



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: MARKETING

BENCHMARKING APLICADO AO MERCADO
IMOBILIÁRIO
ESTUDO DE CASO DA EMPRESA MARKIMOB

BRUNO BONTEMPO SANTOS
Matrícula nº 20237702

PROFESSOR ORIENTADOR: DR. LUIS ANTÔNIO PASQUETTI

Brasília/DF, outubro de 2007.

BRUNO BONTEMPO SANTOS

**BENCHMARKING APLICADO AO MERCADO IMOBILIÁRIO:
ESTUDO DE CASO DA EMPRESA MARKIMOB**

Monografia apresentará conceitos e aplicações de Benchmarking com a finalidade de concluir o curso de Administração do Centro Universitário de Brasília, o Uniceub.

Professor Orientador: Dr. Luis Antônio Pasquetti

Brasília/DF, Outubro de 2007
BRUNO BONTEMPO SANTOS

**BENCHMARKING APLICADO AO MERCADO IMOBILIÁRIO:
ESTUDO DE CASO DA EMPRESA MARKIMOB**

Monografia apresentará conceitos e aplicações de Benchmarking com a finalidade de concluir o curso de Administração do Centro Universitário de Brasília, o Uniceub.
Professor Orientador: Dr. Luis Antônio Pasquetti

Brasília/DF, de de 2007

Banca Examinadora

Professor Dr. Luis Antônio Pasquetti
Orientador

Professor (a):

Examinador (a)

Professor (a):

Examinador (a)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1 Conceitos Básicos de Marketing	8
2.2 Benchmarking: conceitos e concepções	9
2.3 Tipos de <i>Benchmarking</i>.....	11
2.3.1 Benchmarking Competitivo	11
2.3.2 Benchmarking Funcional	12
2.3.3 Benchmarking Interno	13
2.3.4 Benchmarking Genérico	14
2.4 Importância do Benchmarking para a Melhoria Contínua	14
3 ESTUDO DE CASO	17
3.1 Empresa	17
3.2 Histórico	18
3.3 Atividades	18
3.4 Atividades Realizadas	21
3.5 Como a Markimob aplicou o Benchmarking em lançamentos de empreendimentos imobiliários no DF?	21
3.6 Resultados Obtidos	22
3.7 Resultados da Implantação do Benchmarking	24
4 ANÁLISE DO BENCHMARKING	26
5 CONCLUSÃO	28
REFERÊNCIAS	29

RESUMO

As organizações, para se sustentarem no mercado e enfrentar a concorrência, devem estar em busca de diferenciais que as destaquem e assim aumentarem sua participação nos setores em que atuam. Seguindo este princípio, estas empresas dotam de diferentes ferramentas que as auxiliam ao elaborarem um planejamento para alcançarem tais diferenciais. Um destes diferenciais é o Benchmarking, que é evidenciado a longo desta monografia que dissertará seus conceitos, concepções, tipos, importâncias para a melhoria contínua além de exemplificar, através de um estudo de caso como o Benchmarking pode ser aplicado em uma empresa do mercado imobiliário. Este estudo de caso avaliará uma ferramenta de vendas chamada Panela de Pressão, que é bastante utilizada pela empresa Patrimóvel na cidade do Rio de Janeiro e, através do Benchmarking, aplica-la a empresa Markimob no cenário do Distrito Federal.

1 INTRODUÇÃO

Benchmarking é uma técnica utilizada para se buscar um referencial de mercado, em meio a uma concorrência de um segmento qualquer. O benchmarking é uma ferramenta de marketing tradicional do planejamento estratégico e da gestão da qualidade total e como tal deve orientar as corporações a buscarem além de suas próprias operações, fatores-chave que influenciem a sua produtividade e resultados.

Há ainda um outro termo empregado comumente junto ao benchmarking, o benchmark, que significa as melhores práticas ou os melhores resultados do mundo entre as organizações concorrentes em itens de controle previamente selecionados. Pode-se verificar uma tendência de se ir além da simples análise da concorrência apresentando um desempenho ainda melhor como marco referencial. Essa tendência coincide com o objetivo de benchmarking, conhecer os benchmarks e incorporá-los à organização.

No cenário comercial no segmento imobiliário no Distrito Federal verifica-se ser necessário aplicar técnicas competitivas e o benchmarking para o desenvolvimento de novos procedimentos, no estabelecimento de novos objetivos e na criação de novas medidas de desempenho.

A empresa na qual foi realizado a pesquisa, a Markimob Marketing Imobiliário tem utilizado de técnicas de benchmarking importadas de uma empresa cuja sede fica no Rio de Janeiro, inovando o mercado brasiliense com estratégias de vendas que conseguem em prazo exíguo, vender várias unidades de apartamentos, fato esse que demorava um prazo maior, antes de tais técnicas serem adotadas.

O problema é que tais técnicas se esgotam com o tempo e não são bem voltadas à realidade negocial do Distrito Federal, dessa forma, fazendo com que a empresa busque sempre inovações em técnicas de vendas mais adequadas. Sendo assim, a questão analisada neste trabalho foi: Como a Markimob aplicou o benchmarking em lançamentos de empreendimentos imobiliários no DF?

Portanto, o objetivo deste trabalho foi realizar uma pesquisa teórica sobre os conceitos básicos de benchmarking, suas etapas e identificar no estudo de caso da empresa Markimob como ela pode utilizar-se destas práticas para melhorar seus resultados. Como objetivo específico identificar as mudanças implantadas no programa de vendas da Markimob que contribuem como um fator de sucesso, na busca de soluções inovadoras advindas da identificação e interação das técnicas mais eficazes que se destinam: aumentar as vendas de imóveis comercializados pela empresa.

