

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS  
FINANCEIROS**

**PEDRO LUIZ TOLEDO ELIAS**

**PLANO DE MARKETING DE FINANCIAMENTO IMOBILIÁRIO PARA  
A AGÊNCIA IVOTI-RS DO BANCO ATLÂNTICO SUL**

Ivoti

2011

**PEDRO LUIZ TOLEDO ELIAS**

**PLANO DE MARKETING DE FINANCIAMENTO IMOBILIÁRIO PARA  
A AGÊNCIA IVOTI-RS DO BANCO ATLÂNTICO SUL**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientador: Hugo Fridolino Weber  
Tutor: Martin De La Martinière Petroll

Ivoti

2011

**PEDRO LUIZ TOLEDO ELIAS**

**PLANO DE MARKETING DE CRÉDITO IMOBILIÁRIO PARA A  
AGÊNCIA IVOTI-RS DO BANCO ATLÂNTICO SUL**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2011

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. (colocar nome do professor integrante da banca)

---

Prof. (colocar nome do professor integrante da banca)

## **DEDICATÓRIA**

*Aos meus pais Cesar e Ester e a minha esposa Tania.*

## **AGRADECIMENTOS**

*Aos meus colegas Alesandra, Martin, Paulo Everton, Sérgio, Sandra, Edson, Marcos, Heliane, Angela, Pedro Leonardo, David, Gabriel, Tiago, Gabriela, Cristina, Artur, aos meus irmãos Vinícius e Karin e aos professores e tutores do curso.*

## RESUMO

A apresentação de um plano de marketing resultante deste trabalho pesquisa, teve como objetivo principal realizar uma proposição de negócios contendo cursos de ação que concretizassem o aumento da participação na oferta de crédito imobiliário do Banco Atlântico Sul, através de sua agência Ivoti-RS, nos municípios de Ivoti, Lindolfo Collor e Presidente Lucena. O mercado de crédito imobiliário no Brasil vem passando por várias mudanças nas últimas décadas, a cada ano, tanto o governo quanto as instituições financeiras surgem com métodos mais modernos e criativos de oferta de financiamento para a aquisição de imóveis. O estabelecimento de condições para a expansão do financiamento imobiliário aparece como uma tarefa natural e premente dentro do Banco Atlântico Sul. Este estudo teve como base para a sua construção, os conceitos de marketing, principalmente no que se refere aos processos de planejamento estratégico, planejamento de marketing e planos de marketing. Logo em seguida, foi apresentado a questão da pesquisa, ou seja, o que o plano de marketing pretendeu resolver, os objetivos do trabalho, justificativas de sua realização e a devida fundamentação teórica. Para o desenvolvimento do tema foi utilizado o método do estudo de caso com pesquisa qualitativa, a coleta de dados foi feita com entrevistas seguindo um roteiro semi-estruturado. A elaboração do plano de marketing seguiu basicamente o seguinte roteiro: análise da situação, análise SWOT, estratégias de marketing, metas e objetivos de marketing, e finalmente a implantação dos planos estratégicos. A partir da proposição do plano de marketing, estabeleceram-se condições para a construção de seis planos de ação, desenvolvidos com a finalidade de disponibilizar um roteiro por escrito para os envolvidos com o processo de crédito imobiliário da agência Ivoti-RS do Banco Atlântico Sul, alcançar os objetivos esperados.

**Palavras-chave:** Marketing, planejamento estratégico, plano de marketing, crédito imobiliário.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Estrutura de um Plano de Marketing .....	19
Quadro 2 – Perfil dos entrevistados .....	28
Quadro 3 – Distribuição do mercado de crédito Ivoti-RS (r\$ mil) .....	33
Quadro 4 – Pontos fortes .....	45
Quadro 5 – Pontos fracos .....	46
Quadro 6 – Oportunidades .....	46
Quadro 7 - Ameaças .....	47
Quadro 8 – A Matriz Swot .....	49

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	9
<b>1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>13</b>
1.1 CONCEITOS BÁSICOS DE MARKETING.....	13
<b>1.1.1 O que é marketing? .....</b>	<b>13</b>
1.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING .....	15
1.3 O PLANO DE MARKETING .....	18
<b>1.3.1 Estrutura do plano de marketing.....</b>	<b>19</b>
<b>1.3.2 Análise da situação .....</b>	<b>19</b>
<b>1.3.3 Análise Swot (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças).....</b>	<b>20</b>
<b>1.3.4 Metas e objetivos de marketing.....</b>	<b>21</b>
<b>1.3.5 Estratégias de marketing .....</b>	<b>21</b>
<b>1.3.6 Implementação de marketing .....</b>	<b>22</b>
<b>1.3.7 Avaliação e controle.....</b>	<b>22</b>
<b>2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>24</b>
2.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA.....	24
2.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	25
2.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	25
2.4 ANÁLISE DE DADOS .....	26
<b>3 RESULTADOS .....</b>	<b>27</b>
3.1 ANÁLISE DA SITUAÇÃO.....	28
<b>3.1.1 O Ambiente Interno.....</b>	<b>28</b>
3.1.1.1 Retrato da Empresa.....	29
3.1.1.2 Planejamento Estratégico no Banco Atlântico Sul .....	30
3.1.1.3 Objetivos Estratégicos .....	31
3.1.1.4 O Crédito Imobiliário no Banco Atlântico Sul .....	32
3.1.1.5 Agência Ivoti do Banco Atlântico Sul .....	32
<b>3.1.2 Ambiente Externo .....</b>	<b>33</b>
3.1.2.1 Análise da Concorrência.....	33
3.1.2.2 Crescimento Econômico e Mercado Imobiliário .....	35
3.1.2.3 Tendências Socioculturais.....	37
3.1.2.4 Avanços Tecnológicos.....	38
3.2 ANÁLISE SWOT .....	39
<b>3.2.1 Pontos Fortes.....</b>	<b>40</b>
<b>3.2.2 Pontos Fracos.....</b>	<b>41</b>
<b>3.2.3 Oportunidades .....</b>	<b>42</b>
<b>3.2.4 Ameaças .....</b>	<b>43</b>
<b>3.2.5 Avaliação dos Fatores Internos e Externos .....</b>	<b>44</b>
<b>3.2.6 A Matriz SWOT .....</b>	<b>47</b>
3.3 QUESTÕES ESTRATÉGICAS .....	50
<b>3.3.1 Aproveitamento das capacidades.....</b>	<b>50</b>
<b>3.3.2 Minimização das Limitações.....</b>	<b>51</b>
<b>3.3.3 Conversões das Desvantagens.....</b>	<b>51</b>
3.4 METAS E OBJETIVOS DE MARKETING .....	52

<b>3.4.1 Metas de Marketing</b> .....	<b>52</b>
<b>3.4.2 Definição dos Objetivos</b> .....	<b>53</b>
<b>3.5 IMPLEMENTAÇÃO</b> .....	<b>53</b>
<b>3.5.1 Questão Estratégica 1</b> .....	<b>53</b>
<b>3.5.2 Questão Estratégica 2</b> .....	<b>54</b>
<b>3.5.3 Questão Estratégica 3</b> .....	<b>55</b>
<b>3.5.4 Questão Estratégica 4</b> .....	<b>56</b>
<b>3.5.5 Questão Estratégica 5</b> .....	<b>56</b>
<b>3.5.6 Questão Estratégica 6</b> .....	<b>57</b>
<b>CONCLUSÕES</b> .....	<b>59</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>61</b>
<b>APÊNDICE 1 – ROTEIRO DA ENTREVISTA</b> .....	<b>63</b>

## INTRODUÇÃO

O financiamento imobiliário no Brasil atingiu uma marca histórica em 2010. Pela primeira vez os bancos financiaram a aquisição e a construção de mais de 1 milhão de imóveis em um único ano. Somente em dezembro as operações com recursos da poupança somaram R\$ 6,16 bilhões, mostrando acréscimo de 61% na comparação com o mesmo mês em 2009. De acordo com especialistas, o crescimento da economia e o aumento da renda dos trabalhadores e a queda do desemprego ajudaram no resultado (FENABAN, 2010).

A carteira de crédito mobiliário no Banco Atlântico Sul, com o uso de recursos do sistema Financeiro da Habitação – SFH - , foi implementada no ano de 2008. Considerando os 200 anos de atuação da instituição, o Banco está apenas começando neste segmento e tem muito mercado a conquistar. Aproveitando os estímulos ao crédito imobiliário, o Banco Atlântico Sul quer dobrar sua carteira no segmento em 2011 - assim como fez no ano passado, quando passou de R\$ 1,5 bilhão em financiamentos para R\$ 3,4 bilhões. Hoje, o Banco Atlântico Sul ocupa o quinto lugar no mercado em empréstimos para a aquisição e construção de imóveis. Conforme a Vice-Presidência de Novos Negócios de Varejo do Banco, a expectativa da instituição financeira é ganhar duas posições no ranking até o fim de 2014, chegando a 7 bilhões de reais contratados.

Ocorre que, conforme levantamentos preliminares e observações feitas pelo autor desta obra, baseado nos documentos estratégicos, relatórios gerenciais e por consulta junto aos colegas , constatou-se que os números do financiamento imobiliário encontram-se muito tímidos e pouco significantes em relação ao valor global dos empréstimos da agência e o percentual de participação no mercado de crédito imobiliário nos municípios da região de abrangência da unidade de Ivoti do Banco Atlântico Sul, (Ivoti, Lindolfo Collor e Presidente Lucena).

Levando em conta as metas estabelecidas no âmbito do plano estratégico do Banco Atlântico Sul, dos números do setor de crédito imobiliário no Brasil e das

perspectivas de crescimento econômico, ter a oportunidade de qualificar e incrementar a oferta de financiamento imobiliário através da aplicação de um plano de marketing, é tarefa fundamental para atender às necessidades dos clientes em condições melhores do que à concorrência.

