ofertas de terreno independentemente da capacidade de investimento, pois as potencialidades econômicas estão embasadas em modelos de produtos pré-existentes. Independentemente do território em que será construído o prédio, o objetivo é viabilizar um desses modelos e, se isso não for possível, descarta-se o terreno.

Os terrenos estão cadastrados em um banco de terrenos já adquiridos pela incorporadora ou através de uma oportunidade de compra. A oportunidade de compra do terreno é validada por pesquisas que viabilizam ou não a aplicação do pré-produto no local. Existem pressupostos comerciais que interessam à incorporadora. A incorporadora aplica filtros que contêm os pressupostos que definem se o terreno é adequado à projeção de faturamento. Então, são montados estudos arquitetônicos e de viabilidade comercial durante a negociação. A tomada de decisão de compra ou não do terreno fica a cargo de um comitê formado pelos próprios desenvolvedores: cada setor apresenta seus avanços e avalia-se em conjunto a viabilidade da criação do prédio. Todos os setores são formados por equipes multidisciplinares, com maior incidência de especialistas de áreas de conhecimento, que se relacionam diretamente ao escopo da atividade exercida. Basicamente constitui-se da forma como segue:

- a) **inteligência de mercado:** responsável pelas pesquisas que orientam todas as tomadas de decisões da incorporadora nos diversos setores. Auxilia a projeção, vendas, compra de terreno, etc.. Equipe formada de economistas e administradores;
- b) **desenvolvimento imobiliário:** possui a função da compra do terreno. Negocia valores e define a compra baseada nas informações obtidas dos outros setores. Essa área é formada de profissionais oriundos de diversas áreas;
- c) **vendas:** relaciona-se à efetiva venda das unidades. Durante a projeção, possui o ponto de vista empírico e opina durante as etapas. Essa área é formada por profissionais oriundos de diversas áreas;
- d) **marketing:** está área tem o objetivo de aumentar a aceitação do produto por meio de desenvolvimento de valores simbólicos. Trabalha junto à agência de publicidade fornecendo *briefings* e *concepts*. Equipe formada por administradores e publicitários;
- e) **produto:** área em que se desenvolve o “produto físico”, área da construção. Formada por engenheiros e arquitetos.

A estrutura de projeção segue um avanço linear, como é possível perceber na Figura 36, onde as inúmeras aprovações prévias ao desenvolvimento final não permitem um ambiente recursivo. É possível perceber claramente uma linha de produção e atividades bem definidas para cada agente ou setor. As reformulações e modificações do pré-projeto têm por objetivo facilitar a projeção e diminuir riscos. No ambiente “metaprojetual”, fase que antecede o *briefing* 1, é possível que se reformule todo o desenvolvimento a qualquer momento, fazendo com que o ambiente projetual seja objetivo e operacional.

Figura 32 – Modelo de desenvolvimento Goldsztein-Cyrela



Fonte: Elaborada pelo autor

A Goldsztein-Cyrela trabalha com pesquisas constantes e possui estudos de valores máximos cobrados por cada unidade em relação à área em que estará localizado. Na etapa de avaliação do terreno, já se estabelecem indicadores como tipologia do produto, VGV e preços das unidades. No entanto, a definição dessas características será feita após o *briefing* 1, que

será uma adaptação aos indicadores já desenvolvidos nas etapas anteriores. Essas características são definidas por um desenvolvimento em conjunto das áreas de Inteligência de mercado, Marketing e Produto.

As vendas, ou reservas de unidades, iniciam-se após a definição do *briefing 2* em paralelo ao desenvolvimento do produto final. Segundo o entrevistado, a Goldsztein-Cyrela lança seus produtos com 60% a 70% das suas unidades já vendidas. O modelo de vendas é diferente das pequenas e médias incorporadoras, pois o volume de intervenientes e custos internos da empresa faz com que o custo de execução dos empreendimentos seja maior na grande incorporadora. Essa diferença implica diretamente a necessidade de uma rápida velocidade de vendas. Enquanto o pequeno/médio consegue manter o lucro mesmo vendendo as unidades com o prédio já construído, a grande incorporadora necessita finalizar as vendas em fases iniciais de projeção para que possibilite o início de outro desenvolvimento. Na Goldsztein-Cyrela, toda a venda das unidades precisa ser feita em 6 meses, portanto, quase todas as unidades em fase de pré-lançamento ou lançamento.

4.2.2 Descrição do Sistema-Produto

A partir dos conceitos de sistema-produto de Celaschi (2007) e Deserti (2007), procurou-se classificar a teoria do Design Estratégico na empresa Goldsztein-Cyrela. A avaliação está dividida em produto, serviço, comunicação e experiência.

4.2.2.1 Produto

Atuando em todas as faixas econômicas, a Goldsztein-Cyrela possui mais de 30 empreendimentos em vendas. A variação de valor parte de imóveis de R\$ 115.000,00 e ultrapassa a faixa de R\$ 1.000.000,00. No entanto, a equipe e o modelo de produção são os mesmos, variando os itens e os materiais utilizados.

A seguir, é avaliado um modelo construtivo, que é utilizado como base para os desenvolvimentos.

O empreendimento Ventura Clube de Morar foi lançado em outubro de 2009. Está localizado na Zona Norte, em um terreno com mais de 8 mil m², próximo ao novo shopping center, que fica na esquina das avenidas Sertório e Assis Brasil, o Porto Alegre CenterLar. Os compradores dos apartamentos podem escolher entre unidades de dois dormitórios sem suíte ou de três dormitórios com suíte. Na área condominial, há piscinas adulto e infantil, salão de

festas, quadra para a prática de esportes e quiosques com churrasqueiras são alguns dos itens oferecidos.

Figura 33 – Fachada Ventura



Fonte: Living Construtora (2010)

Descrição técnica

Projeto Arquitetônico e Conceito de Fachada: Elizabeth Pocztaruck

Projeto Paisagístico: Tellini & Vontobel

Projeto de Interiores e Apto decorado: WB Arquitetura

Nº de torres: 3

Torre A = Allegro Torre B = Felicitá Torre C = Inovare

Torres Allegro e Felicitá – térreo + 10 pavimentos

Torre Inovare – térreo + 9 pavimentos

Aptos de 3 dormitórios com suíte – 62m² privativos

Aptos de 2 dormitórios – 50m² privativos

Número total de apartamentos – 250 unidades

Área do terreno – 8.734m²

Figura 34 – Implantação



Fonte: Living Construtora (2010)

Quadro 5 – Áreas condominiais

1 Guarita	12 <i>Solarium</i>
2 Salão de festas	13 <i>Deck</i> madeira
3 <i>Kids place</i>	14 Piscina infantil
4 <i>Hall</i> social	15 Piscina adulto
5 <i>Lounge teen</i>	16 Estar das piscinas
6 <i>Fitness center</i>	17 Praça dos encontros
7 Apto zelador	18 <i>Playground</i>
8 Administração	19 Recanto do chimarrão
9 Copa e vestiário funcionários	20 Quiosque das churrasqueiras
10 Praça dos aromas	21 Mini quadra esportiva
11 Redário	22 Praça das flores

Fonte: Living Construtora (2010)

Figura 35 – Recanto do chimarrão e atelier das artes



Fonte: Living Construtora (2010)

Figura 36 – *Fitness Center e Kids place*



Fonte: Living Construtora (2010)

Figura 37 – Quadra esportiva e Salão de festas



Fonte: Living Construtora (2010)

Figura 38 – Plantas de apartamentos

Planta de apartamento de 3 dormitórios (62m² privativos / 93m² de área total)



Planta de apartamento de 2 dormitórios 50m² privativos / 75m² de área total



Fonte: Living Construtora (2010) adaptado pelo autor

4.2.2.2 Serviço

A Goldsztein-Cyrela, assim como todas as incorporadoras imobiliárias, possui seu faturamento baseado na venda de unidades de empreendimentos. Possui serviços atrelados à venda de produto, como “0800”, soluções virtuais de pagamento, etc. No entanto, na Cyrela de São Paulo, existe um tipo de serviço que complementa o faturamento da unidade e perpetua o relacionamento consumidor/incorporadora. O projeto chama-se “Facilities”, um programa responsável pela coordenação de todos os serviços básicos do empreendimento. O programa oferece um sistema de serviços contratados (*pay-per-use*), disponibilizado para atender as demandas específicas. A solicitação de serviços é monitorada via Internet. Trata-se de uma prestação de serviços que opera com mão de obra de agentes terceirizados sob a chancela da incorporadora.