A metodologia utilizada neste trabalho foi: a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. Na pesquisa bibliográfica utilizou-se artigos periódicos e livros relacionados ao tema para conceituar, teoricamente, o marketing e suas ferramentas, especialmente o benchmarking. Já com o estudo de caso, identifica-se a empresa, seu histórico, os dados principais, suas práticas de vendas e comparou-se com uma das melhores práticas, de outra organização do mercado imobiliário da cidade do Rio de Janeiro e como sua aplicação foi bem sucedida no crescimento das vendas da empresa.

Esta monografia está subdividida em três partes: na primeira parte apresenta-se o referencial teórico, na segunda o estudo de caso e na terceira a análise e considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste referencial teórico serão apresentados os conceitos básicos de marketing através de citações de Kotler, Armstrong e Las Casas. Neste, poderemos conhecer, também, os conceitos, concepções e tipos de Benchmarking, com estudos de Zairi, Leonard e, também, Kotler. Além de relacionarmos o Benchmarking como melhoria contínua, citando artigos de Watson, Leibfried e Mcnair.

2.1 Conceitos Básicos de Marketing

O marketing teve seu conceito elaborado por Kotler e Armstrong (2000, p. 3) como sendo: “O processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros.”

Verifica-se, dessa forma, que o marketing abrange conceitos relativos a necessidades, desejos, demandas, produtos, valor, satisfação, qualidade, troca, transações, relacionamentos e mercados. Esses conceitos centrais estão interligados, cada um deles baseado no anterior.

O que se deve considerar, segundo Kotler e Armstrong (2000, p. 3), é que as necessidades humanas, que são um estado de privação de alguma satisfação básica, podem ser de ordem física (alimento, vestuário, segurança), social (inclusão, afeição), ou individual (conhecimento, auto-realização).

Para Kotler e Armstrong (2000, p. 7), o conceito de mercado se encaminha para o de marketing que, de forma simples, significa “administrar mercados para chegar a trocas, com o propósito de satisfazer as necessidades e desejos dos homens”. A meta do marketing é atrair novos clientes prometendo um valor superior, e manter os clientes atuais dando-lhes satisfação.

Las Casas (2006, p. 15) define marketing dentro do mesmo enfoque que Kotler e Armstrong, como sendo:

A área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou dos indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade.

Na concepção do marketing, o lucro decorre da satisfação com o produto ou serviço, que o cliente adquire e continua adquirindo porque certifica que preenche uma necessidade ou atende a um desejo. Ou seja, cliente satisfeito é garantia de lucro.

O propósito do marketing é auxiliar as organizações na busca por máxima eficácia para o atingimento de suas metas. No entanto, na opinião de Kotler e Armstrong (2000, p. 257), o foco das organizações não deve estar apenas no resultado em si, mas nas atividades que irão proporcionar a satisfação do cliente, pois esta satisfação assegurará o resultado lucrativo.

O que é prioritário nas organizações é ter o foco não no cliente, mas sim nas oportunidades de satisfazer as necessidades e desejos dele quando esses não vêm sendo atendidos, ou quando o atendimento pode ser melhorado.

2.2 Benchmarking: conceitos e concepções

Zairi e Leonard (1995, p. 46) afirmam que “bench mark é um marco cuja altura, relativa à referência, tenha sido determinada através de nivelamento”. Os bench marks fundamentais são fixados em terrenos especialmente selecionados em que fundações podem ser fixadas em camadas estáveis (rochosas) ou benches (bech = terraço). (ZAIRI e LEONARD, 1995, p. 46). É, na verdade, um instrumento preciso e um padrão de excelência, digno de emulação. Segundo Kotler (2000, p. 217), *benchmarking* é a arte de descobrir como e por que algumas organizações podem desempenhar muito mais tarefas do que outras.

Podem-se comparar dez diferenças em termos de qualidade, velocidade e desempenho em custos de uma organização média *versus* outra de classe mundial. Objetiva-se com o *benchmarking* imitar ou melhorar os melhores desempenhos de outras organizações. Kotler (2000, p. 217) afirma que muitas organizações usam *benchmarking*, sendo que algumas o empregam apenas para medir seus desempenhos em relação às melhores organizações de seus setores industriais. Outras preferem empregá-lo para se avaliarem em relação às melhores empresas mundiais.

O *benchmarking* envolve setes etapas, a saber, que seguem no quadro:

ETAPAS DO BENCHMARKING	
1ª. Etapa	Determinar em que funções praticá-lo.
2ª. Etapa	Identificar as principais variáveis de desempenho a mensurar.
3ª. Etapa	Identificar as melhores empresas do setor.
4ª. Etapa	Mensurar o desempenho dessas melhores empresas.
5ª. Etapa	Mensurar o desempenho da empresa em questão.
6ª. Etapa	Especificar programas e ações para a implantação.
7ª. Etapa	Implementar e monitorar resultados e melhorias

Quadro nº 1 – Etapas do Benchmarking

Fonte: elaborado pelo aluno Bruno Bontempo Santos, Brasília setembro de 2007.

Para iniciar um trabalho de *benchmarking*, deve-se perguntar aos clientes e/ou consumidores, fornecedores e distribuidores quem eles avaliam como o melhor trabalho.