## **QUESTÃO DE PESQUISA**

Como o Banco Atlântico Sul pode incrementar a sua participação na oferta de financiamento imobiliário através da aplicação de um plano de marketing em sua agência do município de Ivoti-RS ?

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo geral**

A presente monografia tem como objetivo principal a construção de um plano de marketing, com o desenvolvimento detalhado das etapas necessárias para a sua execução. O plano determinará cursos de ação para impulsionar o desenvolvimento de novos negócios na carteira de crédito imobiliário no âmbito da agência e o aumento da participação na oferta de crédito imobiliário do Banco Atlântico Sul, através de sua unidade de Ivoti-RS, nos municípios de Ivoti, Lindolfo Collor e Presidente Lucena.

### **Objetivos específicos**

Os objetivos específicos desta obra seguirão a estrutura e as linhas gerais de um plano de marketing obedecendo a seguinte sequência:

- a) Análise da situação
- b) Análise SWOT
- c) Estratégias de Marketing
- d) Metas e Objetivos de Marketing

## e) Implementação de marketing

### **JUSTIFICATIVA**

Como citado na introdução, o estabelecimento de condições para a expansão do financiamento imobiliário aparece como uma tarefa natural e premente dentro do Banco Atlântico Sul , já que financiar imóveis é peça central de desenvolvimento social e econômico de qualquer país. Os produtos de crédito no segmento de financiamento da casa própria , são os produtos que mais agregam valor e fidelidade dos clientes. Portanto, é de suma importância aproveitar o bom momento econômico e do aquecimento do setor de crédito imobiliário para oportunizar a construção e realização deste trabalho.

Quanto a viabilidade do projeto o autor da presente monografia considera-o altamente viável, já que todos os elementos que o compõe estarão acessíveis, sejam relatórios gerenciais, orientações da alta administração a respeito do tema, estatísticas, opiniões de colegas, público-alvo das entrevistas etc., proporcionando desta forma, o acesso direto às informações. Mas o maior fator para que este projeto obtenha o sucesso desejado, é o interesse que a temática desperta sobre o autor e os resultados que permitirão a agência Ivoti-RS do Banco Atlântico Sul impulsionar o desenvolvimento de novos negócios, obter maior rentabilidade e fidelização do público correntista que tenha interesse, ou potencial interesse em financiar o seu imóvel.

### **MÉTODO**

Para o desenvolvimento da investigação e da pesquisa será utilizado o método do estudo de caso e como técnica de coleta de dados a pesquisa qualitativa. Os instrumentos utilizados para o desenvolvimento da coleta de dados deste estudo de caso foram compostos por pesquisas documentais e entrevista com roteiro semi-estruturado.

## **ESTRUTURA DO TRABALHO**

O presente trabalho de conclusão de curso será composto por três capítulos. Após a etapa introdutória, será apresentado o capítulo de fundamentação teórica; o segundo capítulo traz os procedimentos metodológicos que foram utilizados; o terceiro capítulo aborda os resultados da pesquisa e a conclusão do trabalho. Para encerrar, apresentam-se as considerações finais e as referências bibliográficas utilizadas.

## **1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A partir da necessidade de se planejar ações direcionadas ao atingimento dos objetivos de uma agência bancária ou qualquer organização, é necessário o aprofundamento de questões teóricas sobre fundamentos de marketing, planejamento estratégico e planos de marketing. A escolha do tema “Marketing” deve-se principalmente ao fato de que o cumprimento de metas relativas à abrangência de consumidores, penetração dos produtos ofertados, valores e resultados financeiros, são objetivos a serem seguidos e alcançados pelas agências do Banco Atlântico Sul, e que por sua vez se encaixam no contexto geral de marketing.

Conclui-se que as ações de marketing constituem um valioso caminho para alcançar esses objetivos. Desta forma será apresentado um referencial teórico sobre os conceitos fundamentais de marketing, de planejamento estratégico de marketing e finalmente os planos de marketing e as etapas necessárias para elaborá-los de uma forma eficiente.

### **1.1 CONCEITOS BÁSICOS DE MARKETING**

A função de marketing é paralela as outras funções do negócio tais como, produção, pesquisa, gerenciamento, recursos humanos e contabilidade. O propósito do marketing é conectar a organização com seus clientes. A literatura especializada em marketing possui uma diversidade de conceitos sobre “o que é marketing”. Para trazer os conceitos principais a respeito do tema, o autor deste projeto escolheu as definições que os autores Kotler e Keller, Ferrel e Hartline, McDonald e Magalhães apresentam em suas obras.

#### **1.1.1 O que é marketing?**

Segundo Kotler e Keller (2006, p.4): “O marketing pode ser definido como a função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a

comunicação e a entrega de valor para os clientes”. A principal tarefa do marketing é satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores e administrar o relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado.

Já para Ferrel e Hartline (2010, p.6.): “O marketing são muitas coisas diferentes. Muitas pessoas, especialmente aquelas que não trabalham com marketing, vêem-no como uma função dos negócios.” Como uma função dos negócios, a meta do marketing é conectar a organização com os seus clientes (Mc DONALD, 2006).

Sobre as definições de marketing Ferrel e Hartline (2010, p.6) descrevem:

Depois de 20 anos a principal organização setorial de marketing, a American Marketing Association (AMA), recentemente mudou a definição de marketing. De 1985 a 2005, a AMA definia o marketing da seguinte maneira:

Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, definição de preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais.

Em 2005, a AMA alterou a definição de marketing para refletir melhor as realidades de concorrência no mercado atual:

Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e fornecer valor a clientes e para gerenciar relacionamentos com clientes de formas que beneficiam a organização e seus stakeholders.

Ferrel e Hartline (2010, p.6) afirmam que: “a nova definição enfatiza dois fatores cruciais para o sucesso em marketing hoje em dia: valor e relacionamento com os clientes”. Com isso, Ferrel e Hartline (2010) descrevem que a noção de valor reconhece que a satisfação do cliente pode ser obtida de muitos aspectos diferentes da oferta total do produto, não apenas de ter acesso a produtos de alta qualidade a preço baixo. Embora a definição antiga de marketing tivesse um foco decididamente transacional, a nova definição enfatiza relacionamentos de longo prazo que forneçam valor para os clientes e para a empresa.

Do ponto de vista gerencial, Kotler e Keller (2006, p.4) definem o marketing como: “o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço e a

distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”. Uma definição social de marketing que atende os objetivos das organizações nos diz que a administração de marketing é a arte e a ciência de escolher mercados-alvo e obter, manter e multiplicar clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior ao cliente (KOTLER; KELLER, 2006).

Dentre as tarefas necessárias para a administração de marketing bem sucedida, estão o desenvolvimento de estratégias e planos de marketing, a conexão com os clientes, a construção de marcas fortes, o desenvolvimento das ofertas de mercado, a entrega de valor, a captura de oportunidades de marketing, a identificação de ameaças e, por fim, a obtenção de um crescimento de longo prazo bem-sucedido. Em síntese, a idéia central do marketing é criar uma compatibilidade entre as capacidades de uma empresa e os desejos dos consumidores, a fim de atingir os objetivos de ambas as partes (KOTLER; KELLER, 2006).

Uma administração de marketing consistente requer certas capacidades, tais como entender a entrega de valor, sustentar este valor e responder eficientemente às constantes mudanças das necessidades dos clientes. O processo da compreensão da entrega, criação e comunicação de valor ao cliente requer muitas atividades gerenciais diferentes. E é através do planejamento estratégico de marketing que a empresa determina as ações necessárias para atingir os objetivos organizacionais.

A seguir serão abordados os conceitos de planejamento estratégico, que servem de embasamento para a estrutura dos planos de marketing.

## 1.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING

Para Kotler e Keller (2006, p.40): “ o processo de criar, entregar e comunicar valor requer muitas atividades de marketing diferentes”. Para assegurar que sejam executadas as atividades corretas é fundamental que exista um planejamento estratégico.

De acordo com Magalhães (2006, p.139): “planejar é o processo de antecipar o futuro e determinar ações necessárias para atingir os objetivos organizacionais”. Planejar é conhecer e entender o contexto em que a organização está situada; é saber onde ela está e para onde quer ir; é ousar em relação às metas propostas para oferecer resultados cada vez melhores. Enfim, planejar não é somente vislumbrar um futuro distante, mas, acima de tudo, uma forma de assegurar a continuidade dos negócios (KOTLER; KELLER, 2006).

Em sua essência, segundo Ferrel e Hartline (2010, p.31), o processo de planejamento estratégico de marketing pode ser:

Complexo ou relativamente simples. Grandes empresas, com suas várias unidades e divisões, o planejamento estratégico é mais intrincado do que o planejamento de uma pequena empresa com poucos funcionários. Embora os problemas sejam diferentes, o processo de planejamento é o mesmo de várias formas e, essencialmente, as metas e objetivos podem ser semelhantes. Em pequenas ou grandes empresas, todos os envolvidos com o marketing se esforçam para satisfazer as necessidades dos consumidores, ao mesmo tempo em que realizam os objetivos de seu próprio negócio.

Ferrel e Hartline (2010, p.31), traçam um comparativo interessante em relação ao planejamento estratégico de marketing:

Para simplificar as fases do processo de planejamento de marketing é vê-lo como um funil. No alto estão importantes decisões corporativas relacionadas a missão, visão e metas da empresa e alocação de recursos entre as unidades de negócio. Essas decisões escorrem funil abaixo até o nível da unidade de negócios, na qual o planejamento focaliza a realização de metas e objetivos dentro de mercados de produto bem delimitados. O planejamento nesse nível deve levar em consideração as decisões tomadas em nível corporativo e ser coerente com elas.

O planejamento e as decisões mais específicas ocorrem no fundo do funil. É nesse nível que as organizações tomam e implementam decisões táticas relativas a estratégia de marketing e os planos de marketing (Ferrel e Hartline, 2010).