Itens inclusos:

- a) **segurança patrimonial:** central de serviços 24 horas/ controle de acesso para entrada e saída de moradores, fornecedores e visitantes:
 - monitora as imagens de segurança do CFTV;
 - atende via rádio, interfone e via Internet todas as solicitações e direcionamentos da central de serviços/ concierge;
 - através de treinamento específico, atua diretamente na segurança do empreendimento;

- a central de serviços tem ligação direta via Nextel com à empresa de segurança;
- b) gerente consierge:** gerente responsável pelas demandas do empreendimento como reunião de condomínio, supervisão dos serviços, controle de orçamentos, etc.;
- c) central de serviço 24 horas:** controle de acesso; serviço de manobrista; segurança patrimonial: controla a entrada de visitantes, fornecedores e entregas; recados e despertar; recebimento de correspondências e volumes; monitoramento das solicitações dos moradores via Internet/ portal de serviços desenvolvido especialmente para atender o empreendimento;
- d) central de limpeza;**
- e) manutenção básica do apartamento:** pequenos ajustes, consertos ou reparos;
- f) arrumação básica da unidade:** serviços simples de arrumação de camas, banheiro e retirada do lixo do apartamento;
- g) serviços de limpeza, conservação e manutenção dos espaços de lazer externos e internos;**
- h) tecnologia:** portal de serviços exclusivo do condomínio via software, possibilitando o condômino acessar os departamentos operacionais do condomínio para solicitações de serviços básicos ou contratados (*pay-per-use*). O condômino também acessa dados pertinentes à administração do empreendimento como: atas, editais, balancetes, convenção de condomínio, regulamento interno entre outros;
- i) serviços opcionais (*pay-per-use*):**
 - lavanderia e consertos de roupas;
 - manutenção pesada: execução de serviços de pedreiro, encanador, eletricista, marceneiro e outros;
 - limpeza pesada: serviços pontuais de limpeza, desde uma simples limpeza de vidros até faxina completa da unidade;
 - suporte e implementação de decoração das unidades;
 - outros serviços: fornecedores credenciados e cadastrados abrangendo serviços como: congelados, *pet care*, *baby-sitter*, *personal trainner*, *personal dancer*, professor de idiomas, recreador infantil, professor de tênis, *buffets*, transportadora, serviço de colocação de box de banheiros, salão de beleza à domicílio, dedetização, paisagismo interno, manutenção de vasos.

4.2.2.3 Comunicação

A análise dos esforços de comunicação da Goldztein-Cyrela foi dividida em duas partes: a primeira, refere-se ao ambiente institucional da marca, e a segunda, aos seus produtos.

A comunicação institucional da Goldsztein-Cyrela utiliza como marca a composição das marcas das duas empresas como forma de valorizar o histórico regional e demonstrar a robustez de uma empresa nacional.

Figura 39 – Marca gráfica Goldsztein-Cyrela



Fonte: Cyrela Brazil Realty (2010a)

O conceito de marca continua sendo o mesmo utilizado pela Goldsztein, pois o foco de atuação e sua diretoria continuam a mesma. O *slogan* utilizado é “Construindo espaços de vida”, que é uma frase de conteúdo afetivo que se relaciona ao escopo de atuação da empresa e utiliza como forma nominal do verbo o gerúndio, sugerindo o constante exercício da construção.

A empresa posiciona-se, de acordo as suas palavras, como uma “empresa cidadã” e utiliza em seus materiais institucionais o apelo de qualidade de vida tanto para seus clientes como funcionários.

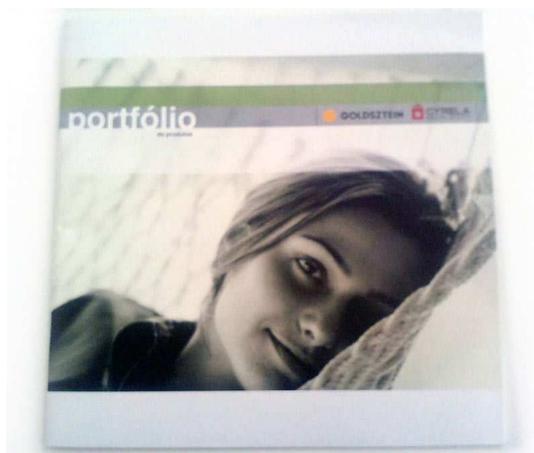
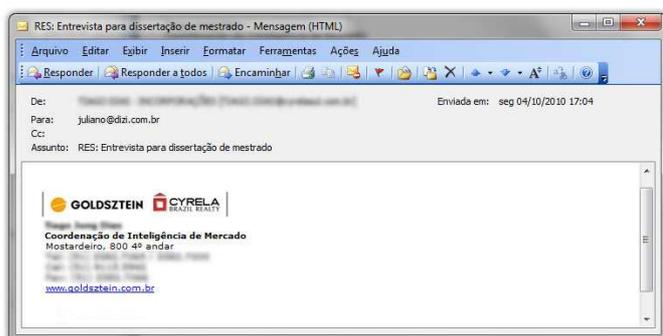
Sua identidade de marca desenvolve-se por aplicações comumente vistas no setor: *website*, *folder*, cartão de visitas, papel de correspondência, assinatura de e-mail, entre outros.

Figura 40 – Website e cartão de visitas



Fonte: Cyrela Brazil Realty (2010a, 2010b)

Figura 41 – Folder e assinatura de e-mail



Fonte: Cyrela Brazil Realty (2010c) e Ferronato (2009)

Para os produtos com faixa de valor de até R\$ 200.000,00, a incorporadora utiliza uma sub-marca, oriunda da Cyrela nacional. A marca chama-se “Living” e possui características gráficas alegres e cores vibrantes. As formas arredondadas são marcantes também.

Figura 42 – Marca gráfica Living



Fonte: Living Construtora (2010)

A comunicação dos produtos não segue uma referência à marca da incorporadora, tampouco uma coerência estética e conceitual entre o portfólio de produtos. Cada empreendimento possui uma linguagem visual própria e algumas aplicações distintas. Pelo volume de material encontrado, o demonstrativo das peças dá-se por amostragem dos principais empreendimentos em vendas.

Figura 43 – Marcas gráficas de imóveis de até R\$ 200.000,00



Fonte: Cyrela Brazil Realty (2010a)

Figura 44 – Marcas gráficas de imóveis acima R\$ 200.000,00



Fonte: Cyrela Brazil Realty (2010a)

É possível perceber que existe uma diferenciação entre as marcas gráficas dos produtos de segmentos de menor e de maior valor econômico. Enquanto cores e elementos gráficos dos imóveis de até R\$ 200.000,00 são mais alegres e festivos, as marcas de produtos com preço acima são formadas por linhas retas e cores sóbrias. É possível que a referência à

composição gráfica seja feita por faixa etária, considerando um menor poder aquisitivo para gerações mais novas e, com isso, aplicando formas e cores mais “descontraídas” para esse público.

Quanto aos anúncios publicitários, aplicação de marca muito utilizada na comunicação dos produtos da incorporadora, é possível perceber um padrão de informações e composição dos elementos gráficos independentemente do segmento econômico do produto. A atratividade de cada elemento varia, mas, basicamente, as informações contidas são: tipologia, preço, imagens regularmente de piscina e fachada do empreendimento, *slogan* e marca gráfica do produto e informações de contato e localização (Figuras 45 e 46).

Figura 45 – Anúncio da Living Construtora, veiculada entre julho e outubro de 2010

LANÇAMENTO – ZONA NORTE PORTO ALEGRE

Agora
Bella Vita

Agora você pode ser dono da sua casa.

a partir de
R\$ 99.900,00*

2 DORM

- SUBSÍDIO ATÉ R\$ 17 MIL**
- Use seu FGTS
- Baixa taxa de juros
- Mensais menores que o aluguel
- Financiamento até 360 vezes
- Análise de crédito na hora

- A melhor localização da Zona Norte de Porto Alegre
- Lazer, conforto e segurança
- A 1 min da Av. Assis Brasil

VISITE O DECORADO
Av. Assis Brasil, 7.250

TEL.: 3340-4463
www.livingconstrutora.com.br

CAIXA Living

Fonte: Revista... (2010, p. 42-43)

Figura 46 – Anúncio da Goldsztejn-Cyrela, veiculada entre julho e outubro de 2010

RISERVA
NO MENINO DEUS

LANÇAMENTO

A EXCLUSIVIDADE DE UM EMPREENDIMENTO SOB MEDIDA EM UMA LOCALIZAÇÃO INIGUALÁVEL. CONHEÇA SEU NOVO ESTILO DE VIDA.

Próximo ao Praia de Belas Shopping, ao complexo jurídico e às principais vias de acesso.

3 SUÍTES* COM SACADA E ESPAÇO GOURMET
120 M² PRIVATIVOS

A PARTIR DE
R\$ 520.000,00**

VISITE O APARTAMENTO DECORADO
Rua Marechal Deodoro, 603 | Telefone: (51) 3085.0127
www.cyrelasul/rmid

INCORPORADORA E CONSTRUTORA

Noblesse GOLDSZTEJN CYRELA

Fonte: Revista... (2010, p. 18-19)

4.2.2.4 Experiência

A experiência de consumo planejada pela Goldsztein-Cyrela está focada no ambiente onde a relação de compra/venda ocorre: no ponto de venda. A atenção destinada a esse item é tão relevante que, por vezes, sugere um nível de importância maior que a relação de uso do produto.