Kotler (2000, p. 217) orienta que, para manter os custos sob controle, a organização deve fazer *benchmarking* das tarefas críticas que afetam profundamente a satisfação do consumidor e os custos da organização, e onde se sabe que existe desempenho substancialmente melhor.

Segundo Zairi e Leonard (1995, p. 46), o benchmarking é usado em nível estratégico para se determinarem padrões de desempenho em relação a 4 prioridades corporativas:

- a. Satisfação do consumidor;
- b. Motivação e satisfação do funcionário;
- c. Participação de mercado
- d. Retorno sobre ativos.

2.3. Tipos de *Benchmarking*

O *benchmarking* começou como um estudo continuado e profundo da melhor concorrência, uma engenharia reversa detalhada dos produtos e processos tecnológicos concorrentes, o que eles conseguiram e como o fizeram. Conforme Zairi e Leonard (1995, p. 46), a “capacidade operativa e as características dos produtos concorrentes eram submetidas a rigoroso escrutínio”. A maioria dos trabalhos de benchmarking foi conduzida pela Xerox e Rank Xerox, de modo a determinar o que necessitava ser feito para que sobrevivessem no mercado.

Dessa forma, verifica-se que o *benchmarking* refere-se à pesquisa das melhores práticas de mercado, de forma a identificar condicionantes de um desempenho superior, há alguns aspectos que vale a pena notar sobre o benchmarking contra concorrentes diretos, isto é, o benchmarking competitivo. Além do benchmarking competitivo existem outros tipos de benchmarking, que são o benchmarking funcional, interno e genérico.

2.3.1 Benchmarking Competitivo

Conforme Zairi e Leonard (1995, p. 72), “benchmarking competitivo, como seu nome indica, pode ser utilizado como um modo de informar às pessoas quão bem ou mal eles estão se saindo contra a concorrência direta”.

Informações dos clientes, obtidas por meio de pesquisas anônimas conduzidas por consultores independentes, podem prover excelentes indicadores de desempenho da empresa contra sua concorrência, e este é um método usado para fazer frente à desvantagem mencionada. Entretanto, embora seja valioso

comparar-se com empresas similares, uma estratégia do tipo "eu também", pode ser o resultado alcançado.

Zairi e Leonard (1995, p. 72) exemplificam um caso de benchmarking competitivo como:

seria o da Xerox, em relação ao tempo de introdução de produtos de suas impressoras produzidas em baixos volumes contra o desempenho da Canon, Minolta, Sharp etc. A intenção era, claramente, entender quem era mais rápida e, mais importante, como fazia para sê-lo. O coração do *benchmarking* é o entendimento de como resultados melhores são atingidos e a adaptação deste "como" à organização, de forma a permitir que esta supere a concorrência em termos de resultados.

2.3.2 Benchmarking Funcional

O benchmarking funcional, na concepção de Zairi e Leonard (1995, p. 72), "compara funções específicas e.g., distribuição, logística, serviço etc., com o melhor do setor e o melhor entre empresas de porte similar". Uma vantagem desta abordagem é a maior facilidade de ganhar acesso a informações de empresas que não competem diretamente por representarem menor ameaça e, além disso, há uma probabilidade maior de se forjarem alianças com benefícios mútuos de aprendizado.

A maioria das organizações parece disposta a compartilhar informações se abordada de maneira profissional e informada sobre o propósito do questionamento.

Há a limitação de que, porque se relaciona exclusivamente com funções específicas, o benchmarking funcional pode não trazer benefícios a outras operações da empresa analisada. (ZAIRI e LEONARD, 1995, p. 73).

Além do mais, é necessário cuidado na seleção das empresas contra as quais realizar o benchmarking, já que a natureza das comparações é complexa. Fatores culturais ou demográficos e diferentes definições de medidas de desempenho podem representar risco à credibilidade e subsequente implantação dos resultados de estudos dessa natureza.

O exemplo apresentado a seguir refere-se a um *benchmarking* funcional realizado em meados dos anos 80. Segundo Zairi e Leonard (1995, p. 73),

A Rank Xerox Limited na Europa identificou a necessidade de melhorar radicalmente uma parte específica de sua função logística e de distribuição. Identificou e, posteriormente, trabalhou com parceiros comerciais, para o *benchmarking*, tão diversos como Volvo, 3M, Ford, IBM e Sainsbury's. A inclusão de uma cadeia de supermercados como parceiro de *benchmarking* de uma empresa de sistemas para automação de escritórios foi uma idéia bastante radical, já que a noção de *benchmarking* detalhado de processos ou subprocessos era pouco entendida naquela época. Houve considerável relutância de pessoas que não podiam entender o que fotocopiadoras tinham em comum com repolhos! Entretanto, estas dificuldades foram resolvidas e este exercício específico resultou em uma redução significativa de níveis de estoque sem redução do nível de serviço ao cliente.

Os autores citam outro exemplo de *benchmarking* funcional, que é a história da Xerox Corporation nos Estados Unidos, fazendo o *benchmarking* de parte de sua operação de distribuição contra o desempenho de uma empresa de vendas por catálogo chamada L. L. Bean, novamente com melhorias significativas obtidas.

2.3.3 Benchmarking Interno

Zairi e Leonard (1995, p. 74) apresentam que “*Benchmarking* não significa necessariamente comparação com outra empresa.” Para muitas multinacionais, uma pesquisa interna intensiva é o ponto de partida para qualquer exercício de *benchmarking*.

