



Nota da Reunião de 29 de Abril de 2010

RELACIONAMENTO DAS EMPRESAS DE REAL ESTATE COM A MÍDIA, A OPINIÃO PÚBLICA E OS CLIENTES

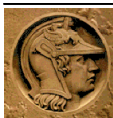
O Comitê de Mercado do NRE debateu sobre: i. - as políticas de comunicação e marketing adotadas pelas empresas de real estate; ii. - a eficiência dos investimentos nos meios tradicionais de promoção; iii. - os novos meios de comunicação e prospecção de clientes, e iv. - como as empresas têm convivido com a opinião pública e a mídia no novo patamar de intenso relacionamento, diante do cenário de maior exposição, após as aberturas de capital e sob o impacto dos canais de comunicação por meio da internet e com a utilização das redes sociais.

Com as aberturas de capital das empresas mais representativas do setor, a escala operacional das companhias aumentou para um patamar inédito no mercado imobiliário brasileiro. A abrangência de atuação, disseminada pelo território nacional, o maior número de clientes para gerenciar, bem como a pressão de analistas do mercado financeiro, que acompanham os resultados das companhias periodicamente, são impulsionadores das mudanças nas políticas de comunicação e marketing das companhias de real estate no Brasil. Antes da era atual (nova era de mercado - NEM, marcada pelo expressivo conjunto de empresas de real estate listadas na Bolsa), a cobertura de imprensa e dos veículos especializados em negócios sobre o mercado de real estate era tímida.

Noutro sentido, a nova dimensão dos empreendimentos e o maior rigor das legislações ambientais têm provocado contínuas paralisações de obras, morosidade de aprovações, manifestações de comunidades impactadas, ambiente este propício para ações do Ministério Público, que contam com a simpatia dos meios de comunicação e dos formadores de opinião para divulgação destas iniciativas.

Nesse cenário, passa a fazer parte do cotidiano das empresas o gerenciamento de um novo portfólio de clientes (bem maior e mais heterogêneo), o gerenciamento da percepção de investidores e analistas do mercado e a imprensa mais presente, contando inclusive com veículos de comunicação especializados e jornalistas pressionando em busca de notícias sobre as empresas.

Nesta nova hierarquia de exposição, a internet também passou a ser, para algumas empresas, uma aliada na prospecção de clientes. Por outro lado, as próprias redes



COMITÊ DE MERCADO

reunião de abril 2010

2

sociais (Orkut, Facebook, Twitter, fóruns de discussão...) são usadas como meio de comunicação e aproximação entre clientes, que trocam experiências sobre as empresas e empreendimentos adquiridos, aumentando a velocidade de acesso às informações, o que resulta na necessidade de gerenciar crises de imagem e exige uma postura mais dinâmica e atenta por parte das companhias.

Neste contexto, os principais pontos debatidos pelo Comitê de Mercado do NRE-POLI foram:

- a eficiência dos meios tradicionais de promoção e marketing e novas estratégias de captação de clientes;
- o potencial da internet, como ferramenta para a prospecção de clientes, e as redes sociais como canal facilitador à comunicação e aproximação entre clientes e formadores de opinião;
- como as empresas têm gerenciado problemas de imagem e se posicionado para controlar repercussões exageradas de temas localizados em empreendimentos;
- a eficácia do posicionamento da marca e a construção de imagem corporativa alinhada aos valores da companhia, e
- como os veículos especializados têm cumprido o papel de divulgar informações de qualidade para o meio.

Os meios tradicionais e a introdução de novas estratégias de captação de clientes

Num patamar de competitividade mais agressivo, principalmente no ambiente das empresas de capital aberto, as verbas destinadas a marketing têm aumentado e representado um custo expressivo no orçamento dos empreendimentos.

O mercado vem promovendo seus empreendimentos seguindo as estratégias convencionais, ao se valer intensivamente da mídia impressa - jornais e revistas, procurando oferecer aos clientes uma experiência positiva nos stands de vendas e ainda usando a distribuição de folhetos como instrumento acessório. No entanto, visto que não se aplicam métodos para aferir a eficácia dessas estratégias, nada garante que parte importante dos investimentos nestes meios tradicionais, proporcionalmente mais elevados devido à competitividade nesta NEM, não esteja se perdendo, servindo unicamente para encarecer os produtos, sem lhes agregar valor.