O que uma empresa quer realizar em termos de elementos como participação e volume de mercado é um objetivo de marketing. O modo como a empresa pretende agir para alcançar seus objetivos é estratégia. Estratégia é o caminho geral

para o cumprimento de objetivos específicos e deve descrever os meios pelos quais os objetivos serão alcançados. O plano que se originará dela explicará clara e detalhadamente as ações e os prazos e conterá a contribuição detalhada de cada área envolvida no processo.

A estratégia de marketing reflete a melhor opinião da empresa sobre como aplicar mais lucrativamente suas capacidades à praça de mercado. Assim as estratégias de marketing são os meios pelos quais os objetivos de marketing serão alcançados (FERREL; HARTLINE, 2010).

Já para McDonald (2006) qualquer administrador logo concordaria que uma maneira sensata de gerenciar as funções de venda e de marketing é encontrar um modo sistemático de identificar um leque de opções, escolher uma ou mais delas e, então, programar e custear o que deve ser feito para atingir os objetivos. Este processo pode ser definido como *planejamento de marketing*, que é a aplicação planejada de recursos de marketing para atingir os objetivos de marketing.

Quanto a maneira de discussão McDonald (2006, p.34) afirma que: “o planejamento estratégico de marketing, não pode ser discutido isoladamente e é, provavelmente, um microcosmos do modo principal, usado pela empresa, para seu planejamento estratégico geral”.

O resultado do processo de planejamento estratégico de marketing descrito neste capítulo é uma série de planos elaborados para cada área funcional da organização. Outro aspecto característico dos planos de marketing, para Ferrel e Hartline (2010, p.42) é que: “o plano de marketing é o manual de implementação, avaliação e controle de marketing que as organizações produzem e colocam em prática para atingir seus objetivos”. A seguir será abordada a literatura referente aos planos de marketing.

### 1.3 O PLANO DE MARKETING

Para McDonald (2006, p.286): “um plano de marketing por escrito é o resultado do processo de planejamento de marketing.” E é efetivamente uma proposição de negócios contendo cursos de ação propostos que, por sua vez, têm implicações de recursos. Para Kotler e Keller (2006) o plano de marketing é o instrumento central para direcionar e coordenar os esforços de marketing. Os planos por escrito verbalizam (e formalizam) o modelo intuitivo do ambiente de mercado dentro do qual a empresa opera.

Já para Ferrel e Hartline (2010) os planos de marketing por escrito ajudam a fazer que as coisas aconteçam. Um bom plano de marketing requer grande quantidade de informações de várias fontes diferentes. Uma importante consideração ao reunir toda essa informação é manter uma visão panorâmica enquanto se presta atenção nos detalhes.

A indicação de que um plano de marketing foi bem desenvolvido é sua capacidade de realizar metas e objetivos declarados. Um plano de marketing pode ser redigido de muitas maneiras diferentes. Ele pode ser desenvolvido para produtos, marcas, mercados-alvo ou setores específicos. Da mesma forma, um plano de marketing pode focalizar um elemento específico do programa de marketing, como o plano de desenvolvimento de produto, um plano promocional, de distribuição ou de precificação.

Os planos de marketing na visão de Ferrel e Hartline (2010) devem ser bem organizados e estruturados de tal maneira, que possam assegurar que todas as informações pertinentes a sua construção sejam consideradas. Para os autores, uma importante consideração ao reunir todas essas informações é manter uma visão panorâmica enquanto se presta atenção nos detalhes. Embora o esquema utilizado para construí-los não seja fator preponderante, a maior parte dos planos terá em comum os elementos apresentados no Quadro 1.

### 1.3.1 Estrutura do plano de marketing

Os passos de um bom plano de marketing para Ferrel e Hartline (2010, p.43) obedecem as seguintes linhas gerais:

<b>ANÁLISE DA SITUAÇÃO</b>
a. Análise do ambiente interno b. Análise do ambiente do consumidor c. Análise do ambiente externo
<b>ANÁLISE SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças)</b>
a. Forças b. Fraquezas c. Oportunidades d. Ameaças e. Análise da matriz SWOT f. Estabelecimento de vantagens competitivas g. Estabelecimento de um foco estratégico
<b>METAS E OBJETIVOS DE MARKETING</b>
a. Metas de marketing b. Objetivos de marketing
<b>ESTRATÉGIAS DE MARKETING</b>
a. Mercado-alvo principal b. Estratégia de produto c. Estratégia de precificação d. Estratégia distribuição e. Estratégia de comunicação de marketing integrada
<b>IMPLEMENTAÇÃO DE MARKETING</b>
a. Questões estruturais b. Atividade de marketing tático
<b>AVALIAÇÃO E CONTROLE</b>
a. Controles formais b. Controles informais c. Cronogramas e prazo de implementação d. Auditoria de marketing

Quadro 1- Estrutura de um Plano de Marketing

### 1.3.2 Análise da situação

A análise da situação, para Ferrel e Hartline (2010, p. 45) é sintetizada da seguinte maneira:

O próximo segmento do plano de marketing é a análise da situação, que resume todas as informações pertinentes obtidas sobre os ambientes essenciais: o ambiente interno, o ambiente do consumidor e o ambiente externo da empresa. A análise do ambiente interno da empresa considera questões como a disponibilidade e a implementação de recursos humanos, idade e capacidade de equipamentos e tecnologia, disponibilidade de recursos financeiros e estratégia de poder e política dentro da estrutura da companhia. Análise do ambiente do consumidor examina a situação atual no que diz respeito às necessidades do mercado-alvo (consumidor ou empresa). Por fim, a análise do ambiente externo inclui fatores externos relevantes – competitivos, econômicos, socioculturais, políticos/jurídicos e tecnológicos – que possam exercer pressões diretas e indiretas consideráveis sobre as atividades da empresa

É de importância fundamental para o correto desenvolvimento de um plano de marketing uma análise clara e abrangente da situação, sendo esta uma das mais difíceis partes do plano.

Em relação ao tratamento das informações Ferrel e Hartline (2010), afirmam que o excesso de informações deve ser evitado para que as demais etapas do processo não sejam prejudicadas. O desafio é geralmente lidar com o excesso, e não a carência de informações a analisar. As dificuldades surgem porque a análise deve ser abrangente e focada em questões fundamentais. As informações necessárias para uma análise da situação podem ser obtidas internamente por meio dos sistemas de informação de marketing da empresa, ou externamente, pela pesquisa de marketing primária ou secundária.

### **1.3.3 Análise Swot (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças)**

A Análise SWOT, na visão de Ferrel e Hartline (2010, p.45), assim pode ser definida:

A análise SWOT focaliza fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) – derivados da análise da situação – que proporcionam à empresa certas vantagens e desvantagens na satisfação das necessidades do(s) mercado(s)-alvo. Essas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças devem ser analisados em relação às necessidades do mercado e à concorrência. Essa análise ajuda a companhia a determinar o que ela faz bem e onde precisa melhorar.

Para finalizar esta etapa dos planos de marketing Ferrel e Hartline (2010, p.46) afirmam que: “na conclusão da análise SWOT, o foco do plano de marketing muda para abordar o foco estratégico e as vantagens competitivas a serem impulsionadas na estratégia”. A chave para desenvolver o foco estratégico em marketing é combinar as forças da companhia com suas oportunidades para criar capacidade de fornecimento de valor aos clientes. O desafio para qualquer empresa nesse estágio é criar um motivo atraente para que os clientes comprem seus produtos em vez daqueles oferecidos pelos concorrentes.

#### **1.3.4 Metas e objetivos de marketing**

Para McDonald (2006, p.286) “os objetivos de marketing originam-se das análises SWOT e devem ser compatíveis com as principais questões identificadas na SWOT”, já para Ferrel e Hartline (2010, p.46) os objetivos e as metas de marketing são diferenciadas da seguinte maneira:

Os objetivos de marketing são declarações formais dos resultados desejados e esperados do plano de marketing. As *metas de marketing* são declarações amplas e simples sobre o que será realizado por meio da estratégia de marketing. A principal função das metas é guiar o desenvolvimento de objetivos e oferecer orientação para decisões de alocação de recursos. Os *objetivos de marketing* são mais específicos e essenciais para o planejamento. Os objetivos devem ser declarados em termos quantitativos para permitir medidas razoavelmente precisas. A natureza quantitativa dos objetivos de marketing torna-os mais fáceis de implementar após o desenvolvimento da estratégia.

Para finalizar, Magalhães (2006, p. 144) considera que, para montar um plano de marketing: “os objetivos de marketing devem estar rigorosamente alinhados com os objetivos da corporação”.

#### **1.3.5 Estratégias de marketing**

Essa seção do plano de marketing descreve, em linhas gerais, como a empresa atingirá seus objetivos de marketing. As estratégias de marketing envolvem a seleção e a análise dos mercados-alvo e a criação e a manutenção de um composto de marketing apropriado (produto, distribuição, promoção e preço) para

satisfazer às necessidades desses mercados. É nesse nível que a empresa dará detalhes de como obterá vantagem competitiva fazendo algo melhor do que a concorrência. Também é importante que a empresa tente tornar essas vantagens sustentáveis. Assim, no sentido mais amplo, a estratégia de marketing diz respeito ao modo como a empresa gerenciará seu relacionamento com os consumidores, de maneira a levar vantagem sobre a concorrência, Ferrel e Hartline (2010).

### **1.3.6 Implementação de marketing**

De acordo com Ferrel e Hartline (2010, p.47): “a seção de implementação do plano de marketing descreve como as estratégias de marketing serão executadas”. O segmento de implementação de marketing responde a várias perguntas sobre as estratégias de marketing:

- a) Quais atividades específicas de marketing são assumidas?
- b) Como essas atividades serão desempenhadas?
- c) Quando essas atividades serão desempenhadas?
- d) Quem é o responsável pela execução dessas atividades?
- e) Como será monitorada a execução das atividades planejadas?
- f) Qual será o custo dessas atividades?

Conforme os mesmos autores, Ferrel e Hartline (2010, p. 47), “ Sem um bom plano de implementação, o sucesso da estratégia de marketing é colocado em risco”. Por esse motivo, a fase de implementação do plano de marketing é tão importante quanto a fase de estratégia.