A Rank Xerox, por exemplo, pôde de forma proveitosa comparar a manufatura em Mitcheldean (Reino Unido) contra a manufatura da Rank Xerox em Venray (Holanda) e Lille (França). Isto pode ocorrer em qualquer parte da operação, seja ou não manufatura. (Zairi e Leonard, 1995, p. 74).

Os autores exemplificam como comparar “a forma pela qual engenheiros de manutenção atendem a solicitações de clientes por reparos.” Questionando-se “Que parte da organização responde melhor do ponto de vista do cliente? Que parte da organização lida mais eficientemente com reclamações?”

Benchmarking interno pode ser extremamente difícil de aplicar, pois as comparações objetivas podem ser feitas onde diferenças culturais poderiam distorcê-las, como em filiais de empresas em países diferentes.

Conforme Zairi e Leonard (1995, p. 74),

outro ponto para se ter em mente sobre *benchmarking* interno é que, mesmo se barreiras potenciais já identificadas puderem ser vencidas, há o risco de que quaisquer metas definidas como resultado de um estudo de *benchmarking interno* poderão ou não ser o padrão de classe mundial que se busca, pois foram definidas segundo um padrão interno.

Assim, para se realizar esse tipo de benchmarking deve-se superar as barreiras culturais.

2.3.4 Benchmarking Genérico

Zairi e Leonard (1995, p. 74) afirmam que Benchmarking genérico é similar a benchmarking funcional em vários aspectos, exceto pelo fato de que focaliza processos de negócio multifuncionais - os processos que estão no foco dos negócios.

Assim, conforme Zairi e Leonard (1995, p. 74):

Uma vez que os processos críticos do negócio tenham sido identificados, estes podem tornar-se objeto de benchmarking contra qualquer organização, independente de tamanho, setor industrial ou mercado, desde que processos genéricos similares lá existam.

Esse é o último estágio evolucionário existente e pode ser aplicado a qualquer área da operação do negócio. É a postura de uma organização que encoraja o esforço contínuo de comparação de suas funções e processos com os melhores em sua categoria, onde quer que estes sejam encontrados.

Conforme Zairi e Leonard (1995, p. 74):

o ponto mais importante a ser lembrado sobre benchmarking genérico, e também sobre qualquer outro dos tipos de benchmarking, é que o processo, não o que vai através do processo, é crítico para a escolha de um possível parceiro para benchmarking.

Uma vez que esse conceito é entendido e aceito pela empresa, tem-se inúmeras possibilidades para realizar o benchmarking na empresa.

2.4 Importância do Benchmarking para a Melhoria Contínua

A vantagem competitiva, segundo Watson (1994), resulta de uma gestão empresarial baseada no conhecimento de suas potencialidades e fraquezas, de seus objetivos de curto a longo prazos e do conhecimento de seu ambiente competitivo, conforme orientado pelo cliente e avaliado à luz do mercado. Para o gerenciamento organizacional ser eficaz é requerida, também, a adoção da melhoria contínua como forma de alcançar as metas pré-estabelecidas pela direção da empresa. Essa melhoria é a essência da filosofia gerencial japonesa que levou à rápida conquista de uma vantagem competitiva global, e assim sendo, trata-se, segundo Irmay (*apud* Leibfried e Mcnair, 1994, p.92), de "um processo de mudança progressiva concentrado na realização mais eficaz das tarefas existentes, ou seja, pequenas melhorias introduzidas no *status quo* como resultados de esforços permanentes". Portanto, em um ambiente de melhoria contínua ou *Kaizen*, todo indivíduo assume a responsabilidade pela qualidade do processo produtivo e pela competitividade da organização.

Entretanto, para alcançar a vantagem competitiva a que se refere Watson (1994), a empresa necessita conhecer também quais as características que estão mais relacionadas com a organização. Essas características foram denominadas pelo autor de "capacitadores de desempenho".

O processo de benchmarking pode trazer um importante resultado relativo aos capacitadores de desempenho (WATSON,1994), ou propulsores de desempenho (LEIBFRIED e McNAIR, 1994).

Para Watson, um capacitador de desempenho é uma característica da organização ou de seu ambiente, que se relaciona com as estratégias internas, com as estruturas e com as práticas de trabalho; é importante para determinar o tipo de

atividade a ser desempenhada para o atendimento das expectativas dos clientes e garantir a sobrevivência organizacional. Em outras palavras, capacitador é o "algo a mais". É aquela maneira de realizar uma operação ou fornecer um produto/serviço, que somente essa empresa é capaz de entregar. É a simpatia dos colaboradores que atendem os clientes, o software desenvolvido para facilitar e melhorar o serviço aos mesmos ou, tão subjetivo, como o caráter e os valores das pessoas que fazem parte da organização e que influenciam o negócio da empresa. Também pode ser uma limitação, como por exemplo, uma especificação de um produto que, para ser alcançada, a empresa deverá investir uma alta quantia na aquisição de máquinas importadas.