COMITÊ DE MERCADO

reunião de abril 2010

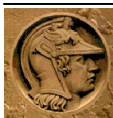
3

Especialmente nos produtos residenciais, segmento mais competitivo e no qual estas evidências aparecem mais acentuadas, usar meios dispersivos de comunicação, como se faz na oferta de bens de consumo e serviços certamente não pode apresentar a mesma eficácia. No real estate, o mercado alvo se substitui, porque um cliente satisfeito (compra definida) deixa de ser mercado.

Nota-se um único e singelo meio utilizado para medir a eficácia dos investimentos em promoção adotados, quer pelas empresas de real estate, como pelas imobiliárias, prestadoras de serviços. Aplicam-se nos stands de vendas questionários, para avaliar a eficácia dos meios de promoção e marketing, incluindo a mídia impressa, sempre considerada a maior impulsionadora de visitas aos stands. Já se evidencia pelas respostas obtidas por uma das empresas de capital aberto a baixa eficácia da mídia impressa para promover as visitas aos empreendimentos, mas permanece a crença de que a mídia impressa é um meio necessário para conferir notoriedade a um empreendimento e colocá-lo no espectro das opções dos compradores.

Em virtude disso, as empresas se obrigam a utilizar a mídia impressa para divulgar seus empreendimentos. Evidencia-se também que as campanhas são requisitadas pelas empresas de comercialização, que pressionam os empreendedores a seguir o roteiro desenhado para a promoção e marketing dos empreendimentos, como fórmula mandatória para alcançar vendas na velocidade desejada.

Mesmo com os crescentes investimentos em promoção e marketing, um dos melhores canais para prospecção de clientes ainda são os corretores, que tendem a substituir o histórico posicionamento passivo, por ações pró-ativas. Nesse sentido, um investimento que algumas empresas reportam tem se mostrado eficiente para a captação de clientes reside na formação de equipes de corretores das próprias empreendedoras. Com apoio em treinamentos, programas de incentivo e maior estabilidade, cria-se um vínculo exclusivo dos corretores com a empresa e seus empreendimentos, diferentemente do que ocorre com a venda através das prestadoras de serviços, em que os corretores pretendem sempre estar mais próximos das novidades do portfolio e dos eventos sustentados por maior volume de promoção. O corretor, mais próximo da empresa impulsiona uma postura mais ativa, focada exclusivamente na empresa e seus produtos, sem dispersão, estimulando, inclusive a busca de inovações nas formas de captação de clientes. Já se comprova a eficácia destes departamentos internos de vendas, com registro confirmado de que a sua atuação representa mais de 60% de vendas em uma das empresas de capital aberto.



A internet e as redes sociais

Outra transformação nos meios de comunicação e promoção adotados pelas empresas está no crescimento da importância do uso do seu *website* como um instrumento ativo. O que antes se resumia a um simples *website* das empresas, com logomarca, apresentação de algumas imagens ilustrativas dos empreendimentos e discursos genéricos sobre qualidade, visão e valores das empresas, vem se transformando em um canal interativo de prestação de serviços e disponibilização de conteúdos úteis, que auxiliam no processo de decisão dos clientes.

No entanto, a internet como ferramenta para divulgação e promoção dos empreendimentos tem sido pouco utilizada, mesmo sendo um meio barato e eficaz, quanto à velocidade e abrangência de divulgação.

Por um lado, se a internet é aliada para a prospecção de clientes, mesmo que ainda com representatividade reduzida, de outro se vê expandido o uso das redes sociais, aumentando a capilaridade de manifestações, discussões e troca de experiências entre clientes e formadores de opinião. O que se nota é um despreparo das empresas para lidar com estas redes sociais. É notícia recente que algumas empresas implementaram ações pontuais para gerenciar problemas de imagem gerados por esta capilaridade, com o preparo de profissionais, cuja responsabilidade é de monitorar o que se divulga na internet e redes sociais sobre a empresa e seus empreendimentos. O tratamento dado a esta temática, no ambiente das empresas de real estate, ainda é entendido mais como gerenciamento de risco, do que como canal de comunicação com o mercado.

A facilidade de promover uma integração rápida entre os clientes de um empreendimento, ou mesmo de uma empresa, e a exposição pública proporcionada pela internet e redes sociais, podem transformar ocorrências corriqueiras em riscos reais para a imagem das companhias.