A estratégia desenvolvida pela empresa aborda inúmeros aspectos que compõe a experiência de consumo que, segundo Lofman (1991 apud FREIRE, 2008) são: contexto, estímulos sensoriais, respostas afetivas, processos cognitivos, atividades (ações e reações dos indivíduos durante a experiência) e avaliação (satisfação com o uso, com os resultados do uso, apreciação do produto). Não foi possível perceber a preocupação com a satisfação de uso, pois os esforços percebidos sugerem que o planejamento do sistema-produto perde sua intensidade após a efetivação da venda.

Segundo o entrevistado “os pontos de venda são fundamentalmente estratégicos”. O exemplo citado foi o plantão da Living, na Av. Assis Brasil. A composição do *stand* segue um padrão da Cyrela para todo Brasil, composto de um stand de vendas “nave-mãe”, que vende diversos produtos da Cyrela, e um *stand* de vendas específico de cada produto no seu local de construção. O objetivo da área comercial para os produtos da sub-marca Living é concretizar a relação de venda logo ao primeiro contato. Segundo o entrevistado, diferentemente de outros segmentos, o público com menor poder aquisitivo possui a influência da compra por impulso.

O *stand* de vendas da Living foi projetado a partir de uma pesquisa qualitativa. Para tanto, levantaram-se dados da concorrência, como atendimento, ambiente do *stand* de venda, maquete, apartamento decorado, etc.. Em um segundo momento, foi conduzida uma pesquisa com diversos casais aos *stands* concorrentes com o objetivo de extrair percepções que sugerissem um ambiente de consumo ideal. As informações obtidas foram surpreendentes. Um casal não se familiarizou com o corretor por utilizar terno e gravata no final de semana e também afirmaram que não queriam ser atendidos por alguém muito despojado. Outro ponto marcante foi pertinente às potencialidades econômicas dos casais. Em um atendimento, o corretor da concorrência, após ter apresentado o produto, convidou o casal a simular o financiamento, de imediato o casal perdeu o interesse pela compra. Quando questionado pelo entrevistador sobre o porquê de não ter aceitado simular o financiamento, foi respondido que o corretor não deveria questionar se eles queriam fazer o financiamento, ele deveria conduzir de uma maneira gentil a simulação, pois, ao perguntar, o corretor poderia estar sugerindo a

falta de dinheiro do casal. Outra questão está na dinâmica de entrega de matérias publicitárias que, ao apresentar o produto com recursos mais atrativos, como um folder grande, não se deve dar ao cliente um folder pequeno, pela possibilidade da ofensa.

O apartamento decorado é um caso à parte para a Cyrela. Ao passo que todo o mercado utiliza o máximo recurso para causar uma impressão de qualidade e, principalmente, amplitude, nos apartamentos, a Cyrela, referenciada por pesquisa, projetou o oposto. Essa pesquisa incluía visita à casa do público-alvo para fotografar detalhes da experiência de moradia, percebendo marcas consumidas, dinâmica de uso de banheiro, sala de estar, organização dos pertences, etc.. Essas conclusões fizeram com que a decoração do apartamento modelo fosse mais simples. Um dos fatores preponderantes foi que o público-alvo nunca compraria aqueles móveis ou eletrodomésticos de ponta. Um dos detalhes dessa pesquisa foi à percepção de que o comprador prefere visualizar o apartamento decorado como se estivesse em uso, um dos exemplos foi a preferência por roupas penduradas no varal ou fotos de famílias.

4.3 RELATÓRIO ENTREVISTA COM ESPECIALISTA

Perfil do entrevistado

Nome: André Kim

Cargo: Diretor comercial

Formação acadêmica: Bacharel em Publicidade e Propaganda/ Pós-graduação em Marketing.

Experiência profissional: iniciou a carreira em agências de publicidade passando por diversas áreas. Participou da criação da empresa de consultoria RKA, a empresa já tinha atuação no mercado imobiliário, até receber o convite para integrar a sociedade da Buzz Inteligência Imobiliária, empresa especializada em comercialização e desenvolvimento estratégico de empreendimentos imobiliário.

Tempo de atuação na área: 14 anos

O entrevistado utilizou sua experiência pessoal e sua perspectiva abrangente em relação ao mercado para expor as características acerca do desenvolvimento dos empreendimentos imobiliários e seu sistema-produto.

4.3.1 Reflexões sobre o Modelo de Desenvolvimento

Segundo o entrevistado, os esforços para a consolidação dos empreendimentos iniciam pela análise de pesquisas pré-existentes do mercado e atualização constante de cadastro de imóveis em oferta, pesquisa de desempenho de venda dos imóveis em cada região, pesquisas de comportamento, entre outros. A partir dessas informações, definem-se território e públicos que proponham um maior potencial de sucesso de venda dos imóveis. Captam-se as áreas para a construção ou intermedia-se a venda de terreno de investidores para os incorporadores. Após a aquisição do terreno, desenvolve-se outra análise baseada em pesquisas, como de demanda e migrações¹. Como pesquisa de referências úteis para ao projeto, é utilizado, na maioria dos casos, um *benchmarking* constante de mercado local e nacional. Para cada caso, é definida a necessidade de recurso a ser buscado.

Segundo o entrevistado, o sucesso (velocidade de vendas) está vinculado à adequação do desenvolvimento do produto à efemeridade do comportamento do consumidor. Nesse contexto, o processo necessita de pontos de vistas de diferentes referenciais teóricos. No entendimento do entrevistado, a formação do comitê desenvolvimento (equipe) precisa ser formado por especialistas em paisagismo, design, empresas de comunicação e marketing, consultorias e empresas de pesquisas. Eventualmente, participam os próprios corretores.

As vendas iniciam-se no momento em que existe a convicção de que o terreno escolhido comporta um excelente produto. Nessa etapa, o termo “excelente produto” diz respeito ao potencial de aderência ao mercado, ou seja, à maior probabilidade de grande velocidade de vendas. Não se refere a níveis de acabamento ou estrutura física, mas a questões estratégicas definidas. O comportamento do mercado de níveis altos de concorrência faz com que se antecipe a venda, mesmo sem o registro de incorporação de imóveis.

Segundo o entrevistado, as fases do desenvolvimento seguem alterações de percepção do público: ineditismo em fase de pré-lançamento gera outro ambiente que diz respeito ao senso de oportunidade. Existe um perfil de consumidor que deseja possuir uma característica de investidor no mercado. Mesmo que a finalidade posterior seja ser usuário do imóvel, essa definição faz com que as incorporadoras ofertem o imóvel por um menor preço, direcionando o produto a um percentual mais restrito dentro público-alvo. A incorporadora, por sua vez, consegue praticar um valor mais baixo, objetivando aumento de seu fluxo de caixa e reduzindo a necessidade de busca por financiamentos. Em uma segunda etapa, com a obra já avançando, o valor do imóvel aumenta, diminuindo a proposta de oportunidade. Em paralelo,

¹ Pesquisa que acompanha a transição da habitação de um bairro para o outro.

acontece também a valorização do imóvel por variáveis como valorização do empreendimento e valorização da região em que está situado. Outro motivo relevante é a redução da percepção de risco por parte do comprador. Para entendimento geral, o início do desenvolvimento é marcado por um preço menor e por um público-alvo com características de investidor e, quanto mais próximo à entrega, maior é o preço, e o público é composto de usuários.

4.3.2 Reflexões sobre o Sistema-Produto

Existe relação entre faixa etária, nível econômico, tipologia e diferenciais do empreendimento, que são fundamentais para a projeção do prédio. O empreendimento não existe sem a definição de público-alvo, o produto é uma consequência da definição das características do público.

O território onde será construído, influencia de diferente formas para o pequeno e grande incorporador. “Grandes *players*” desenvolvem produtos em escala. A busca por área adapta-se a um produto previamente desenvolvido. Em determinado momento, pode não se encontrar áreas adequadas a produtos pré-estabelecidos e o modelo de desenvolvimento necessariamente será revisto. Para um incorporador local, o território interfere de forma preponderante no desenvolvimento, pois a localização é uma variável que influencia na definição do público-alvo. No entanto, os produtos desenvolvidos no mercado imobiliário possuem a característica de transformador das áreas urbanas. Portanto, a variável território não é um fator definitivo para interferência no desenvolvimento. É possível que, ao situar um imóvel em uma região, este modifique a característica do território a tal ponto que os moradores e a dinâmica de habitação local sejam oprimidos para receber a nova característica.

Os recursos de customização são relativos ao segmento de atuação. Nos segmentos de alto padrão, a customização é largamente utilizada, mesmo que com delimitações estabelecidos pelas incorporadoras. Não é de interesse das incorporadoras essa atuação, no entanto, o segmento exige. Nos segmentos mais econômicos, as customizações são superficiais, como acabamentos, pisos, cerâmicas tintas, etc..