Para uma melhor compreensão do que vem a ser um capacitador de desempenho, Leibfried e Mcnair apresentam alguns exemplos:

- Restrições Ambientais: políticas governamentais que regulamentam as práticas, os produtos e os serviços; forças de mercado; características dos produtos e as tecnologias disponíveis.
- Compromissos Estratégicos: formam a base para a definição dos produtos, serviços e mercados de uma empresa; do número de suas instalações e sua localização; de suas culturas e valores; missão; benefícios e vantagens.
- Processo Sistêmico: incluem o grau relativo de centralização ou descentralização, programas específicos e políticas, e as regras e práticas de trabalho que podem ser diretamente afetadas pelas decisões da gerência; rotatividade da força de trabalho.
- Limitações Operacionais: são as restrições básicas que afetam a eficiência e eficácia das atividades diárias.

A identificação dos capacitadores de desempenho é uma importante etapa no processo de benchmarking. No Capítulo 3, referente ao estudo de caso, serão identificados através da interface a ser proposta, alguns guias de desempenho. Inerentes a esses guias, encontram-se alguns capacitadores de desempenho que são relacionados às restrições operacionais, aos clientes finais, às questões estratégicas da empresa e aos processos considerados críticos da organização.

3 ESTUDO DE CASO

Estudo de caso é a análise de dados coletados em determinado período de uma empresa e ou situação (caso), visando o conhecimento aprofundado de como este caso foi bem ou mal sucedido. Sendo assim, foi realizada uma análise da empresa Patrimóvel, na cidade do Rio de Janeiro, para, através de técnicas de Benchmarking, comparar as técnicas de vendas na empresa Markimob no Distrito Federal.

3.1 Empresa

A Markimob Marketing Imobiliário Ltda. é uma empresa que atua no mercado imobiliário, no Distrito Federal, como imobiliária, construtora e incorporadora. A Markimob busca o constante crescimento, através da satisfação de seus clientes, parceiros e colaboradores, por meio da melhoria contínua da qualidade de seus produtos e serviços, proporcionando ao mercado a satisfação e a tranquilidade de realizar ótimos negócios com os melhores conceitos de ética, respeito e transparência. Sua visão é ser líder no mercado de incorporações imobiliárias no Distrito Federal. Tem como valores a ética, o respeito, a transparência, o cliente satisfeito, os profissionais realizados, a qualidade, a segurança, a solidez e a seriedade.

A Markimob é uma empresa incorporadora, construtora e corretora de imóveis, além de prestadora de serviços, no caso de vender imóveis de construtoras e ou clientes terceiros. Especializada em lançamentos imobiliários de unidades residenciais e comerciais em todo o Distrito Federal, a empresa procura trabalhar de forma diferenciada para assegurar sempre um excelente negócio. Ela oferece um tratamento personalizado, sempre se preocupando com a satisfação dos clientes e parceiros, ajudando-os desde a escolha e aquisição do terreno, o tipo de unidade a ser construída, até a entrega aos novos proprietários.

3.2 Histórico¹

A Markimob foi fundada por seu diretor José Eduardo Loureiro em 1986 com o intuito de crescer juntamente com a cidade, que naquela época, Brasília apresentava características de um grande crescimento neste mercado, segundo José Eduardo. Ele percebeu boas perspectivas de negócios e se desligou da empresa Paulo Octávio, onde trabalhou durante 10 anos e chegou a ser gerente de vendas, para montar seu próprio negócio, sempre visando boas parcerias, com ética e responsabilidade de não se arriscar em uma empreitada maior do que a capacidade da empresa. Neste mesmo ano de 1986, surgiu uma grande parceria que durou até 2007 com a empresa Paulo Baeta Empreendimentos Imobiliários, esta foi uma grande parceria que possibilitou o um grande crescimento da empresa ao longo dos últimos anos.

Em 1986 fundei a Markimob porque entendia que o mercado imobiliário do Brasília se mostrava muito promissor, já que a cidade estava crescendo e naquela época faltavam lançamentos que atendessem a demanda. Haviam alguns empreendimentos em Taguatinga, Sobradinho, Guará e Gama e era este o mercado existente naquele momento. Nessa época a Markimob lançou o primeiro empreendimento, o Edifício Ville Blanche, da Construtora Carneiro & Antônio, em Taguatinga e em seguida nos aproximamos da Paulo Baeta, surgindo assim a parceria Markimob & Paulo Baeta. Coincidentemente, a Via Engenharia começou a se interessar pelo mercado de lançamentos, incorporando e construindo um grande residencial no Guará II, o Mediterrannè Residence, no qual tivemos a preferência e a exclusividade das vendas. A partir deste lançamento a parceria com a Via se desenvolveu por quase 20 anos onde aprendemos mais ainda sobre o mercado imobiliário, principalmente no segmento de imóveis de 3 e 4 quartos.

Fonte: LOUREIRO, José Eduardo. Entrevista publicada pela *Revista Imóvel Guia*, na edição de Agosto de 2007.

3.3 Atividades

Para uma análise do marketing aplicado ao mercado imobiliário, de forma a verificar se as práticas de marketing aplicadas na Markimob Marketing Imobiliário Ltda. estão em consonância com as referências de mercado localizadas em São Paulo e Rio de Janeiro, visto que em Brasília as práticas são quase as mesmas.

Uma das técnicas observadas foi a denominada Panela de Pressão, criada no Rio de Janeiro, e foi o modelo o qual a Markimob trouxe para Brasília, de modo a fazer o lançamento de dois empreendimentos no Lago Norte e em seguida 02

empreendimentos em Águas Claras, semelhantemente aos lançamentos dos empreendimentos Quintas da Península, L' Parc e Aquarius, localizados no Rio de Janeiro e realizados pela empresa Patrimóvel.