Esta conjuntura tem fomentado o nascimento de um vetor de serviços, envolvendo peritos e advogados que se beneficiam da situação, potencializando pequenas ocorrências, o que pode agravar, até com crise de imagem o efeito de problemas técnicos tópicos em empreendimentos. Nesse sentido, as empresas já notam estar cada vez mais difícil entregar a área comum dos empreendimentos, visto a velocidade com que aglutinam clientes com pequenas insatisfações, que se potencializam por meio não somente da internet e redes sociais, mas, em algumas situações até da imprensa, tendo a vista a visibilidade do setor nesse ambiente de exposição após as



aberturas de capital das empresas.

Identifica-se que, para as empresas de capital aberto, a visão prevalente é a de gerenciar a imagem corporativa com foco para a leitura do mercado de capitais. Isto pode desviar a atenção das empresas, que, preocupadas com a percepção dos analistas financeiros e investidores, podem se afastar de dar prioridade, ou até importância, ao planejamento estratégico da companhia, com foco no seu mercado. Um desvio de foco nesse sentido, pode prejudicar o desempenho, que ao final se reverterá em perda de valor no mercado de capitais, tendo em vista a repercussão de precariedade nos sistemas de planejamento de insumos, da mão de obra, das avaliações de demanda nos estratos de mercado, para balizar com maior firmeza as ofertas, dentre outros fatores determinantes para atingir adequados padrões de eficiência e geração de resultados.

A postura das companhias no gerenciamento da imagem e o respaldo na marca, conduta e valores

Relacionar-se de forma adequada com os veículos de comunicação e os jornalistas, constitui uma tarefa que não se limita à contratação de uma boa agência de comunicação e/ou assessoria de imprensa. Requer uma noção clara dos valores da companhia, do limite entre as opiniões pessoais e a postura da empresa, além do reconhecimento dos riscos que envolvem qualquer contato com um veículo de comunicação. Por este motivo, já se observa, em especial nas empresas de capital aberto, a edição de protocolos, formalizando como tratar de assuntos da imprensa, internet e mídia em geral, para serem respeitados pelos diferentes níveis hierárquicos das empresas.

A necessidade de conviver com a imagem de que empresários do mercado imobiliário são especuladores imobiliários, identidade pronunciada no convívio com a imprensa, incita a que sejam criados meios de proteção das empresas, para preservar seus valores e sua marca. É natural que buscar resultados a qualquer preço, produzindo para garantir a máxima rentabilidade, no limite do aproveitamento das áreas e no máximo impacto ambiental permitido, fomenta esse rótulo, que se dispersa pelo conjunto das empresas, inclusive as que tem preocupações de longo prazo e cuidam da sua imagem corporativa.

Nas diferentes áreas do mercado de real estate é possível detectar reclamações de dirigentes de empresas sobre situações nas quais segmentos da imprensa funcionam



COMITÊ DE MERCADO

reunião de abril 2010

6

como um canal aberto para ONGs disseminarem reivindicações sem ouvir adequadamente os dois lados envolvidos, atingindo a imagem corporativa sem direito a uma defesa imediata. De outro lado, algumas companhias adotam o silêncio absoluto desde o primeiro instante, em um instinto de preservação que nem sempre se demonstra eficaz no gerenciamento de crises.

Um meio de ganhar uma certa imunidade para este efeito seria conduzir o sistema de promoção de produtos, submetido a uma premissa estratégica de hierarquia superior, procurando trabalhar a marca da empresa como um agregado de valor aos seus produtos, sem prejuízo de que o setor, por meio de suas associações, abrace essa preocupação no mesmo grau, atuando para elevar o conceito dos empreendedores.

Expor a marca corporativa por intermédio dos seus valores e preocupações com a sociedade e o meio pode ser um antídoto a essa marca de violentadores do meio. Já são observadas, ainda que de forma tímida, campanhas para promoção de produtos com maior preocupação em elevar a marca. Destacar cases, que evidenciam a sua preocupação com a sociedade e o meio, como nos casos de intervenções em áreas para preservação ambiental e requalificação urbana, pode representar um custo, para os imediatistas perdido, já que é propaganda para não vender nada, mas que, lentamente poderá repercutir no desvanecimento da associação da imagem corporativa do rótulo da especulação.

Tratando-se de planejamento de empreendimentos, é mais produtivo e, no sentido geral, menos oneroso no longo prazo, em vez de buscar saídas para usar soluções que resvalam temas caros à sociedade e fáceis de servir de exploração contra a imagem corporativa, levar em consideração, sem se valer de voos de criatividade, privilegiadamente o conjunto da legislação com todos os seus entraves, vícios e atrasos e o respeito ao consumidor.