### **1.3.7 Avaliação e controle**

Para Kotler e Keller (2006) à medida em que a sua estratégia é implementada, a empresa necessita acompanhar os resultados e controlar os acontecimentos que venham a apresentar novidades nos ambientes internos e externos da organização. Finalizando os conceitos de plano de marketing, Ferrel e

Hartline (2010) relatam que a seção final do plano de marketing deve detalhar como os resultados serão avaliados e controlados.

O controle de marketing envolve o estabelecimento de padrões de desempenho, avaliação de desempenho real, comparando-o com esses padrões, ações corretivas, quando a situação exigir, para reduzir discrepâncias entre o desempenho desejado e o desempenho real. Padrões de desempenho devem ser vinculados aos objetivos declarados anteriormente no plano. Tais padrões podem se basear em aumentos no volume de vendas, participação no mercado ou lucratividade, ou até mesmo em padrões de publicidade, como reconhecimento da marca ou *recall*. Independentemente do padrão escolhido, todos os padrões de desempenho devem ser acordados antes que os resultados do plano possam ser avaliados.

Para Kotler e Keller (2006) a última seção do plano de marketing descreve os controles para o seu monitoramento . Se ficar estabelecido que o plano de marketing não cumpriu as expectativas, a empresa poderá utilizar várias ferramentas para identificar as potenciais causas da discrepância. Uma delas é a *auditoria de marketing* - um exame sistemático de objetivos, estratégia e desempenho de marketing da empresa. Os responsáveis pela execução do plano podem analisar os resultados em períodos pré-estabelecidos e tomar ações corretivas cabíveis. Já para Ferrel e Hartline (2010) a fase de controle do processo de planejamento também descreve, em linhas gerais, as ações que podem ser efetivadas para reduzir as diferenças entre desempenho planejado e desempenho real.

Através dos conceitos e características descritas pelos autores principais da literatura que versa sobre a administração de marketing, a presente obra, em sua fundamentação teórica, forneceu uma explicação detalhada das ações necessárias para a execução de um bom plano de marketing.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo tem o propósito de descrever os métodos, bem como os instrumentos de pesquisa utilizados e escolhidos pelo autor da presente obra e a maneira pela qual ele será aplicado.

### 2.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA

Para o desenvolvimento da investigação e da pesquisa foi utilizado o método do estudo de caso com pesquisa qualitativa e abordagem exploratória. Segundo (YIN, 2001) Os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, e o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Para projetar e definir um estudo de caso é necessário um plano ou um projeto de pesquisa. Um projeto de pesquisa é um plano de ação para se sair daqui e chegar lá. É como um “esquema” de pesquisa, que trata de, quatro problemas principais: quais questões estudar, quais dados são relevantes, quais dados coletar e como analisar os resultados. O estudo de caso com estratégia de pesquisa compreende um método que abrange todas estas questões – com a lógica de planejamento incorporando abordagens específicas à coleta e análise de dados (YIN, 2001).

Já para MALHOTRA (2006) os pesquisadores utilizam pesquisas qualitativas para definir um problema ou desenvolver uma abordagem. Na elaboração da abordagem, utiliza-se com frequência as pesquisas qualitativas para identificar variáveis e prover critérios para a sua compreensão.

Quanto a escolha da metodologia de estudo caso com pesquisa qualitativa de caráter exploratório, julgou o autor da presente obra, a melhor maneira para investigar a situação da baixa participação do Banco Atlântico Sul na fatia de mercado de crédito imobiliário no município de Ivoti. Para a construção do Plano de

Marketing, objetivo geral a ser atingido neste estudo, optou-se pela aplicação deste método.

## 2.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados deste trabalho foi realizada por meio de entrevistas, utilizando-se um roteiro semi-estruturado, também foram utilizados para coletar os dados, documentos corporativos internos da instituição.

Para MALHOTRA (2004), as entrevistas constituem um método de obtenção de dados qualitativos, que tem como característica principal a busca de informações, percepções e experiências dos informantes, para sua posterior análise e apresentação.

Já para SANTOS (2007) a entrevista semi-estruturada é a técnica mais adequada para áreas de saber voltadas para o campo social, uma vez que o autor dirige-se pessoalmente ao seu entrevistado e aplica as questões, permitindo, com isso, uma gama de respostas de teor qualitativo que trazem à tona todo o significado da sua subjetividade e riqueza de experiências. .

Quanto a aplicação do instrumento de coleta de dados, foram entrevistados 11 colegas da Agência Ivoti-RS do Banco Atlântico Sul, seguindo a sequência de perguntas do roteiro semi-estruturado e tendo como parâmetros os assuntos relativos a situação do crédito imobiliário no município de Ivoti.

## 2.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

As entrevistas foram realizadas na sala de reuniões da Agência Ivoti do Banco Atlântico Sul no período de 15/08 a 25/08 de 2011, com duração de cerca de uma hora. Foram obtidas importantes e relevantes informações sobre o tema e a análise dos mesmos contemplaram questões fundamentais e necessárias para atingir os objetivos propostos no presente trabalho de conclusão de curso. Foi usado um telefone celular com recursos de áudio e MP3 para gravar os depoimentos, logo

após os arquivos de áudio foram transcritos e resumidos na forma de arquivos de texto seguindo a sequência do roteiro semi-estruturado.

## 2.4 ANÁLISE DE DADOS

Logo após o encerramento da etapa de aplicação do instrumento de pesquisa, para analisar as respostas dos funcionários da agência Ivoti-RS do Banco Atlântico Sul, foi realizada a análise de conteúdo dos depoimentos dos entrevistados com o uso da técnica qualitativa. Os resultados finais da análise de conteúdo, foram organizados e inseridos conforme a sequência de etapas para a construção do plano de marketing, de acordo com a fundamentação teórica trazida pelo autor da presente obra. Para o levantamento dos dados secundários foram realizadas pesquisas utilizando os documentos internos do Banco, tais como os de Arquitetura Estratégica, Panorama Setorial, Plano Diretor, Acordo de Trabalho, Balanço Patrimonial e demais documentos relativos aos valores e percentuais de participação no mercado de crédito geral e imobiliário.

No próximo capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa do presente trabalho de conclusão de curso.

### 3 RESULTADOS

O presente capítulo apresenta o resultado da pesquisa qualitativa realizada com os funcionários da agência Ivoti do Banco Atlântico Sul juntamente com o contexto geral trazido pelo autor na etapa de revisão da literatura. Cabe mencionar que a pesquisa teve caráter fundamental no desenvolvimento do tema, pois o conteúdo das respostas do instrumento de pesquisa serviram de base para a inserção do tema crédito imobiliário e explicitaram os seus pressupostos nos fundamentos dos planos de marketing.

Inicialmente foi feita uma compilação das respostas, os resultados foram estruturados e analisados de acordo com a importância que os entrevistados atribuíram a cada tema. Em seguida, estabelecidas as devidas inserções da análise de conteúdo no roteiro de desenvolvimento das etapas de construção dos planos de marketing, foram comparadas as respostas, elaboradas as tabelas de análise dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Logo após os fatores internos e fatores externos foram quantificados através da aplicação de conceitos, e classificados de acordo com a sua importância. Cabe ressaltar que esta etapa foi fundamentada exclusivamente e intensamente na análise de conteúdo das respostas dos entrevistados.

Após a compilação e cruzamento de dados, foram levantadas as questões estratégicas, e estabelecidas as metas e objetivos, que o presente trabalho de conclusão de curso teve a pretensão de atingir, e finalmente os planos de ação de marketing foram descritos.

Antes da apresentação das etapas de desenvolvimento do plano de marketing, segue abaixo o quadro geral de apresentação do perfil dos entrevistados. Cabe ressaltar que conjunto dos entrevistados trouxe um perfil variado e rico em experiências de seus integrantes. Pode se perceber um universo variado no que diz respeito a tempo de instituição, cargos atualmente ocupados, somando-se a isso um

excelente nível de escolaridade. Tais fatores contribuíram decisivamente para a construção deste trabalho

ENTREVISTADO	ESCOLARIDADE	TEMPO DE BANCO	CARGO OCUPADO
A	Superior completo	11 anos	Gerente de Serviços
B	Superior completo	01 ano	Escriturária
C	Superior completo	01 ano	Escriturário
D	Superior completo	07 anos	Escriturário
E	Superior completo	28 anos	Gerente de Serviços
F	Pós em andamento	11 anos	Ger. Relacionamento
G	Pós em andamento	06 anos	Caixa executivo
H	Ensino médio	11 anos	Assistente A-UN
I	Ensino médio	01 ano	Escriturário
J	Sup.em andamento	02 anos	Escriturário
K	Pós- graduação	29 anos	Gerente Geral

Quadro 2 – perfil dos entrevistados

### 3.1 ANÁLISE DA SITUAÇÃO

A análise da situação é um pré-requisito necessário mas não suficiente para um planejamento estratégico eficaz. Ela deve ser combinada com a intuição, pesquisa e muito bom senso para produzir resultados úteis em termos de planejamento. O objetivo principal deste capítulo foi o de introduzir a empresa e de trazer as informações do ambiente interno e ambiente externo em que a instituição Banco Atlântico Sul esta inserido

#### 3.1.1 O Ambiente Interno

O primeiro aspecto de uma análise de situação envolve a avaliação crítica do ambiente interno principalmente no que se refere a seus objetivos, estratégias, recursos, características estruturais e de cultura organizacional. Nesta seção serão abordados o retrato da empresa, objetivos estratégicos, acordo de trabalho, a carteira de crédito imobiliário e a agência Ivoti do Banco Atlântico Sul. Os dados e informações utilizados na elaboração desta seção foram sintetizados dos documentos corporativos internos da organização e de sua página na internet. Em

virtude de limitações regulamentares quanto a divulgação de informações, alguns dados não puderam ser divulgados em função de seu nível de sigilo.