Sendo assim, pode-se observar, através do quadro abaixo as sete etapas para a realização do benchmarking na prática:

ETAPAS DO BENCHMARKING NA MARKIMOB		
1ª. Etapa	Determinar em que funções praticá-lo.	<ul style="list-style-type: none"> • Vendas
2ª. Etapa	Identificar as principais variáveis de desempenho a mensurar.	<ul style="list-style-type: none"> • Velocidade de Vendas; • Consistência das Vendas • Inadimplência do mercado; • Demanda; • Produtos;
3ª. Etapa	Identificar as melhores empresas do setor.	<ul style="list-style-type: none"> • Patrimóvel(RJ); • Lopes(SP); • Coelho da Fonseca(SP); • Basimóvel(RJ); • Abyara(SP).
4ª. Etapa	Mensurar o desempenho dessas melhores empresas.	<ul style="list-style-type: none"> • Patrimóvel: Criadora da panela de pressão tem um alto desempenho em vendas de imóveis na planta; • Lopes: Maior Imobiliária do Brasil, é especialista em imóveis de alto padrão do mercado paulista; • Coelho da Fonseca: Vendedora de grandes empreendimentos em São Paulo, divide com a Lopes o mercado de alto padrão; • Basimóvel: Imobiliária especializada em vender imóveis que não se encontram, ainda em fase de lançamento, porém merece destaque pelo trabalho que desempenha. • Abyara: Empresa paulistana, que está passando por uma fase natural à imobiliárias, passando de imobiliária para incorporadora.
5ª. Etapa	Mensurar o desempenho da empresa em questão.	<ul style="list-style-type: none"> • A Patrimóvel desenvolveu uma técnica, chamada Panela de Pressão, que aumenta, representativamente, as vendas. Esta técnica pode, muito bem, ser adaptada para empreendimentos da Markimob, porém com ajustes e melhorias, que deverão ser realizados, no decorrer do planejamento.
6ª. Etapa	Especificar programas e ações para a implantação.	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento de Pessoal; • Análise da Concorrência; • Conhecimento do Produto; • Cadastramento de Clientes; • Promoções de Lançamento; • Premiação da Equipe; • Campanha Publicitária; • Evento de Divulgação e Vendas.
7ª. Etapa	Implementar e monitorar resultados e melhorias	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação do desempenho conforme 6ª. Etapa.

Quadro nº 2 – Etapas do Benchmarking na Markimob

Fonte: elaborado pelo aluno Bruno Bontempo Santos, Brasília setembro de 2007.

3.4 Atividades Realizadas

A atividade que foi realizada foi a comparação de atividades de marketing e técnica de vendas de empresas do mercado imobiliário de outras regiões do Brasil, como Rio de Janeiro e São Paulo, para assim verificar as inovações aplicadas nos lançamentos imobiliários com a finalidade, através do Benchmarking, aplicá-las a empresa Markimob.

3.5 Como a Markimob aplicou o Benchmarking em lançamentos de empreendimentos imobiliários no DF?

O marketing da Markimob é planejado pela Diretoria Comercial, juntamente com a agência de publicidade Ítalo Propaganda, que por sua vez, cria as campanhas para os empreendimentos e cuida da imagem institucional da empresa, através do *breathing* elaborado nas reuniões de marketing periódicas.

A Markimob Marketing Imobiliário pratica, ativamente, técnicas de benchmarking na realização de novos lançamentos imobiliários. Explora não só a concorrência no âmbito do Distrito Federal, mas também, técnicas de marketing utilizadas por empresas, principalmente, no eixo Rio de Janeiro – São Paulo.

Desta maneira, a empresa visa a realização de negócios, mas sempre preservando os conceitos de respeito, ética e transparência, usando técnicas de benchmarking para o crescimento das vendas, especialização e treinamento dos corretores, melhorias na programação visual, aprimoramento de técnicas de vendas entre outros.

Tais ações como a aplicação do Modelo Panela de Pressão que consiste em uma técnica de vendas que a Patrimóvel, imobiliária do Rio de Janeiro, utiliza para comercializar suas unidades.

A técnica “panela de pressão”, a tática consiste em organizar uma megarrecepção para os potenciais compradores, onde estiveram reunidos 650 corretores da Patrimóvel, além de escriturários encarregados de fechar os negócios lá mesmo. “Juntamos os clientes todos num só ambiente para que eles se empolguem com o clima de festa”, conta Vasconcelos (apud ISTOÉ DINHEIRO, 2006). Quem está na dúvida e vê o outro comprando acaba assinando o cheque.

Para se ter uma idéia do porte da Patrimóvel, em seu site consta a seguinte informação:

Líder de Vendas de Imóveis no Rio de Janeiro, no comando de cerca 650 corretores, o empresário Rubem Vasconcelos revolucionou o mercado imobiliário ao introduzir o telemarketing. Há 34 anos no mercado imobiliário carioca, a Patrimóvel, segunda maior imobiliária do país e responsável pela comercialização de 85% do mercado de lançamentos do Rio, está desde 1990 sob o comando de Rubem Vasconcelos. Até esta data, a Patrimóvel era um departamento de vendas da Gafisa, que vendia uma média de 5 imóveis por mês. Hoje são comercializadas cerca de 300 unidades mensais, registrando um crescimento de 6000%.