O conceito-tema do empreendimento inicia pela definição do público-alvo e, depois, passa por um comitê que se utiliza das pré-definições. O tema é desenvolvido de maneira integrada e cada especialista utiliza-se da definição para suas aplicações.

Em relação à projeção de serviços, o mercado não é inovador nessa abordagem. O modelo ortodoxo de vendas de unidades é o vigente. As intervenções de serviços, que complementam a utilização do produto, não se apresentam, no entendimento do entrevistado,

como uma forma substituta da venda. Existem serviços atrelados à unidade, no entanto, que se criam a partir de parcerias, como administração de condomínio, segurança, etc., mas são insignificantes do ponto de vista econômico. Como exemplo, o entrevistado citou que, em um fundo de investimento dirigido ao mercado imobiliário, os percentuais de rentabilidade sobre o imóvel estão atrelados à administração do condomínio pela própria incorporadora. Essa seria uma metodologia própria que diminuiria os custos condominiais e aumentaria a satisfação dos usuários.

Segundo o entrevistado, a inserção do consumidor no processo de desenvolvimento é restrita por fatores de ordem econômica e de percepção de valor. Em um primeiro momento, o custo e a velocidade em que os processos precisam ser finalizados inviabilizam uma interação mais “ativa” do consumidor. No segundo momento, por padrões previamente estabelecidos, como quesitos de qualidade e valorização do imóvel, o consumidor estabelece paradigmas que necessitam ser rompidos para que o imóvel se encaixe na faixa de valor adequado a sua realidade.

Isso significa o desenvolvimento de imóveis muito mais “funcionais” do que “amplos” e localizados em territórios não classificados como convencionais ou nobres. Essa definição exige criatividade técnica e comercial e seria de imediata rejeição por parte do consumidor. No entanto, é necessário estar atualizado com as evoluções das necessidades de consumo, mesmo que essas informações não sejam respostas objetivas às variáveis de desenvolvimento, sendo que a capacitação e competência do desenvolvedor desses produtos está na interpretação dos dados obtidos.

Poucas incorporadoras possuem uma relação de manutenção de relacionamento. Na percepção do entrevistado, existe até mesmo um desrespeito de maneira geral quanto a um atendimento pós-compra.

Para as experiências de consumo, o entrevistado cita que, em um aspecto geral, mesmo em segmentos diferentes, as pessoas estão em constante busca de novas experiências que, preferencialmente, valorizem o hedonismo, um prazer momentâneo. É evidente que a forma de prazer altera-se de acordo ao segmento econômico. O ambiente de venda que, nas características contemporâneas são ambientes de convívio, mostra-se definitivo para a concretização da relação comercial. O ideal que se busca, na relação de venda, é a experiência de entrar em um apartamento decorado que possa transmitir uma mensagem adequada por meio de estímulos sensoriais que atendam a todos os sentidos. No entanto, na prática, o estímulo utilizado é a mensagem visual, não apenas no apartamento decorado, mas em todo o composto referente ao ponto de venda.

4.4 ANÁLISE CRUZADA DOS DADOS

Neste capítulo, são apresentados os dados obtidos nos casos de estudo e com a entrevista com o especialista. Os dados foram classificados e organizados. Para facilitar a comparação, foi organizada uma tabela com o resumo de cada item. O ponto de vista do especialista complementa a tabela. Logo a seguir, é feita a interpretação dos dados coletados sob o foco do design estratégico, relacionado os resultados com a teoria, para a construção do referencial deste trabalho.

4.4.1 Comparativo dos Casos de Estudo

Quadro 6 – Comparativo dos casos de estudo

(continua)

	Valpi	Goldzstein - Cyrela	Especialista
Descrição	10 anos de atuação Faturamento anual: R\$ 20 milhões M ² construídos: 25 mil Prédios construídos: 8	36 anos de atuação Faturamento anual: R\$ M ² construídos: 2 milhões Prédios construídos: em torno de 300	
Equipe de desenvolvimento	Gerente geral Arquitetura legal Arquitetura conceitual Co-gestão comercial Agência de comunicação Agência de internet	Inteligência de mercado Desenvolvimento imobiliário Vendas Marketing Produto	
Parâmetros de início de projeto	O projeto inicia por um balanço financeiro que define o porte do empreendimento.	O projeto inicia por um exercício constante de avaliação de ofertas de terreno independente da capacidade de investimento, pois as potencialidades econômicas estão embasadas em modelos de produtos pré-existentes.	Inicia pelo interesse do incorporador em investir em um empreendimento. A partir disso, analisam-se pesquisas para definir terreno e público-alvo adequados.
	Valpi	Goldzstein - Cyrela	Especialista
Resumo do modelo	Fruto de uma combinação de experiências empíricas da própria incorporadora e de benchmarking. Caracteriza-se por ser flexível e permeável, adequando-se às características dos profissionais da equipe e sendo possível reformular o modelo de acordo aos resultados obtidos durante a projeção.	Oriundo da incorporadora Cyrela e replicado para todos os estados de atuação. Não existe uma noção clara por parte dos desenvolvedores sobre o planejamento de quantos empreendimentos ou quando serão desenvolvidos. Caracteriza-se por dois momentos: o primeiro antecede o projeto é permeável e recursivo. O segundo, objetivo e linear, desenvolvido isoladamente por cada setor.	Sugere que o modelo tenha que prever um ambiente “meta-projetual”, para que a projeção parta com diretrizes e cenários formatados.

(continuação)

Sistema-produto			
Produto	Valpi	Goldzstein - Cyrela	Especialista
É desenvolvido a partir de características do usuário?	O projeto baseia-se nas características financeiras do usuário. Com menos intensidade percebe-se relevância comportamentais e culturais. O perfil do usuário não possibilita uma inovação radical do produto.	O projeto baseia-se em modelos pré-existentes e está vinculado a questões econômicas. Esses modelos possuem espaços padrões que são comuns a todo o portfólio de produto com maior ou menor investimento de acordo a faixa econômica a que se destina.	Propõe que o produto seja uma consequência da análise das características do usuário.
O território do entorno do terreno é considerado uma variável importante?	O território incide, quando favorável, como um atributo comercial para a comunicação do produto. Não é percebida, por exemplo, uma harmonia visual da fachada com o ambiente em que está inserido.	O território não representa uma variável relevante. É considerada apenas a viabilidade de aplicação de um modelo no terreno.	Cita que o território interfere de forma distinta para pequenos e grandes incorporadores. Salienta que o produto imobiliário é um transformador da área urbana.
Recurso de customização	A empresa utiliza o “Valpi Personalização”, programa que possibilita a escolha de variações de plantas pré-concebidas e variações de acabamentos.	Não existe um programa de customização. No entanto, é possível adaptar acabamentos com maior ou menor flexibilidade de acordo a faixa econômica a que se destina.	Relativo ao segmento de atuação, quanto mais alto padrão maior a flexibilidade.
Quanto ao tema/conceito	É fruto de um processo multidisciplinar e centralizado na arquitetura conceitual. As propostas surgem de um <i>brainstorming</i> ou de avanços isolados de cada agente e apresentados em reunião.	Desenvolvido exclusivamente pelo setor de marketing. Não existe a interação dos outros agentes na projeção a não ser no comitê de aprovação.	Deve iniciar pela definição do público-alvo e, depois, passar por um comitê que se utiliza dessas predefinições. O tema é desenvolvido de maneira integrada e cada especialista utiliza-se dessa definição para suas aplicações.
Serviço	Valpi	Goldzstein - Cyrela	Especialista
Serviços básicos atrelados ao produto	Atendimento ao consumidor, vendas online, atendimento presencial na incorporadora.	Atendimento ao consumidor, vendas online, atendimento presencial na incorporadora e visita agendada de corretor na casa do cliente.	Sugere os mesmos constatados nos estudos de caso.
Serviços que ampliam a experiência do produto	Condomínio virtual. Valpi - sua casa na praia: construção de casas no litoral.	Condomínio virtual. Cyrela Facilities: serviços destinados ao usuário como: segurança, manutenção, lavanderia, despertador. Semelhante a serviços de um hotel. Exclusivo em São Paulo.	Não percebe como um aspecto relevante para o desenvolvimento das organizações.
Modelo ou setor dedicado à geração de serviços	Não existe.	Em Porto Alegre, não existe. Em São Paulo, há uma unidade exclusiva para o programa Cyrela Facilities.	Não percebe como necessário.