#### 3.1.1.1 Retrato da Empresa

O Banco Atlântico Sul foi o primeiro banco a operar no País e, hoje, é a maior instituição financeira do Brasil. Em seus mais de 200 anos de existência, acumulou experiências e pioneirismos, participando vivamente da história e da cultura brasileira. Sua marca é uma das mais conhecidas e valiosas do País, acumulando ao longo de sua história atributos de confiança, segurança, modernidade e credibilidade. Com sólida função social e com competência para lidar com os negócios financeiros, o Banco Atlântico Sul demonstrou que é possível ser uma empresa lucrativa sem perder o núcleo de valores - o que sempre o diferenciou da concorrência.

O Banco Atlântico Sul tem presença em todo o Brasil e no mundo. No Brasil já são mais de 4 mil agências e mais de 40 mil caixas eletrônicos, localizados em quiosques, shoppings, aeroportos, rodoviárias etc. Além disso, o Banco Atlântico Sul vem ampliando sua presença internacional contando hoje com mais de 40 pontos de atendimento no exterior, divididos em agências, subagências, unidades de negócios/escritórios e subsidiárias.

A missão do Banco Atlântico Sul traduz o posicionamento da empresa e destaca atributos como – banco completo, com visão sustentável dos negócios, com atendimento especializado e de qualidade, competente, digital, atencioso, confiável, cosmopolita, com presença internacional, que atende às necessidades de todos os clientes e oferece a melhor relação custo/benefício.

A visão de futuro da organização é : “Ser primeiro banco dos brasileiros, das empresas e do setor público, referência no exterior, o melhor banco para trabalhar, reconhecido pelo desempenho, relacionamentos duradouros e responsabilidade socioambiental”.

### 3.1.1.2 Planejamento Estratégico no Banco Atlântico Sul

O Banco Atlântico Sul está atento às transformações do mundo contemporâneo, em especial, da indústria bancária. Para tanto, utiliza o planejamento estratégico como forma de antecipar-se às mudanças e criar as condições necessárias que garantam vantagens competitivas e sustentabilidade no longo prazo.

No Banco Atlântico Sul, o planejamento estratégico está refletido em um conjunto de documentos chamado de Arquitetura Estratégica, composta de: Estratégia Corporativa, Plano de Investimentos, Plano Diretor, Orçamento Geral, Plano de Mercados e Acordo de Trabalho. A Arquitetura Estratégica aborda o que a organização definiu para sua atuação, com espaço de tempo delimitado e obedecendo à lógica da gestão e do ambiente no qual o Banco está inserido.

*ESTRATÉGIA CORPORATIVA:* definida em função da análise dos cenários econômico, sócio-demográfico, político e internacional. Tem a periodicidade de cinco anos e é aprovado pelo Conselho de Administração.

*PLANO DE INVESTIMENTOS:* documento de longo prazo que consolida os projetos de investimentos prioritários para o Banco.

*PLANO DIRETOR:* consolida as metas de curto prazo originados dos objetivos de longo prazo e da estratégia corporativa, com periodicidade anual e com feedbacks trimestrais apresentadas ao Conselho de Administração.

*ORÇAMENTO GERAL:* traz os valores necessários para custear a empresa, quantifica os planos e permite a simulação dos resultados econômicos decorrente das várias áreas de atuação do Banco. Com periodicidade anual e pré-aprovado pelo Conselho de Administração.

*PLANO DE MERCADOS:* descreve os objetivos, indicadores e metas específicas para cada segmento onde o Banco atua principalmente no que diz

respeito a itens como tecnologia, logística, gestão de pessoas, gestão financeira e de marketing.

*ACORDO DE TRABALHO*: é o instrumento utilizado para comunicação, indução e acompanhamento do desempenho das dependências do Banco e contempla indicadores e metas quantitativas e financeiras que refletem os objetivos definidos no Plano Diretor e da Estratégia corporativa.

### 3.1.1.3 Objetivos Estratégicos

A Estratégia formulada precisa ser traduzida em ação. Todos os envolvidos na dinâmica organizacional, incluindo neste contexto a agência Ivoti-RS, precisam ter disposição e criatividade para tornar a Estratégia realidade. Dentre os principais objetivos estratégicos do Banco pode-se destacar os seguintes:

- a) Potencializar os resultados do Banco
- b) Reduzir perdas
- c) Aumentar a satisfação e a conveniência para os clientes
- d) Reforçar o papel de parceiro do governo federal
- e) Aumentar a eficiência operacional e negocial

A tradução dos objetivos estratégicos é possível por meio do Acordo de Trabalho – ATB. O Acordo de Trabalho sintetiza e quantifica em todo o seu conteúdo os valores. No âmbito da agência Ivoti-RS e nas demais dependências da organização, devem ser discutidos os caminhos para que as metas do ATB - instrumento que visa a promover e mensurar a efetividade das atividades do Banco, em relação às metas e objetivos estabelecidos nos documentos estratégicos - sejam cumpridas.

Em relação ao ambiente interno da agência Ivoti do Banco Atlântico Sul, é no seu dia a dia que a dependência estabelece suas próprias alternativas, enxerga as

oportunidades e os segmentos de mercado a serem trabalhados, de modo a superar os desafios impostos por um mercado extremamente competitivo como o bancário. E é neste contexto que a proposição deste trabalho de conclusão de curso está inserido, o administrador da dependência de Ivoti-RS concedeu ampla liberdade de ação para que o autor da presente obra tivesse condições de desenvolver as tarefas inerentes a construção do projeto.

#### 3.1.1.4 O Crédito Imobiliário no Banco Atlântico Sul

O Banco Atlântico Sul completou em 2011 três anos de atuação em crédito imobiliário e obteve um crescimento de 114% no último ano, ocupando a quinta posição no mercado. O saldo da carteira alcançou em junho/2011 a marca de R\$ 5 bilhões. A linha de crédito imobiliário do banco Atlântico Sul começou a ser oferecida em fevereiro de 2007, em um projeto-piloto no Distrito Federal e para os funcionários do próprio BAS. Em meados do mês de março do mesmo ano, o atendimento foi ampliado para para os estados de São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Em junho de 2007, o Atlântico Sul passou a atuar também no Espírito Santo, Minas Gerais e Rio de Janeiro, além dos demais estados da região Centro-Oeste. O Banco Atlântico Sul só passou a conceder financiamentos imobiliários dentro do Sistema Financeiro de Habitação (SFH) no segundo semestre de 2008.

#### 3.1.1.5 Agência Ivoti do Banco Atlântico Sul

A agência Ivoti do Banco Atlântico Sul está localizada na Av. Presidente Lucena nº 3009 no centro do município de Ivoti-RS, distante 55 km da capital Porto alegre. A cidade fica localizada no Vale dos sinos, mais precisamente na Região da Encosta da Serra do Rio Grande do Sul. Atualmente a unidade conta com 16 integrantes em seu quadro funcional. Sua jurisdição abrange, além da sede, os municípios de Presidente Lucena e Lindolfo Collor, antigos distritos de Ivoti que foram emancipados nos anos 90.

A Unidade conta atualmente com 6.743 clientes pessoas físicas segmentados em 3.116 portadores de contas especiais. Já o segmento de pessoa jurídica conta

com 621 contas sendo 232 com limite de crédito estabelecido, além de atender o setor público dos municípios jurisdicionados.

Em relação ao mercado consumidor da agência Ivoti, seu público é formado por pessoas físicas: trabalhadores do comércio, das indústrias locais, dos produtores rurais, empresários, servidores públicos, profissionais liberais, universitários, aposentados e pensionistas. As pessoas jurídicas correntistas da agência são constituídas por empresas industriais, principalmente as que atuam na cadeia produtiva do setor coureiro calçadista, curtumes, componentes para calçados, fábrica de calçados e componentes químicos; comércio e prestadores de serviços.

### 3.1.2 Ambiente Externo

Neste capítulo serão abordados os temas que levam a avaliação do ambiente externo, que inclui os fatores do macroambiente – competitivo, econômico, mercado imobiliário, tendência sócio-culturais e avanços tecnológicos. Seguindo o roteiro da construção do Plano de Marketing, a partir desta etapa, a análise dos resultados do instrumento de pesquisa serão contextualizadas.

#### 3.1.2.1 Análise da Concorrência

Em termos de posicionamento, segundo dados do Banco Central (21/03/2011), o município de Ivoti conta com 3 agências bancárias (BAS, CEF e Banrisul) e uma Cooperativa de Crédito (Sicredi), o mercado de crédito está distribuído entre os bancos existentes em Ivoti da seguinte maneira:

	<b>BAS</b>	<b>%</b>	<b>CEF</b>	<b>%</b>	<b>Banrisul</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Depósitos</b>	40.919	37,7%	48.247	44,5%	19.263	18%	108.429
<b>Crédito geral</b>	25.865	29,8%	51.059	58,8%	9.838	11%	86.762
<b>Crédito rural</b>	5.243	100%	0	0%	0	0%	5.243
<b>Imobiliário</b>	360	0,9%	41.641	99,1%	0	0%	42.001

Quadro 3 – distribuição do mercado de crédito Ivoti-RS (r\$ mil)

O quadro da distribuição do mercado de crédito de Ivoti permite deduzir que a Caixa Econômica Federal é responsável por 99,1% no financiamento imobiliário e a carteira habitacional responsável por 81,55% de participação na sua carteira de crédito geral.

Trazendo os valores percentuais que o Banco Atlântico Sul atingiu em todo o país em junho/2011 – 5% de participação na fatia nacional de crédito imobiliário seria necessário a agência de Ivoti ter um valor contratado em financiamento habitacional de aproximadamente R\$ 2.100 mil (dois milhões e cem mil reais) para que sua *performance* igualasse os números atingidos pelo Banco em nível nacional.