A Patrimóvel registrou em 2005 28 lançamentos de importantes empreendimentos, realizando campanhas bastantes profissionais, atendendo os clientes com um consultor imobiliário capaz de fornecer detalhes da construção, profundo conhecimento do empreendimento e orientações econômicas quanto às vantagens da aquisição do imóvel. (ISTOÉ DINHEIRO, 2006).

Com uma agressiva estratégia de vendas, Rubem Vasconcelos conquista o mercado de imóveis e gera polêmica. Para Rubem, as festas de lançamento de imóveis são “represamentos da demanda”. Dessa forma, quando há um lançamento em vista, os 650 corretores da Patrimóvel passam horas ao telefone, convidando o maior número de compradores potenciais para o coquetel. Não são revelados valores nem detalhes do projeto. Números precisos só mesmo para quem comparecer à festa.

3.6 Resultados Obtidos

Segundo a revista ISTOÉ Dinheiro de 02 de agosto de 2006, Rubem Vasconcelos, dono da Patrimóvel está em vias de entrar para o Guinness, o livro dos recordes por vender 1.100 apartamentos em dez horas – algo como duas unidades por minuto. Destaca-se que a Patrimóvel é a corretora responsável por

85% dos lançamentos imobiliários do Rio de Janeiro. A venda que deverá entrar para a história como a mais rápida do mundo foi a da Vila Pan-Americana, condomínio construído para abrigar os atletas durante os jogos realizados em julho 2007, que está sendo entregue aos proprietários.

Tal performance foi registrada também na venda do residencial Cores da Lapa (688 apartamentos em duas horas) e do edifício Quartier Carioca (520 unidades em um dia), entre outras operações no mercado fluminense.

Normalmente, as festas são preparadas com dois meses de antecedência. Tempo para se levantar os nomes dos possíveis compradores e convidá-los para o coquetel. “Temos uma rede de 650 corretores. Se cada um fala com dez pessoas, já são 6.500”, diz Rubem Vasconcelos, que se reúne com sua equipe até quatro vezes por semana para treiná-la. (*apud* ISTOÉ Dinheiro, 2006).

Outra questão que chama a atenção nesta empresa é a premiação dos corretores oferecida nas vendas dos imóveis comercializados pela Patrimóvel. Nos períodos de pré-lançamento a empresa dá o dobro de comissão aos corretores. A comissão praticada, de 0,9%, sobe para 1,8%. O bônus é pago pelo construtor, e todos os clientes da Patrimóvel costumam seguir tal procedimento.

Contudo, para a eficiência da tática, a empresa deve seguir alguns passos indispensáveis para o sucesso das vendas do empreendimento, e estes seguem no quadro abaixo:

OS 10 PASSOS DA PAINEL DE PRESSÃO	
1º. Passo	Treinamento Homeopático: fase em que a equipe de vendas estuda minuciosamente todas as qualidades do produto, o treinamento é dado com, aproximadamente, duas reuniões semanais, durante sessenta dias que antecedem ao lançamento;
2º. Passo	Conhecimento da Concorrência: estuda-se a concorrência para descobrir quais os pontos negativos do produto concorrente em relação ao produto a ser lançado;
3º. Passo	Entrega do caderno de Vendas: é elaborado um caderno de vendas com informações detalhadas do produto;
4º. Passo	Fichas de Cadastro: juntamente ao caderno de vendas, é entregue ao corretor fichas de cadastro que devem ser preenchidas e acompanhadas a cheques com valores simbólicos, a fim de reservar unidades para potenciais compradores. Nesta fase o vendedor se compromete a levar um número razoável de clientes ao evento de lançamento, para que estes possam efetivar suas compras.
5º. Passo	Desconto de Lançamento: o vendedor é treinado para informar o seu cliente que, no dia do lançamento este terá direito a um desconto, o que o faz comprar naquele dia e potencializa as vendas no lançamento.
6º. Passo	Premiação e motivação do Corretor: o vendedor que concretizar sua negociação no dia do evento de lançamento também terá um benefício concedido para aquele dia, que pode ser, por exemplo, comissão dobrada e ou um automóvel para o campeão de vendas;
7º. Passo	Publicidade: a publicidade começa uma semana antes do evento, com <i>teasers</i> informando que o lançamento está por vir, mas gerando curiosidades sobre o produto, o que desperta a vontade do cliente em comparecer ao evento. No dia do evento será veiculado um grande anúncio convidando os clientes a comparecerem ao lançamento. Além disso, é realizada uma boa programação visual no local do evento, geralmente, numa estrutura montada no endereço da obra e ou <i>stand</i> de vendas.
8º. Passo	Apartamento Decorado: é construído, no <i>stand</i> de vendas, um apartamento decorado, para que o cliente possa visualizar como o ambiente do imóvel pode ser aproveitado.
9º. Passo	Tabela de Vendas: nos treinamentos, é passado aos corretores a estimativa do preço e do plano de pagamento, porém a tabela oficial do lançamento só é cedida horas antes do evento o que gera uma curiosidade e faz com que o cliente compareça ao evento;
10º. Passo	Evento: o evento é uma grande festa, sem bebidas alcoólicas, com a finalidade de concretizar o maior número de negócios possível. Dota de uma estrutura organizada com a disponibilidade bem destacada e atualizada evitando a possibilidade de dois clientes comprarem uma mesma unidade.

Quadro nº 3 – Os 10 Passos da Painel de Pressão

Fonte: elaborado pelo aluno Bruno Bontempo Santos, Brasília setembro de 2007.