(continuação)

Comunicação	Valpi	Goldzstein - Cyrela	Especialista
Comunicação institucional	Marca gráfica planejada com poucas aplicações. Incide de forma moderada nos produtos, possui a intenção de agregar valor, mas ainda não é percebido como representativo.	Marca gráfica não planejada, pois é apenas uma composição das duas incorporadoras sem uma personalidade própria. A antiga marca Goldzstein influencia diretamente na valorização dos produtos.	
Comunicação dos produtos	Comunicação muito planejada e inserida no ambiente de projeção do produto. Influenciam os espaços comuns, privativos e fachada. Tem o potencial de exercer uma função valiosa dentro do sistema-produto, pois possui desdobramentos no produto, serviço e experiência.	Comunicação muito planejada, mas não inserida na projeção do produto. É uma etapa posterior à definição do produto, encaixa-se como uma roupa do mesmo.	Entende como fundamental para a definição do produto e conseqüente aderência com o público-alvo.
Intervenção da comunicação sobre os produtos	É projetada junto ao produto e o afeta diretamente.	É projetado após a finalização do produto e não o afeta.	Propõe a integração de todos os agentes nas etapas críticas do processo e, com isso, uma postura permeável entre as áreas.
Recursos utilizados	Comunicação dirigida com o intuito de integrar o usuário à experiência proporcionada pelo produto. Materiais: catálogo, panfletos, website e mídia externa no bairro.	Comunicação de massa com o intuito de “captação de interessados”. Materiais: propaganda como recuso principal, catálogo, panfletos, website e mídia externa sem local definido.	Os mesmos citados pelos estudos de caso com foga na comunicação dirigida.
Experiência	Valpi	Goldzstein - Cyrela	Especialista
De compra	O ambiente do ponto de venda explora o conceito com recursos restritos. Não existe uma projeção da experiência, mas uma projeção do ambiente físico. Consiste em mesa de atendimento, maquete, computadores e intervenções publicitárias como painéis, móveis, letra-caixa, luminosos, etc. Sempre utiliza um apartamento decorado.	Ponto de venda com forte relação com o design de experiência. Projeto embasado em pesquisa junto a compradores que relataram suas perspectivas em relação aos ponto de venda da concorrência. Com isso, criaram-se diretrizes para decoração, circulação, dinâmica de atendimento, características que os corretores deveriam ter. Estrutura completa, por vezes sendo mais atrativo que o próprio produto.	Sugere que as pessoas estão em busca de um prazer momentâneo, por isso os ambientes de consumo devem valorizar as experiências.

(conclusão)

Experiência	Valpi	Goldzstein - Cyrela	Especialista
De uso	A experiência de uso foca-se nas áreas condominiais, com recursos e objetivos alinhados ao sistema-produto. No ambiente privado, as áreas são pequenas, mas valorizam a interação social, pois o living é mais amplo e todas as unidades possuem churrasqueiras.	Não é percebido um projeto que objetive a satisfação do uso. As áreas condominiais, apesar de qualificadas, são réplicas de outros produtos e não necessariamente alinhadas ao sistema-produto.	Percebe que a satisfação do uso não passa por respostas objetivas do consumidor, pois é necessário adaptar o imóvel à realidade de uma determinada realidade econômica.

Fonte: Elaborado pelo autor

4.4.2 Interpretação dos Dados sob o Foco do Design Estratégico

A seguir, são analisados os casos de estudo, confrontando o ponto de vista do especialista com a teoria de design estratégico.

Os modelos de desenvolvimento analisados possuem uma nítida influência do porte das empresas. Enquanto a Valpi utiliza diversos agentes externos no processo, os quais possuem uma forte autonomia na projeção, na Goldsztein-Cyrela, o projeto é desenvolvido internamente e não possibilita a interação de agentes externos nas decisões cruciais.

A equipe utilizada na Goldsztein-Cyrela é bem estruturada e prevê comitês, no entanto, não apresenta um articulador. Deserti (2007) indica que a empresa necessita inserir o designer não apenas nos processos operacionais, mas às fases em que se desenvolvem as trajetórias de inovação e novas soluções conceituais. É possível perceber que os comitês são formados por setores que atuam de forma isolada. Na Valpi, a estrutura da equipe é formada por agentes internos e externos que são articulados por um gerente de projeto. Em nenhum dos casos é possível perceber o que Deserti (2007) classifica como organização “interfuncional”. Mesmo que os dois casos possuam uma lógica de comitês e time de desenvolvimento de projetos, na Goldsztein-Cyrela, as decisões no ambiente metaprojetual não incluem todos os agentes envolvidos no projeto. A empresa também não possui alguém com a característica de articulador entre as distintas áreas envolvidas. Enquanto as etapas iniciais possuem uma característica não linear e de busca por decisões coletivas dos aspectos críticos, as etapas seguintes são marcadas por avanços objetivos e de não interação entre as partes. Na Valpi, a estrutura prevê um articulador, no entanto, as decisões do comitê referem-se, regularmente, ao ambiente de projeção e não ao ambiente metaprojetual. Um dos aspectos do modelo de organização interfuncional é a utilização máxima das especialidades

dos agentes com o intuito de proporcionar inovação e economia de recursos. Em nenhum dos casos é possível afirmar a utilização desse modelo, considerando que, na Goldsztein-Cyrela, a equipe atua de forma mais intensa no ambiente metaprojetual, mas perde essa característica no decorrer do processo. Na Valpi, o fenômeno é contrário: inicia por tomadas de decisões isoladas e amplia a utilização do comitê ao longo da projeção.

O modelo de desenvolvimento dos casos de estudo iniciam por um ambiente que precede a projeção, no entanto, sem a estrutura prevista por Pastori et al. (2009). Na Goldsztein-Cyrela, é possível fazer uma analogia com Moraes (2006), pois, até a etapa de “pesquisa de aceitação de produto estratégia de venda”, é possível que se reformule todo o desenvolvimento, fazendo uma reflexão crítica, destacando fatores produtivos, tecnológicos, mercadológicos, materiais, ambientais, socioculturais e estético-formais. Os procedimentos da empresa relacionam-se, ainda, com a proposta de Celaschi (2007) e Deserti (2007), no se refere ao ambiente de pesquisa contextual, pois é nessa fase que se direcionam os indicativos de tipologia de produto, pesquisa de concorrência recursos disponíveis, etc. É possível perceber também uma semelhança com o método de Reggiani e Brandão (2010), no que se refere às etapas de planejamento estratégico e análise de oportunidades. No entanto, as características de geração e coleção de ideias de novos produtos são bastante limitadas, pois utilizam-se modelos construtivos pré-definidos, que limitam a perspectiva de inovação.

Na Valpi, a fase metaprojetual é exígua e limita-se à interação da empresa com a equipe de vendas, transmitindo limitações financeiras e recebendo, de uma única fonte, direcionamentos mercadológicos. O concept gerado após essa pesquisa é mais deficiente que o método previsto por Pastori et al. (2009) e não prevê a quantidade de agentes envolvidos para a geração de ideias e oportunidades propostas por Reggiani e Brandão (2010).

Enquanto a fase metaprojetual é mais extensa e complexa no caso Goldsztein-Cyrela e propõe uma semelhança maior, as teorias de design estratégico na fase projetual é objetiva e linear. A partir do *briefing* 1, não existe a possibilidade recursiva e nem a transcendência para a esfera estratégica, como previsto por Pastori et al. (2009), uma vez que não é possível que se revise a estratégia adotada a partir de algum avanço projetual. Os *briefings*, nesse modelo, são definidos unilateralmente e não prevêem um *contra-briefing*, processo esse que Zurlo (2010) sugere como o mais eficiente e que possibilita caminhos mais diversos para a inovação. Essa resposta do designer ao *brief* inicial deveria se desenvolver pelo exercício de ver por trás da justificativa para o *brief* (o motivo) e dar uma contribuição de abordagem estratégica. Em sua analogia, sugere que, ao ter seus pés no chão, mantém a cabeça nas nuvens.

Na Valpi, a possibilidade de acesso ao ambiente estratégico por parte da área projetual

é mais provável, talvez não necessariamente por ser previsto, mas pelo fato de diferentes equipes trabalharem em paralelo e terem maior autonomia no modelo. Talvez a inserção de agentes externos no método facilite a capacidade de revisar a motivação por trás do *briefing*. Zurlo (2010) salienta que essa posição crítica é possível por ser um agente externo à organização, mas que, ao mesmo tempo, mantenha uma proximidade e familiaridade.

Em nenhum dos casos estudados foi possível perceber alguma fase análoga à pesquisa *bluesky*. As possibilidades de inovação sempre são obtidas através de recursos provenientes de pesquisa contextual e limitadas a condicionantes econômicos. O ambiente criativo não se desenvolve com antecedência à projeção por meio de um repertório de sugestões de referências visuais ou pesquisa de estímulos, como sugerido por Deserti (2007), mas apenas durante o ambiente de projeção, no caso da Valpi durante a validação mercadológica e, no caso da Goldsztein-Cyrela, após o *briefing* 1. Os resultados obtidos no ambiente que precede a projeção, em ambos os casos, não alcança todos os pontos destacados por Moraes (2006), pois os *concepts* avaliados nos casos de estudo não contemplam uma proposta completa, apenas tangenciam balizadores econômicos e mercadológicos e não indicadores criativos. O conceito de não adotar um método universal, nas palavras de Deserti (2007) um “*pack of tools*” à disposição do projetista, que podem ser recombinações em função do contexto, é mais nítido no método da Valpi, em virtude da autonomia dos agentes e da forma não linear e que prevê crescimento geral a partir de um avanço isolado. Essas questões possibilitam a equipe utilizar procedimentos e ferramentas adequadas a cada desafio.