Quanto ao setor, seria adequado que os fóruns competentes existentes, como os sindicatos, ou a serem criados pela união de interesses das diversas companhias de capital aberto, buscassem amenizar os impactos negativos na mídia, ou criando códigos de conduta, a exemplo do mercado de capitais por meio da Anbima (Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais), ou mesmo trabalhando com campanhas institucionais continuadas.

Os Veículos da Mídia Especializada

A mídia especializada no mercado de real estate ainda está restrita a poucos veículos de penetração mais focada no próprio meio, e não no mercado. A notícia é gerada



no meio e circula para leitura do meio. O desenvolvimento de mídia especializada no mercado de real estate no Brasil exigiria um grau maior do que o visível de especialização dos profissionais, principalmente na chamada grande imprensa. Há maiores evidências na busca da especialização para tratar as empresas como objetos de valor no mercado de capitais (as ações). É evidente que a penetração junto ao meio dependerá do grau de compromisso dos veículos com a qualidade da informação, do rigor jornalístico na apuração dos fatos, e da busca por profundidade.

Identifica-se haver receio por parte dos dirigentes de empresas na forma de se manifestar em uma entrevista, com muitos fugindo da exposição, o que não acontece com outros setores sensíveis da economia (mercado financeiro e de capitais como exemplo mais eloquente). Alguns dirigentes justificam esse posicionamento como aversão ao risco, tendo em vista esse despreparo evidenciado de jornalistas, o que dificulta a comunicação, quando deve ser revestida de aspectos mais técnicos e particulares do setor. Além disso, é corrente verificar na atuação de alguns jornalistas foco acentuado na ênfase em polêmicas mal sustentadas e na generalização de problemas tópicos.

Outro aspecto a ressaltar, é que a mídia e as empresas poderiam ser patrocinadores da criação e manutenção, por entidades acreditadas e descompromissadas, de sistemas de geração de informações de comportamento do setor, que sirvam para ilustrar o mercado, por meio de indicadores de evolução dos preços do mercado, estoque de unidades, entre outras informações úteis para exercício de benchmarking quando um comprador se expõe à oferta. Na configuração atual, um novo comprador só pode se informar fazendo uma viagem pelos diferentes stands de venda para criar ele a sua amostra e julgar como se posicionar como demanda, mesmo assim sem ser capaz de reconhecer qual será a adequada relação entre qualidade e preço. Nas instituições acadêmicas, ambientes de pesquisa como o do NRE-Poli, patrocinados, tanto pelas entidades de classe, como pelas próprias empresas de real estate, são capazes de produzir indicadores úteis para que a mídia especializada divulgue, em benefício do mercado.

São membros do Comitê de Mercado do NRE-Poli:

Alessandro Olzon Vedrossi; Alex Kenya Abiko; Carlos Terepins; Cláudio Bruni; Claudio Tavares de Alencar; Daniel Citron; Eliane Monetti; Eric Cozza; Fernando Bontorim Amato; João da Rocha Lima Jr.; José Romeu Ferraz Neto; Marcelo Vespoli Takaoka; Mario Rocha Neto; Pedro Cortez; Roberto Aflalo Filho; Roberto Sampaio; Sérgio Alfredo Rosa da Silva e Walter Luiz Teixeira, **sendo esta Nota**



**ESCOLA POLITÉCNICA DA
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**

**Departamento de Engenharia de
Construção Civil**

**NÚCLEO DE REAL ESTATE
REAL ESTATE RESEARCH GROUP**

COMITÊ DE MERCADO

reunião de abril 2010

8

firmada por: Alessandro Olzon Vedrossi; Alex Kenya Abiko; Carlos Terepins; Cláudio Bruni; Claudio Tavares de Alencar; Daniel Citron; Eliane Monetti; Eric Cozza; Fernando Bontorim Amato; João da Rocha Lima Jr.; José Romeu Ferraz Neto; Marcelo Vespoli Takaoka; Mario Rocha Neto; Pedro Cortez; Roberto Aflalo Filho; Roberto Sampaio; Sérgio Alfredo Rosa da Silva e Walter Luiz Teixeira, na sessão secretariada por Carolina Gregório, que se encarregou de consolidar, na redação desta nota, o tema, tal como foi debatido.