Conforme respostas dos entrevistados D, C e K, a tradição da Caixa Econômica Federal combinado com o seu mix de produtos oferecidos para o financiamento imobiliário, determina uma alta concentração de operações naquele banco, fazendo as demais instituições ficarem em um nível bem mais baixo, tanto nos valores contratados em operações, quanto em unidades financiadas. Segundo a entrevistada E, os demais concorrentes da CEF, possuem uma participação pequena na carteira de crédito imobiliário do município de Ivoti. Fato também constatado pela entrevistada no que se refere a tradição e a credibilidade do concorrente, aliado ao relativo ineditismo do financiamento imobiliário nas carteiras de empréstimos do Banco Atlântico sul.

Um importante elemento foi citado pela entrevistada H, qual seja o pagamento de comissão às imobiliárias parceiras da CEF. Para cada liberação de crédito imobiliário com recursos oriundos do FGTS, em imóveis usados, novos ou em construção com valor de até R\$ 130.000,00, o concorrente paga uma comissão de 0,5% do valor financiado. Com o uso de recursos provenientes da captação em caderneta de poupança o percentual sobe para 1%. Usando como base o valor de R\$ 130.000,00, o valor da comissão pode ser de R\$ 650,00 ou de R\$ 1.300,00. A entrevistada enfatizou o incentivo que tal remuneração exerce sobre os agentes das imobiliárias locais parceiras da CEF.

Em relação aos demais *players* - Banrisul e Sicredi - , não foi necessário nenhum tipo de análise, pois os mesmos atualmente não possuem em suas carteiras de crédito geral no município de Ivoti, operações de financiamento imobiliário.

### 3.1.2.2 Crescimento Econômico e Mercado Imobiliário

O crescimento do crédito imobiliário continua acima da média no sistema financeiro, alavancando níveis recordes a cada ano e aumento da participação dos bancos privados. Em 2010, a concessão total de financiamentos imobiliários foi recorde, com recursos do sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE) totalizando R\$ 56,2 bilhões com crescimento de 65,2% para 421,2 mil unidades (+39,2%), resultando no financiamento médio de R\$ 133 mil. Já o FGTS, de jan-nov/2010, o desempenho foi de R\$ 24,6 bilhões (+76,1%), 604,3 mil unidades (+61,3%) e o financiamento médio de R\$ 41 mil (+9,95). (fonte: Panorama Setorial do BAS).

O mercado de crédito imobiliário brasileiro ainda é considerado incipiente quando comparado aos dos países mais desenvolvidos. Enquanto grande parte dos países da Europa, dos Estados Unidos, do Japão e até mesmo do Chile e do México apresenta uma relação crédito imobiliário/ PIB variando entre 20% e 100%, no Brasil essa relação ainda está em torno de 4%. Para 2011, a Associação Brasileira das Entidades de Crédito Imobiliário e Poupança (ABECIP) estima que o total dos recursos destinados para habitação via Sociedade Brasileira de Poupança e Empréstimo (SBPE) alcancem R\$ 85 bilhões para 540 mil unidades. Assim, as previsões são de continuidade da expansão do crédito imobiliário, mas em variações de crescimento menores.

A dinâmica atual do mercado imobiliário tem sido positiva graças às boas condições macroeconômicas (emprego, renda, ascensão social, confiança), oferta de crédito, ao elevado déficit habitacional, a maior segurança jurídica e aos incentivos para o segmento, como o MCMV (Minha Casa Minha Vida) – programa primordial para viabilização dos empreendimentos das classes de menor renda, que

depende da sintonia das esferas de governos. Diante desse potencial e do cenário demográfico do país, o mercado brasileiro tem sido atraente para investidores, proporcionando a melhoria da governança corporativa das empresas e o processo de consolidação das mesmas.

O Balanço de 2010 do programa Minha Casa Minha Vida (MCMV) indicou contratação dentro da meta de 1 milhão de moradias e que as pequenas construtoras foram responsáveis pela maior parcela de imóveis contratados. Embora o MCMV esteja no caminho para erradicar o déficit habitacional, que tem se mantido em patamar elevado, o País necessita de política perene, sem depender de recursos pontuais para a sua continuidade. Segundo estudo feito pela FGV, que mostra o tamanho do desafio, para atender as novas demandas e reduzir o déficit habitacional de 6 milhões de moradias até 2022, o País necessita de investimentos no montante médio de R\$ 259 bilhões/ano, o que implicaria na produção de 1,8 milhões de novas moradias por ano. Esse potencial de produção requer melhorias na mão de obra, produtividade, capital, materiais de construção, terrenos e fontes de financiamento.

O atual cenário econômico favorável e de estabilidade para o país, o mercado imobiliário tende a acompanhar este desempenho, devido ao seu grande potencial – elevado déficit habitacional, crescimento demográfico e baixa relação crédito/PIB. As estimativas para o setor indicam que até 31 de dezembro de 2016, devido a continuidade do aumento de renda da população e as condições favoráveis do crédito a longo prazo, o crédito imobiliário atingirá o patamar de no mínimo 10,0% de participação no PIB (DICRE-BAS, Panorama Setorial, 2011).

O mercado imobiliário local do município de Ivoti chama atenção de famílias da região que desejam atrelar as obrigações do cotidiano com o bem-estar de morar numa cidade pequena. Com uma população em torno de 20 mil habitantes e distante 55 quilômetros da capital, a cidade avança nos desafios de combinar o desenvolvimento de novos espaços residenciais e comerciais com as necessidades atuais. Imobiliárias, construtoras, lojas de materiais de construção e instituições financeiras ligadas ao crédito imobiliário formam uma cadeia importante nessa relação (Informativo “*Cidade das Flores*” do Município de Ivoti-RS – março 2011).

Para a maioria dos entrevistados, a construção e a oferta de novos empreendimentos no segmento de construção civil na região de Ivoti tem sido satisfatória. O entrevistado C percebe que o setor está em franco crescimento, devido principalmente a proximidade do município com grandes centros urbanos – Novo Hamburgo, São Leopoldo, Canoas e Porto Alegre – vem atraindo famílias de outras localidades, que procuram tranquilidade e a comodidade proporcionada pelo município de Ivoti.

A entrevistada F também tem essa mesma percepção, concorda que o setor de construção civil tem sido satisfatório, porém enfatiza que a característica predominante no município é a construção de casas. Como consequência desse perfil, as linhas de crédito para a compra de terrenos e a construção de casas predominam na região. Característica que retira o Banco Atlântico sul deste segmento de mercado, pois o Banco ainda não possui em seu portfólio, linha de crédito para a compra de terrenos e construção de casas, no momento somente os imóveis prontos, novos ou usados, são passíveis de financiamento pelo Banco.

Todavia, os entrevistados H, J, C e E, não concordam que a oferta imobiliária no município de Ivoti tem sido satisfatória. Para o entrevistado C é necessário a construção de mais empreendimentos, tais como condomínios horizontais e prédios de apartamentos, para melhor suprir a demanda crescente pela aquisição de imóveis. O entrevistado E, chama atenção para um fato de muita relevância: a inflação de demanda gerada pelo crescente aumento do preço dos lotes urbanos e das casas ofertadas para venda nas imobiliárias locais, situação que deturpa as relações de compra e venda e traz uma falsa sensação de valorização dos imóveis, afirma o entrevistado. A escassez e o aumento dos valores da mão-de-obra especializada também foi enfatizada pelo entrevistado.

### 3.1.2.3 Tendências Socioculturais

Sob um enfoque que vai das variáveis de impacto mais abrangente para as que influenciam especificamente a indústria financeira, destaca-se a mudança no perfil demográfico brasileiro, traduzida por eventos que incluem o amadurecimento

da população (o que vem sendo chamado de “janela demográfica”, diante dos desafios e das oportunidades de negócios que esse amadurecimento representa), o maior poder aquisitivo das classes B e C, o aumento do protagonismo da mulher nos mercados de trabalho e de consumo e no comando dos lares, os novos arranjos familiares (menor número de filhos por família ou famílias sem filhos, pais que decidem ter filhos mais tarde, filhos adotivos) e o crescimento dos mercados de consumo das regiões do país menos desenvolvidas.

Especificamente com relação ao mercado consumidor, assistimos, sobretudo após a crise econômica internacional deflagrada em 2008, ao amadurecimento e à sofisticação das decisões de consumo dos brasileiros. As decisões de compra passaram a ser mais “criteriosas”, ao mesmo tempo em que ainda há uma demanda reprimida por bens de consumo (sobretudo eletrônicos). Entretanto, é cada vez maior a exigência por produtos de qualidade superior e fabricados com materiais sustentáveis e, preferencialmente, de origem local.

#### 3.1.2.4 Avanços Tecnológicos

No que tange aos processos de pesquisa e desenvolvimento e inovação em produtos, a internet e as ferramentas interativas da tecnologia de informação e comunicação contribuem para maior participação dos consumidores no processo produtivo de bens e serviços, afetando, também, a definição de preços por meio de compras coletivas e de comunidades de empréstimos, financiamentos e até “escambo” em sites e redes sociais.

No que se refere às necessidades e expectativas de clientes, sejam eles pessoas físicas ou jurídicas, merece destaque uma tendência em marketing de serviços: o chamado Design de Serviços ou *Design Thinking*, abordagem pela qual se procuram desenhar processos e sistemas de serviços tendo como diretrizes as necessidades, as expectativas e o ponto de vista de clientes e usuários. Esses novos modelos de entrega de serviços – sejam os serviços produtos principais das empresas, como no caso dos bancos, sejam eles o valor agregado a produtos tangíveis oferecidos pelas empresas – implicarão ajustes e modificações mais

profundas por parte das organizações, passando por revisão de processos, integração de sistemas e bancos de dados, capacitação técnica e comportamental de todos os funcionários, além de uma eventual revisão dos modelos e ferramentas de precificação de serviços.