Os produtos obtidos a partir dos métodos utilizados nos casos de estudo não possuem a complexidade do sistema proveniente do método do design estratégico. O foco das incorporadoras é exatamente o que Celaschi (2007) e Deserti (2007) descrevem como o resultado a ser superado: o ato de projetar e vender objetos físicos. A projeção dos produtos analisados, basicamente, possui uma interação limitada com o usuário, pois, apesar de ser o local de moradia, a perspectiva de relação de comunicação e valor de marca da incorporadora não é presente, dissociando, assim, o produto da empresa que o projetou.

A relação com a teoria de design de serviço não é percebida nos casos, entretanto, o programa “*Facilities*”, da Cyrela-São Paulo, aproxima-se dessa lógica. Não é explícita a utilização das etapas para a criação de serviços, segundo Moritz (2005) essas etapas – entendimento, pensamento, geração, filtragem, explicação e implementação – possuem a característica de organizar os pontos de contato e propor soluções que se perpetuem pelo tempo. Isso amplia a dimensão do produto e fortalece a relação usuário/empresa no momento em que desloca o foco do objeto ofertado para o uso.

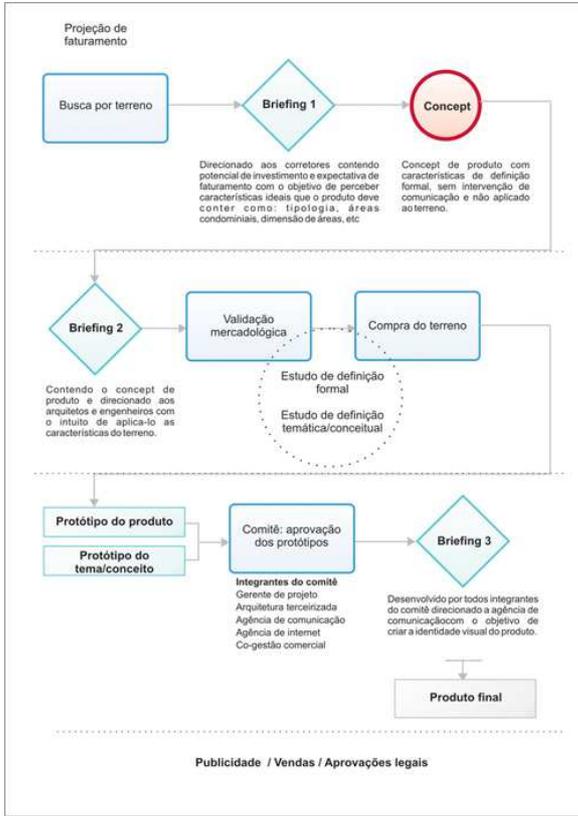
Quanto à comunicação, apesar de os recursos econômicos da Goldsztein-Cyrela serem infinitamente maiores, a coerência de construção de marca de Keller (2006) está mais relacionada à Valpi. A não definição de utilização da marca gráfica da Cyrela em detrimento da Goldsztein possui uma característica interina, sem metas e passos de construção de valor definidos. Quanto aos produtos, os pontos de contato definidos pela Goldsztein-Cyrela são superiores em número e tem o potencial de explorar mais características de Wheeler (2008). Contudo, a mesma autora afirma que, para que se tenha êxito na comunicação, é imprescindível que o conteúdo criado transmita personalidade da marca, tenha alinhamento com a estratégia do sistema-produto e crie uma linguagem visual unificada.

Com isso, o fato da comunicação ser inserida após a definição do produto limita sua atuação e a coloca como uma “roupagem”. Assim, é possível avaliar, de um lado, a falta de “sinergia” entre marca e produto citada por Deserti, mas, de outro, contemplar o conteúdo que fala das qualidades, do estilo de vida, dos sentimentos que movem o consumidor ideal para o qual a marca trabalha, conforme Celaschi (2007). A inserção da comunicação no interior do método de desenvolvimento possibilita à Valpi ter abordagens inovadoras de comunicação, de construção de marca e a respectiva identidade visual de seus produtos com relações mais profundas entre conceito do produto e consumidor.

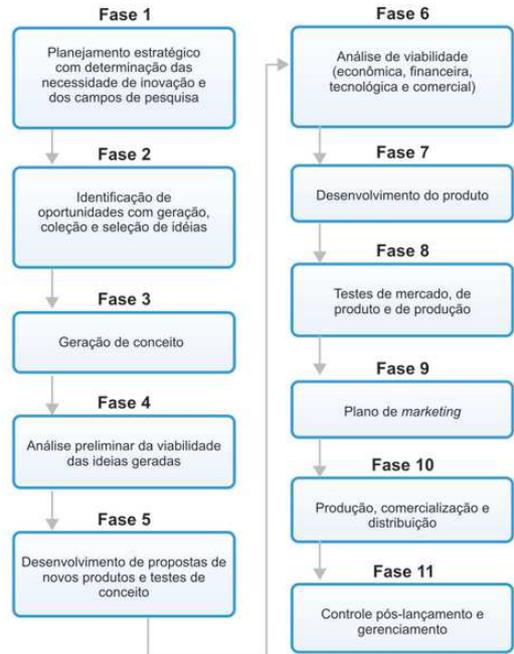
No item experiência, o ambiente de consumo projetado pela Goldsztein-Cyrela está próximo à definição de Freire (2008), que afirma que o projeto de design de experiências deve valorizar a influência das emoções e dos sentimentos nas tomada de decisão dos consumidores. O projeto embasado por pesquisa junto a compradores favorece quase todos os pontos descritos por Lofman (1991 apud FREIRE, 2008) – contexto, estímulos sensoriais, respostas afetivas, processos cognitivos, atividades e avaliação. A pesquisa que antecede contém aspectos fundamentais para concretizar o que, McLellan (2000 apud FREIRE, 2009) aponta como o objetivo desses projetos: orquestrar experiências que sejam funcionais, determinadas, envolventes, atraentes e memoráveis. Fica evidente também que a percepção de que influências afetivas, como a inserção de fotografias de famílias e roupas no varal no apartamento decorado, denotam um avanço da projeção física do ambiente para a projeção de quesitos sensoriais.

Figura 47 – Modelos de desenvolvimento de produtos imobiliários

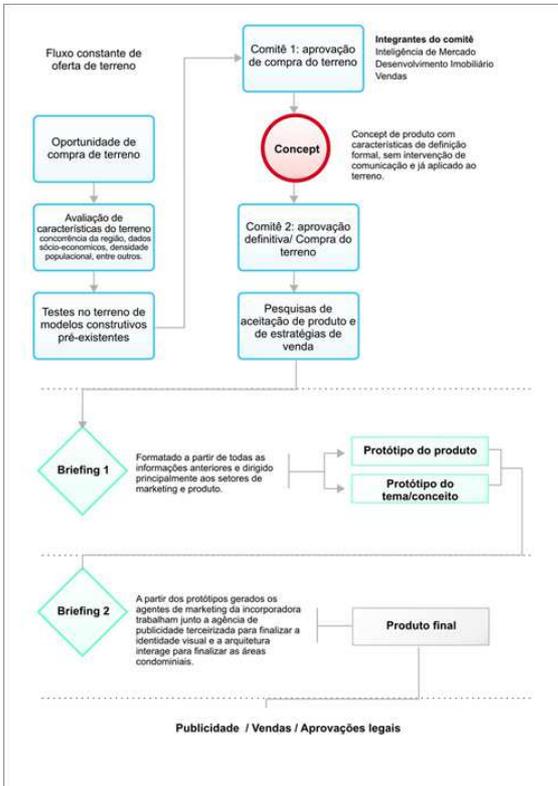
Modelo Valpi



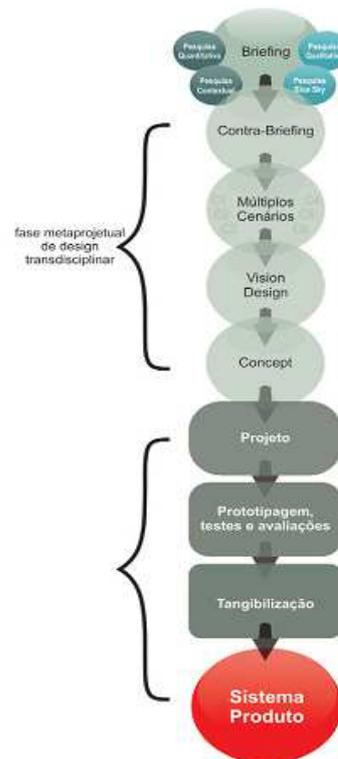
Modelo Reggiani e Brandão



Modelo Goldsztein- Cyrela



Modelo Design Estratégico



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Poucos setores no mundo são tão prolíferos na geração de negócios como o imobiliário, e isso vinculado ao atual momento econômico do Brasil e aos novos investimentos federais direcionados ao setor de “produtos imobiliários” faz com que, além da relevância econômica, os estudos em relação ao desenvolvimento desses empreendimentos ganhem importância acadêmica. Para Celaschi (2007) e Deserti (2007), o fato de o mercado contemporâneo considerar importante não mais as condições de funcionamento mecânico dos bens, mas suas funções simbólicas coloca o design em uma posição fundamental para os desenvolvimentos de produtos (sistemas-produtos). A ampliação do papel do design sugere novas funções, entre as quais se destacam a de articulador de uma equipe multidisciplinar e a de redefinir estratégias que visam à inovação e à possibilidade da projeção de experiências e serviços.