3.7 Resultados da Implantação do Benchmarking

A Markimob, por sua vez, obteve sua primeira experiência com a Painel de Pressão em junho de 2006 no lançamento de dois empreendimentos no Lago

Norte, o Bellaggio e o San Raphael, da construtora Base Empreendimentos Imobiliários, nesta ocasião foram vendidas 286 unidades de 603 entre apartamentos de um e dois quartos e lojas, em apenas um dia, na seqüência, as outras unidades demoraram cerca de mais três meses para serem vendidas.

Em abril de 2007 repete-se a experiência com o lançamento do empreendimento de quatro quartos em Águas Claras, o residencial Fontana di Maria Aid, da construtora Consulti Imóveis, um sucesso de vendas que resultou da comercialização de 45% das unidades em dois dias de evento.

O terceiro evento realizado foi em maio de 2007, o lançamento do apartamento decorado do residencial Mont Bello, apartamentos de três quartos, também em Águas Claras. Neste evento, foram atendidos 495 clientes e o corretor que vendeu naquele dia, recebeu um prêmio extra de R\$ 5.000,00 além da comissão da venda, por unidade vendida.

4 ANÁLISE DO BENCHMARKING

A Markimob, ao realizar técnicas de benchmarking, deve ter ciência de que estas, tem validade e devem ser renovadas e aperfeiçoadas. Da mesma maneira que a empresa realiza benchmarking em outras empresas, suas concorrentes também o fazem quando há casos bem sucedidos.

Recomenda-se à Markimob a elaboração de um programa de melhoria contínua, pautado em princípios de benchmarking, de modo a aumentar as vendas dos imóveis que a empresa comercializa.

O que se verifica que acontece nesse momento da empresa é que ela tem se utilizado de técnicas bem-sucedidas de benchmarking de uma empresa localizada no Rio de Janeiro, tentando estabelecer um referencial de técnicas de vendas ótimas.

Realmente, foi constatado um aumento de produtividade com a aplicação das regras de benchmarking competitivo, mas em nível regional, a Markimob necessita conhecer mais de seus concorrentes para tentar criar técnicas próprias, de modo a adquirir uma vantagem competitiva sustentável. O conhecimento e o estudo das empresas líderes, faz com que o aprendizado promova a adaptação de técnicas que a Markimob identifica na Patrimóvel com as técnicas próprias, promovendo o alcance de estratégias mais regionais, de acordo com a realidade negocial do Distrito Federal.

Assim, a exploração da concorrência no âmbito do Distrito Federal é que vai permitir à Markimob estabelecer padrões ótimos para o alcance dos objetivos de vendas.

Quanto à análise da concorrência, a sugestão é mapear os elementos da administração de vendas das principais empresas concorrentes e comparar com a organização da empresa para que se está fazendo o plano. Logicamente, não será

possível obter todas as informações, mas um roteiro completo pode direcionar a coleta de informação por parte do sistema de informações de marketing.

Essa coleta de informações pode ter a ajuda inclusive do próprio grupo de vendedores pela facilidade e disponibilidade de informações que estes encontram no mercado. Os elementos de comparação devem ser identificados no contexto do negócio de vendas.

A determinação dos tópicos tem relação com os fatores críticos de sucesso em vendas, que são aqueles com que os vendedores de uma empresa devem exceder a concorrência. Os fatores críticos de sucesso são diferentes de fatores básicos que o vendedor, para estar no negócio, precisa obter. O julgamento de que fator é crítico ou básico cabe a cada uma das empresas.

5 CONCLUSÃO

Conclui-se nesta pesquisa que o benchmarking contribui para a melhoria da empresa, levando a mesma à alcançar um patamar no mercado, com as aplicações práticas e melhorias contínuas que essa ferramenta proporciona.

Verifica-se ser necessário que as organizações que buscam o benchmarking como uma ferramenta de melhoria, assumam uma postura de "organização que deseja aprender com os outros" para que possa justificar o esforço investido no processo, visto que essa busca é um trabalho intensivo, consumidor de tempo, requer disciplina e dedicação dos administradores com a finalidade de melhorar o desempenho organizacional.

A prática de técnicas de benchmarking no processo da organização pode permitir a antevisão de oportunidades e também ameaças competitivas, sendo uma ferramenta indispensável para a excelência, por meio das melhores técnicas desenvolvidas por outras organizações.

REFERÊNCIAS

CAMP, Robert C. **Benchmarking**: o caminho da qualidade total: identificando, analisando e adaptando as melhores práticas da administração que levam a maximização da performance empresarial. São Paulo: Pioneira, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Administração de marketing**: análise, planejamento e controle. São Paulo: Atlas, 1998.

LAS CASAS, Alexandre. **Administração de Marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo, 2006.

LEIBFRIED, Katherine H. J., McNAIR, C. J.. **Benchmarking**: uma ferramenta para a melhoria contínua. São Paulo: Editora Campus, 1994.

REVISTA VEJA. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/vejarj/070404/capa.html>>. Acesso em 15 set 2007.

REVISTA ISTOÉ DINHEIRO. Disponível em:
http://www.terra.com.br/istoedinheiro/463/financas/o_supercorretor.htm. Acesso em 16 set 2007.

STANTON, William, SPIRO, J. **Administração de vendas**. 10. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

WATSON, G. H. **Benchmarking estratégico**. São Paulo: Makron, 1994

ZAIRI, Mohamed, LEONARD, Paul. **Benchmarking prático**: o guia completo. São Paulo: Atlas, 1995.