Tais mudanças, são impulsionadas pela redefinição dos papéis das organizações na economia e na sociedade, sobretudo pelo aumento da sua presença – e da sua atuação efetiva – nas redes sociais, cujos meios e conteúdos são dominados pelas pessoas, muitas delas consumidoras e usuárias dessas organizações. Essa redefinição de papéis e atividades leva, por sua vez, a novas formas de geração e organização de trabalho e emprego: discussões que envolvem temas como jornada flexível, teletrabalho, trabalho em equipe, colaboração (entre empresas, clientes e funcionários) por meio de redes sociais, novos desafios e estratégias diante de um iminente “apagão de mão de obra”, incentivos e formas de participação nos resultados da empresa, retenção de talentos, conflitos e complementaridades geracionais no ambiente de trabalho, gestão do conhecimento e do capital social e intelectual. No próximo subitem será apresentada a análise SWOT.

### 3.2 ANÁLISE SWOT

Como apresentado no referencial teórico desta obra, a análise SWOT focaliza fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) – derivados da análise da situação. Tais fatores foram classificados de acordo com o modelo da matriz de quatro células (matriz SWOT), sendo este o formato que conjuga as qualidades da organização com as oportunidades de mercado, de maneira que a análise de resultados possa desenvolver vantagens competitivas para o Banco Atlântico Sul. As classificações por magnitude (M) e importância (I) na matriz SWOT teve por origem essencialmente, a forte influência dos resultados dos depoimentos do grupo de entrevistados. Desta maneira o resultado da interpretação dos dados extraídos das entrevistas serão descritos a seguir e logo em seguida serão compilados na Avaliação Quantitativa da Matriz SWOT.

### 3.2.1 Pontos Fortes

Em relação aos fatores internos, mais precisamente os relacionados aos pontos fortes, os entrevistados versaram sobre vários aspectos relacionados com a realidade do mercado, da empresa e da concorrência. A entrevistada A enfatizou que a agilidade e rapidez alcançada nas últimas contratações pode se tornar um atrativo para negócios futuros com os correspondentes imobiliários. Por outro lado o entrevistado G destaca o conhecimento de crédito, a menor burocracia e o bom atendimento, fatores que fortalecem o crédito imobiliário no Banco Atlântico Sul, mesma posição que o entrevistado K ratifica: celeridade e agilidade processual, conhecimento normativo e comercial por parte dos funcionários da Agência e marca associada a tradição e confiabilidade.

A entrevistada I acredita que o fato de o Banco operar as folhas de pagamento das maiores empresas e do setor público de Ivoti colabora potencialmente para a contratação e divulgação da carteira de crédito imobiliário, do mesmo modo, o entrevistado J também tem esta percepção. Para D os pontos fortes estão relacionados com a solidez e credibilidade da instituição, aliado ao conhecimento dos funcionários envolvidos com a carteira de crédito imobiliário.

A colega F também enfatiza a agilidade dos processos operacionais, a tradição de bom atendimento e o conhecimento dos funcionários envolvidos no processo. A entrevistada acrescenta dados importantes, como a existência de convênios com empresas públicas e privadas, que em sua essência reduzem as taxas de juros e propiciam a prazos de pagamento mais elevados. A aquisição de imóveis em locais diferentes do domicílio do mutuário, praia, serra e capital, aliada a possibilidade de composição da renda familiar com cônjuge e companheiros, incrementa os negócios trazendo a fidelização e rentabilidade dos clientes, foi ressaltada pela entrevistada A.

O entrevistado E enfatizou as facilidades e benefícios proporcionadas aos potenciais mutuários do financiamento imobiliário, tais como a redução das taxas praticadas pelo Banco – em alguns casos Taxa Referencial (TR) mais 8,4% ao ano –

uso do FGTS para reduzir o valor das parcelas, do saldo devedor ou do próprio prazo da operação. Já a entrevistada B se refere a capilaridade da rede de atendimento do Banco, com suas mais de 4 mil agências espalhadas por todo o território nacional.

### **3.2.2 Pontos Fracos**

Os entrevistados apresentaram vários motivos e situações em seus argumentos relacionados com os pontos fracos da oferta e posicionamento da agência Ivoti do Banco Atlântico sul em sua carteira de crédito imobiliário.

A entrevistada F traz em seu depoimento o fato da pouca tradição do Banco na comercialização do produto financiamento imobiliário e a inexistência de linha de crédito para construção e aquisição de terrenos. A não extensão do programa Minha Casa Minha Vida ( MCMV) para o restante do País – atualmente o Banco Atlântico Sul só oferta financiamento imobiliário pelo programa MCMV em alguns municípios do Estado de São Paulo – é uma situação que dificulta o banco em realizar mais negócios no setor.

O vínculo enfraquecido com os correspondentes imobiliários locais, que em sua essência são os agentes de negócios, foi constatado pelo entrevistado D, chegando ao ponto do entrevistado constatar que alguns agentes imobiliários disseminam a imagem de burocracia e demora pelo Banco , além de relatar falsas informações de juros elevados e taxas abusivas. Acrescenta a colega H o fato da falta de credibilidade por alguns clientes quanto a capacidade do Banco Atlântico Sul em operar empréstimos habitacionais, dificultando desta forma, o Banco a atuar com mais força no crédito imobiliário.

O entrevistado K ressalta a pouca divulgação do produto pela instituição e a vinculação na mente dos consumidores que somente a Caixa Federal é que opera com financiamento imobiliário no País – uma espécie de cultura popular. A falta de conhecimento pela população em geral sobre a disponibilidade da linha de crédito habitacional no BAS também foi mencionada pelo entrevistado.

Ponto fraco significativo, foi a pouca velocidade e espectro das campanhas publicitárias do Banco Atlântico sul. O BAS historicamente adota uma postura menos agressiva, o que é uma desvantagem, principalmente para a adoção de uma investida massificada no setor de crédito habitacional. Tal fato foi mencionado pelo entrevistado C.

Uma unanimidade foi relatada pelo grupo de entrevistados: o conjunto de pontos fracos acabam ocasionando a perda de negócios e a inevitável migração de potenciais tomadores de crédito habitacional para a concorrência, inclusive com a transferência de contas correntes e de toda a movimentação financeira dos correntistas.

### **3.2.3 Oportunidades**

As oportunidades existem fora da empresa, independente de forças, fraquezas ou opções de marketing internos. As oportunidades ocorrem tipicamente no ambiente competitivo, do consumidor, econômico, tecnológico. As oportunidades identificadas a partir das manifestações dos entrevistados serão descritas a seguir.

A entrevistada I afirma que o próprio crescimento econômico e o da carteira de crédito imobiliário em geral em todo o país pode refletir em boas oportunidades de novos negócios. Da mesma forma F afirma que as oportunidades e perspectivas de novos negócios são positivas, principalmente considerando o fato de o mercado imobiliário estar aquecido. A perspectiva é de incrementar a carteira de crédito habitacional através da oferta ativa aos clientes potenciais e da portabilidade de operações de crédito que os clientes do Banco Atlântico Sul possuem na concorrência.

De acordo com o entrevistado E, a manutenção da política habitacional pelo governo federal pode se converter em oportunidades para o incremento dos negócios de crédito imobiliário. Soma-se a isso, conforme o entrevistado D, o fato da instalação de novos empreendimentos imobiliários na cidade, como loteamentos e condomínios e a possibilidade de prospecção de parcerias com as construtoras. A

expansão do setor da construção civil, o aumento da renda da população e a crescente elevação da demanda por imóveis foram citados pelo entrevistado K, além disso o entrevistado também mencionou as políticas governamentais para o setor de construção civil e do crédito para a aquisição de moradias.

O colega entrevistado J destacou a disseminação e o fortalecimento do crédito imobiliário no país tal fato, aliado com o crescimento do setor em todo o território nacional, pode se refletir positivamente em Ivoti. Para a participante A, a área urbana do município ainda oferece muitas oportunidades, seja para a construção de novos empreendimentos, construções particulares individuais e novos loteamentos. Conforme levantamentos obtidos pelo autor da presente obra, atualmente existe aproximadamente cerca de 500 lotes em fase de entrega para o mercado imobiliário local.

Fatores do macroambiente foram citados pela entrevistada A: o município pode tirar proveito com o programa do PAC, da copa de 2014 da nova lei do inquilinato e a futura adesão do Banco Atlântico sul ao programa Minha Casa Minha Vida (MCMV) que, conforme previsões, estará disponível no BAS em 2012.

#### **3.2.4 Ameaças**

Assim como as oportunidades, as ameaças existem fora da empresa. A minimização ou superação das ameaças da organização é um dos fatores principais do sucesso do planejamento estratégico. Com relação às ameaças, o resultado das análises de conteúdo os depoimentos nos trazem a seguinte realidade.

O aumento da concorrência, com a ampliação da atuação da Caixa Federal no programa Minha Casa Minha Vida e a abertura de uma agência do Bradesco no município foi destacada pelo entrevistado G. Já a participante F, mencionou a concorrência, as dificuldades do setor Coureiro - Calçadista ( economia predominante na região) em função da queda constante da cotação do dólar frente ao real, pouca oferta de imóveis prontos para a venda, conforme a entrevistada

estas ameaças impedem a alavancagem de negócios e fortalecem a concorrência. Fato também mencionado pelo entrevistado C.

A entrevistada I afirma que a elevação do preço dos imóveis, a despeito da oferta de crédito imobiliário, pode prejudicar os negócios de financiamento para os consumidores de menor renda. O entrevistado J também menciona a existência de uma “bolha” de mercado, provocada pela escassez de terrenos, escassez de mão-de-obra especializada e aumento do preço das unidades habitacionais. Fator que, na opinião do entrevistado, pode se manifestar a qualquer momento, multiplicando a inadimplência e provocando a interrupção na contratação de novos financiamentos.

A situação dos correspondentes imobiliários mais uma vez foi trazida à tona pelos entrevistados. A entrevistada H preconiza que os agentes imobiliários locais tendem a priorizar os negócios com a CEF, principalmente em função da comissão paga aos agentes por esta instituição.

Os financiamentos com recursos próprios das construtoras e incorporadoras, constata o colega K, é fator de acirramento da concorrência no setor. Para a participante A, a existência de muitos terrenos e imóveis em situação irregular, falta de averbação de construções, áreas em situação de litígio, podem gerar insegurança jurídica ( falta dos registros cartorários e gravames provenientes de execuções judiciais) , deprimindo ainda mais a oferta de imóveis passíveis de financiamento.