Em função disso, a pesquisa desenvolvida neste trabalho teve por objetivo analisar a projeção de novos empreendimentos imobiliários praticada por empresas de Porto Alegre, fundamentada na teoria de design estratégico. Para tanto, estudaram-se dois casos de incorporadoras com o intuito de ampliar a perspectiva de análise e não limitar a pesquisa a um caso isolado. Nessa perspectiva, analisou-se a constituição do sistema-produto ofertado por essas empresas e, realizando-se em um exercício comparativo, foi possível perceber as contribuições do design estratégico para essas projeções.

Os resultados obtidos com a pesquisa diferem nos casos estudados, evidentemente, em função de decisões influenciadas pela diferença de porte. No método utilizado pela Goldsztein-Cyrela, foi possível perceber a presença de um ambiente metaprojetual complexo e que possibilita indicadores precisos para a projeção. Entretanto, em nenhum momento ele prevê um ambiente de pesquisa análogo à *bluesky*, talvez por isso se torne evidente a limitação de inovação nas características dos produtos, porque esses são adaptações.

Para a Valpi, essa fase é quase inexistente, pois os produtos são balizados em poucos agentes, todos com as mesmas funções e das mesmas áreas de conhecimento e propiciam informações superficiais quando comparados aos dossiês provenientes do metaprojeto do design estratégico. Os *briefs* gerados no método da Goldsztein-Cyrela possuem informações que facilitam a projeção, mesmo que limitem a criatividade e a possibilidade de inovação, enquanto na Valpi o fato de não existir esse ambiente metaprojetual mais robusto faz com que a projeção seja mais morosa e gere a necessidade de se articular durante o processo. Como consequência, gera um dos principais atributos de seu método, uma grande semelhança à proposição do design estratégico: o reinício indefinido do projeto, constante revisão de suas

etapas e, nessa dinâmica recursiva, o avanço para a “esfera de ordem estratégica”, como destacado por Pastori et al. (2009).

Como sugerido nos capítulos de análise, a influência da comunicação, apesar de não reverberar nas pré-definições estratégicas, afeta diretamente todo o sistema-produto.

Os sistemas-produtos avaliados também diferem entre si e de alguns indicativos do design estratégico. O sistema da grande incorporadora é marcado pela projeção de experiências memoráveis no ambiente de consumo, por uma comunicação ostensiva e de massa que visa à captação de interessados, projeções de serviços complementares e de um produto fruto de um modelo pré-concebido. A Valpi não projeta com foco em experiências. Sua comunicação é dirigida e, assim, amplia a dimensão do produto e reforça o conceito. Seus serviços são desconexos das outras projeções e os produtos são integrados aos outros itens do sistema.

É possível reforçar, para a teoria de design estratégico, que a aplicação de esforços de design de experiências já é foco de atenção de grandes corporações e a valorização demandada nesse item, ao menos no caso em estudo, ofusca os diferenciais físicos do produto sem gerar, em um primeiro momento, a desaprovação do público-alvo. É importante salientar que o produto em questão, um apartamento que serve de moradia, não possui um controle sob a perspectiva de satisfação do usuário. É possível propor ainda que os resultados obtidos sugiram que as grandes empresas percebem a importância da projeção de aspectos intangíveis, serviços e experiências, enquanto as pequenas empresas dirigem sua atenção para aspectos mais tangíveis.

Acrescenta-se que, a partir dos casos estudados, uma fase de pesquisa etnográfica é valiosa para a projeção de experiências, pois fornece ao projetista *insights* fundamentais para o resultado positivo e que são dificilmente percebidos por outras pesquisas.

A comunicação dos produtos da Valpi aproxima-se da reflexão feita por Celaschi (2007), que insere a necessidade de experimentar e aplicar novos processos de comunicação, que utilizem recurso fora dos espaços de massa adequados a pequenas e médias empresas que não possuem mecanismos de investimento das mídias. A empresa posiciona a comunicação dentro do sistema-produto, estimulando o conceito em questão e ampliando as relações simbólicas do produto. Fica evidenciado que a função da comunicação da grande empresa é fundamentalmente a de captação de interessados, enfraquecendo o resultado desse item e ampliando os custos.

Os estudos deste trabalho sugerem que o design deve se inserir mais ativamente na cadeia de valor do segmento, uma vez que se percebe que o modelo de oferta dessas empresas está baseado em uma característica finita, uma vez que o déficit habitacional tende a diminuir à

medida que os esforços governamentais que facilitam a aquisição de crédito se consolidam e, conseqüentemente, os desenvolvimentos de prédios proliferam-se. É possível que, a partir dos fundamentos de design estratégico, modifiquem-se, não somente quesitos comerciais dentro desse composto, mas o próprio modelo mental utilizado como paradigma, deslocando o foco da venda das unidades para a experiência proporcionada por esses produtos, neste caso a moradia.

Partindo desse princípio, é possível que se estude as potencialidades oferecidas pelo design estratégico para a definição de múltiplas hipóteses que contemplem essa questão. Por exemplo, aluguel ao invés de compra, aproximação de características dos hotéis, foco nos serviços complementares, projeção de sistemas que contemplem a relação sazonal existente em imóveis no litoral, entre outros.

A complexidade da área de atuação dos casos estudados denotou um desafio e uma restrição para a pesquisa, uma vez que, para ter uma visão mais profunda da inserção e classificação do design estratégico dentro do modelo da empresa, é necessário que se reavaliem processos produtivos, como o questionamento na utilização de modelos construtivos pré-existentes e limitados em sua customização ou mesmo os paradigmas em que se baseiam sua estrutura física. Salienta-se que não foi objetivo deste trabalho avaliar o ambiente da construção e que os indicativos de melhoria destes itens foram inseridos apenas nos momentos em que se relacionaram pontualmente em questões de incorporação.

Percebendo a carência de estudos científicos sobre design estratégico no segmento de incorporação imobiliária e no desenvolvimento de seus produtos sugere-se para a continuidade deste estudo os seguintes temas:

- a) desenvolvimento de um modelo de design estratégico aplicado ao desenvolvimento de empreendimentos imobiliários;
- b) uma vez constatado que por ser um produto vendido para uso futuro (imóveis na planta) o ponto de venda é um fator decisivo para a concretização da negociação, sugere-se um estudo de caso com foco nos *stands* sob a ótica do design de experiências;
- c) aprofundar o estudo da etapa de “conceituação” de produto com o objetivo de perceber a influencia no sistema-produto e nos resultados comerciais;
- d) analisar a influência das identidades visuais no processo de compra, buscando verificar a contribuição para a competitividade do produto, e de uso, objetivando verificar a contribuição para a satisfação do usuário.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Marcas: brand equity: gerenciando o valor da marca**. 2. ed. São Paulo: Negócio, 1998.

ABIKO, Alex Kenya et al. **Setor de construção civil: segmento de edificações**. Brasília, DF: SENAI, 2005. Disponível em:
<[http://pcc5301.pcc.usp.br/PCC%205301%202006/Bibliografia%202006/estudo%20setorial%20-%20BSB%20\(Senai\).pdf](http://pcc5301.pcc.usp.br/PCC%205301%202006/Bibliografia%202006/estudo%20setorial%20-%20BSB%20(Senai).pdf)>. Acesso em: 07 ago. 2010.

ASSUMPCÃO, José Francisco Pontes. **Gerenciamento de empreendimentos na construção civil: modelo para planejamento estratégico da produção**. 1996. 206 f. Tese (Doutorado) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 1996.

BATALHA-VASCONCELLOS, D. L.; MEIRELLES, D. S. Alianças estratégicas e o crescimento da firma de serviços de incorporação imobiliária: o caso Cyrela. In: SLADE BRASIL, 2006, Balneário Camboriú; ENCONTRO LUSO-BRASILEIRO DE ESTRATÉGIA, 2006, Balneário Camboriú. **Anais...** Itajaí : Univalli, 2006.

BAXTER, Mike. **Projeto de produto: guia prático para o design de novos produtos**. São Paulo: Edgard Blücher, 1998.

BEST, Kathryn. **Design management: managing design strategy, process and implementation**. Switzerland: AVA Academy, 2006.

BOLETIM ECONÔMICO [do] SINDUSCON-RS. Porto Alegre, 1. sem. 2009.

BÜRDEK, Bernhard E. **Design: história, teoria e prática do design de produtos**. Tradução Freddy Van Camp. São Paulo: Edgard Blücher, 2006.

CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO – CBIC. **Estudos específicos da construção civil**. Belo Horizonte, 2010. Disponível em:
<<http://www.cbicdados.com.br>>. Acesso em: 07 ago. 2010

CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO – CBIC. **Estudos específicos da construção civil: cadeia produtiva**. Belo Horizonte, 2008. Disponível em:
<<http://www.cbicdados.com.br>>. Acesso em: 07 ago. 2010.

CARDOSO, Rafael. **Uma introdução à história do design**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Blucher, 2008.

CELASCHI, F. Dentro al progetto: appunti di merceologia contemporanea. In: CELASCHI, F.; DESERTI, A. (Org). **Design & inovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata**. Roma: Carocci, 2007. p. 12-40.

CENTRO DE TECNOLOGIA DE EDIFICAÇÕES - CTE; NÚCLEO DE GESTÃO E INOVAÇÃO - NGI. **Programa de gestão da qualidade no desenvolvimento de projeto na construção civil: empresas contratantes**. São Paulo: CTE/NGI/SINDUSCON, 1999.

CHWARTZMANN, Newton. **Modelagem do processo de edifícios residenciais, a preço fechado, na cidade de Porto Alegre/RS**. 2005. 111 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2005. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.ufrgs.br/da.php?nrb=000524229&loc=2006&l=d9d7c3f7696e15b1>>. Acesso em: 10 nov. 2009.

CYRELA BRAZIL REALTY. São Paulo, 2010a. Disponível em: <<http://www.cyrela.com.br>>. Acesso em: 12 set. 2010.

CYRELA BRAZIL REALTY. **Cartão de visita**. Porto Alegre, 2010b.

CYRELA BRAZIL REALTY. **Entrevista para dissertação de mestrado** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <juliano@dizi.com.br> em 04 out. 2010c.

DESERTI, A. Intorno al progetto: concretizzare l'innovazione. In: CELASCHI, F.; DESERTI, A. (Org). **Design & innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata**. Roma: Carocci, 2007. p. 41-80.

FERRONATO, Mariana. **Portifólio Goldsztein Cyrela**. [S.l.], 07 jul. 2009. Disponível em:<<http://www.marketingimob.com/2009/07/portifolio-goldsztein-cyrela.html>>. Acesso em: 05 nov. 2009. Blog: MarketingImob

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONTENELLE, Eduardo C. **Estudos de caso sobre a gestão do projeto em empresas de incorporação e construção**. 2002. 384 f. Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2002. Disponível em: <<http://silviobm.pcc.usp.br/DISSERTA%C3%87%C3%95ES%20E%20TESES%20PDF/MESTRADO-Eduardo%20Fontenelle-POLI-USP-2002-PDF.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2009

FREIRE, Karine. Reflexões sobre o conceito de design de experiências. **Strategic Design Research Journal**, São Leopoldo, v. 2, n. 1, p. 37-44, jan./jun. 2009. Disponível em: <www.unisinos.br/sdrj/pdf/63.pdf>. Acesso em: 21 dez. 2009.

FREIRE, Karine de Mello. Design de experiência: uma forma de auxiliar na escolha dos usuários. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 8., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: AEND, 2008. p. 1743-1751. Disponível em: <<http://www.modavestuario.com/160designdeexperiencia.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2009.

GROAK, Steven. Is construction an industry? Notes towards a greater analytic emphasis on external linkages. **Construction Management and Economics**, London, v. 12, n. 4, p. 287-293, 1994.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Classificação nacional de atividades econômicas fiscal**. Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/classificacoes/cnaef1.1/cnaef.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2010.

KELLER, Kevin L.; MACHADO, Marcos. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1999.

LIVING CONSTRUTORA. **Ventura clube de morar**. Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<http://www.livingconstrutora.com.br/rs/imovel/residencial/porto-alegre/zona-norte/apartamento/ventura-clube-de-morar>>. Acesso em: 12 set. 2010.

MACROSSETOR da Construção. In: CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO – CBIC. **Glossário**. Belo Horizonte, 2010. Disponível em: <<http://www.cbicdados.com.br/glossario/>>. Acesso em: 07 ago. 2010.

MAGER, B. Service design. In: ERLHOFF, Michael; MARSHALL, Timothy (Ed.). **Design dictionary**. [S.l.]: Birkhäuser Basel, 2008. p. 354-357. Disponível em: <http://www.service-design-network.org/system/files/Mager_Service%20Design_0.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2009.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MANZINI, Ézio. **Service research and Universities: towards a “service paradigm”**. INDACO-DIS, Politecnico di Milano, 26th April, 2004. Disponível em: <http://ec.europa.eu/research/conferences/2004/univ/pdf/speech_ezio_manzini_en.pdf>. Acesso em: 10 maio 2009

MELHADO, Silvio Burrattino. **Qualidade do projeto na construção de edifícios: aplicação ao caso das empresas de incorporação e construção**. 1994. 294 f. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 1994. Disponível em: <http://silviobm.pcc.usp.br/2003_TESE%20SILVIO%20MELHADO%201994_revival.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2009.

MORAES, Dijon De. Metaprojeto: o design do design. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 7., 2006, Curitiba. **Anais...** Curitiba: UNICEMP, 2006. p. 1-6.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2006.

MORITZ, Stefan. **Service design: practical access to an evolving field**. [Cologne]: Köln International School of Design, 2005.

MUNARI, Bruno. **Design e comunicação visual: contribuição para uma metodologia didática**. São Paulo: Martins Fontes, 2006.

NAVARRO, Silvana Sugano. **Planejamento de empreendimentos imobiliários: gestão de risco orientada a gestão de prazo com ênfase na identificação de alertas antecipados**. 2007. 260 f. Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2007. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3146/tde-23042009-175802/publico/Dissertacao_Silvana_S_Navarro.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2009.

PASTORI, Douglas Onzi et al. Strategic management process design e o pensamento sistêmico: a emergência de novas metodologias de design. **Strategic Design Research Journal**, São Leopoldo, v. 2, n. 1, p. 11-23, jan./jun. 2009. Disponível em: <<http://www.unisinos.br/sdrj/pdf/62.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2010.

PESQUISA ANUAL DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO. Rio de Janeiro: IBGE, v. 16, 2006.

REGGIANI, Hudson Barcelos; BRANDÃO, Marcelo Moll. **Análise dos processos de desenvolvimento de novos produtos na indústria imobiliária da Grande Vitória.** 2010. Trabalho apresentado ao 4º Encontro de Marketing da ANPAD, Florianópolis, 2010. Disponível em: <http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/Hudson.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2010.

REVISTA IMÓVEL CLASS. Porto Alegre: Motorclass, anos 6, n. 62, set./out. 2010.

SCALETISKY, Celso Carnos; PARODE, Fábio Pezzi. Imagem e pesquisa Blue sky no design. In: CONGRESO SIGRADI, 12., 2008, Cuba; CONVENCION CIENTÍFICA DE INGENIERÍA Y ARQUITETURA, 14., 2008, Cuba. **Gráfica digital: integración y desarrollo.** Havana: Ministerio de Educación Superior, 2008. p. 326-331.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO - SEBRAE-SP. **Que atividade exerce uma empresa de incorporação imobiliária?** São Paulo, [2010]. Disponível em: <http://antigo.sp.sebrae.com.br/principal/abrindo%20seu%20neg%C3%B3cio/orienta%C3%A7%C3%B5es/cria%C3%A7%C3%A3o%20de%20empresas/atividade_imobiliaria.aspx>. Acesso em: 20 maio 2010.

SINDICATO INTERMUNICIPAL DAS EMPRESAS DE COMPRA, VENDA, LOCAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO DE IMÓVEIS E DOS CONDOMÍNIOS RESIDENCIAIS E COMERCIAIS NO RIO GRANDE DO SUL - SECOVI-RS. **Notícias.** Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<http://www.secovirsagademi.com.br/>>. Acesso em: 05 maio 2010.

SOUZA, Roberto de. **Sistema de gestão para empresas de incorporação imobiliária.** São Paulo: O Nome da Rosa, 2004.

VALPI. Porto Alegre, 2010a. Disponível em: <<http://www.valpi.com.br>>. Acesso em: 12 set. 2010.

VALPI. **Arpodador:** Rio concept. Porto Alegre, 2010b. Disponível em: <<http://www.valpi.com.br>>. Acesso em: 12 set. 2010. Material de divulgação.

VALPI. **[Materiais promocionais]**. Porto Alegre, 2010c.

VALPI. **Maui Hills.** Porto Alegre, 2010d. Material de divulgação.

WHEELER, Alina. **Design de identidade da marca.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZURLO, F. Design strategico. In: XXI Secolo: Gli spazi e le arti. Roma: Enciclopedia Treccani, 2010. v. 4.