### **3.2.5 Avaliação dos Fatores Internos e Externos**

Para avaliar os fatores internos e externos, foi utilizado o modelo descrito por FERREL e HARTLINE (2010), seguindo os seguintes passos para a construção e qualificação e quantificação dos elementos da matriz SWOT:

- 1) ( M ) - Quantificação da magnitude de cada fator (interno ou externo) dentro da matriz. O método utilizado foi o da aplicação de uma escala de 1 (baixa magnitude), 2 (média magnitude) ou 3 (alta magnitude) para

cada ponto forte e oportunidade, e -1 ( baixa magnitude ), -2 ( média magnitude ) ou -3 ( alta magnitude ) para cada ponto fraco ou ameaça.

- 2) ( I ) - Classificação da importância de cada fator usando uma escala de 1 (pouco importante), 2 (medianamente importante) ou 3 (muito importante) para todos os elementos da matriz.
- 3) ( C ) - O passo final foi o de multiplicar as classificações por magnitude ( M ) pelas classificações de importância ( I ) e criar uma classificação ( C ) para cada elemento.

O resultado da síntese dos depoimentos dos entrevistados através da aplicação do método de Avaliação Quantitativa da Matriz SWOT permitiu a construção dos quadros a seguir.

<b>Pontos Fortes</b>	<b>M</b>	<b>I</b>	<b>C</b>
Taxas de juros reduzidas, facilidade de pagamentos, prazos de pagamento mais elevados	3	3	9
Marca associada a tradição e confiabilidade	3	3	9
Agilidade e rapidez, celeridade processual e tradição de bom atendimento.	3	3	9
Convênios com empresas públicas e privadas, operar as folhas de pagamento das maiores empresas de Ivoti	3	2	6
Conhecimento de crédito, dos processos operacionais, conhecimento dos funcionários	3	2	6
Capilaridade na rede de atendimento, o consumidor tem a possibilidade de buscar atendimento em todo o território nacional.	2	2	4
A aquisição de imóveis em locais diferentes do domicílio do mutuário	2	2	4

Quadro 4 – pontos fortes

<b>Pontos Fracos</b>	<b>M</b>	<b>I</b>	<b>C</b>
Pouca tradição do Banco no setor de crédito imobiliário	-3	3	-9
Inexistência de linha de crédito para construção e aquisição de terrenos.	-3	3	-9
O vínculo enfraquecido com os correspondentes imobiliários locais	-3	2	-6
A não extensão do programa Minha Casa Minha vida para as agências localizadas fora do Estado de São Paulo	-3	3	-9
A falta de conhecimento pela população em geral sobre a disponibilidade do crédito imobiliário no BAS	-2	2	-4
Migração de potenciais tomadores de crédito habitacional para a concorrência.	-2	3	-6
Pouca velocidade e espectro das campanhas publicitárias do Banco Atlântico sul.	-1	1	-1
Pouca divulgação do produto pela instituição	-1	1	-1

Quadro 5 – pontos fracos

<b>Oportunidades</b>	<b>M</b>	<b>I</b>	<b>C</b>
Crescimento econômico e da carteira de crédito imobiliário em geral em todo o país com a manutenção da política habitacional pelo governo federal	3	3	9
Mercado imobiliário aquecido no município e no país	3	3	9
Autorização do governo federal para o Banco Atlântico Sul expandir em 2012 a sua atuação no programa habitacional Minha Casa Minha Vida (MCMV) para todo o país	3	3	9
Instalação de novos empreendimentos imobiliários na cidade, expansão do setor da construção civil. Aproveitamento na prospecção de novos parceiros na área das construtoras e incorporadoras	3	3	9
Aumento do nível de renda da população	3	3	9
Déficit crônico na área de construção de moradias destinadas a população de baixa renda	3	2	6
Crescente elevação da demanda por construção de novos empreendimentos	2	3	6

Quadro 6 – Oportunidades

<b>Ameaças</b>	<b>M</b>	<b>I</b>	<b>C</b>
O aumento da concorrência no setor de crédito imobiliário	-3	3	-9
Pouca oferta de imóveis prontos para a venda	-3	3	-9
Elevação do preço dos imóveis	-3	3	-9
Concorrência futura: abertura de uma agência do Bradesco	-3	2	-6
Dificuldades no setor Coureiro- Calçadista em função da migração de unidades industriais locais para a região nordeste do país	-2	2	-4
Risco de inadimplência em razão do aumento do risco de crédito devido a expansão maciça dos financiamentos no setor	-2	2	-4
Agentes imobiliários locais tendem a priorizar os negócios com a CEF	-2	2	-4
Financiamentos com recursos próprios das construtoras	-1	2	-2
Insegurança jurídica devido a não averbação ou falta de registros Fiéis nos cartórios imobiliários	-1	2	-2

Quadro 7 - Ameaças

Os elementos com classificação total mais alta (positiva ou negativa) terão maior influência no desenvolvimento da estratégia de marketing. Uma força considerável em uma área importante certamente precisa ser enfatizada e convertida em uma capacidade ou vantagem competitiva.

### 3.2.6 A Matriz SWOT

Segundo FERREL e HARTLINE ( 2010, P. 137), a análise SWOT é projetada para sintetizar uma ampla gama de informações. Desta forma, enquanto a empresa considerar o uso de suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças estará desenvolvendo um caminho orientado para o desenvolvimento de seu plano de marketing.

A matriz de quatro células, resultante da avaliação quantitativa dos fatores interno e externos, trazidos pela análise de conteúdo das entrevistas, é apresentada no Quadro 8.

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Taxas de juros reduzidas, facilidade de pagamentos, prazos de pagamento mais elevados</li><li>• Marca associada a tradição e confiabilidade</li><li>• Agilidade e rapidez, celeridade processual e tradição de bom atendimento.</li><li>• Convênios com empresas públicas e privadas, operar as folhas de pagamento das maiores empresas de Ivoti</li><li>• Conhecimento de crédito, dos processos operacionais, conhecimento dos funcionários</li><li>• Capilaridade na rede de atendimento, o consumidor tem a possibilidade de buscar atendimento em todo o território nacional.</li><li>• A aquisição de imóveis em locais diferentes do domicílio do mutuário</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crescimento econômico e da carteira de crédito imobiliário em geral em todo o país</li><li>• Mercado imobiliário aquecido no município e no país</li><li>• Manutenção da política habitacional pelo governo</li><li>• Instalação de novos empreendimentos imobiliários na cidade, expansão do setor da construção civil. Aproveitamento na prospecção de novos parceiros na área das construtoras e incorporadoras</li><li>• Aumento do nível de renda da população</li><li>• Déficit crônico na área de construção de moradias destinadas a população de baixa renda</li><li>• Crescente elevação da demanda por construção de novos empreendimentos</li><li>• Construções particulares individuais e novos loteamentos</li></ul>

<b>Pontos Fracos</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouca tradição do Banco no setor de crédito imobiliário</li> <li>• Inexistência de linha de crédito para construção e aquisição de terrenos</li> <li>• O vínculo enfraquecido com os correspondentes imobiliários locais</li> <li>• A não extensão do programa Minha Casa Minha vida para as agências localizadas fora do Estado de São Paulo</li> <li>• A falta de conhecimento pela população em geral sobre a disponibilidade do crédito imobiliário no BAS</li> <li>• Migração de potenciais tomadores de crédito habitacional para a concorrência</li> <li>• Pouca velocidade e espectro das campanhas publicitárias do Banco Atlântico sul</li> <li>• Pouca divulgação do produto pela instituição</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O aumento da concorrência no setor de crédito imobiliário</li> <li>• Pouca oferta de imóveis prontos para a venda</li> <li>• Elevação do preço dos imóveis</li> <li>• Concorrência futura: abertura de uma agência do Bradesco</li> <li>• Dificuldades no setor Coureiro-Calçadista em função da migração de unidades industriais locais para a região nordeste do país</li> <li>• Risco de inadimplência em razão do aumento do risco de crédito devido a expansão maciça dos financiamentos no setor</li> <li>• Agentes imobiliários locais tendem a priorizar os negócios com a CEF</li> <li>• Financiamentos com recursos próprios das construtoras</li> <li>• Insegurança jurídica devido a não averbação ou falta de registros fiéis nos cartórios imobiliários</li> </ul>

Quadro 8 – A Matriz Swot

### 3.3 QUESTÕES ESTRATÉGICAS

Na conclusão da análise SWOT, o foco estratégico refletiu basicamente o aproveitamento das vantagens competitivas apuradas no decorrer da análise. Entretanto a minimização das limitações e a conversão das desvantagens foram levadas em consideração, pois as mesmas também refletiram as naturezas dinâmicas dos ambientes externos e internos. De acordo com o modelo de avaliação da matriz SWOT, o desenvolvimento das questões estratégicas apresentaram as seguintes combinações:

#### 3.3.1 Aproveitamento das capacidades

- Taxas de juros reduzidas, facilidade de pagamentos combinando com o crescimento econômico e da carteira de crédito imobiliário em geral em todo o país.
- Marca associada a tradição e confiabilidade combinando com a autorização do governo federal para o Banco Atlântico Sul expandir em 2012 a sua atuação no programa habitacional Minha Casa Minha Vida (MCMV) para todo o país.
- Agilidade e rapidez, celeridade processual e tradição de bom atendimento combinando com o a instalação de novos empreendimentos imobiliários na cidade, expansão do setor da construção civil com o aproveitamento na prospecção de novos parceiros na área das construtoras e incorporadoras.
- Convênios com empresas públicas e privadas, operar as folhas de pagamento das maiores empresas de Ivoti combinando com a crescente elevação da demanda por construção de novos empreendimentos.

### **3.3.2 Minimização das Limitações**

- Crescimento econômico e da carteira de crédito imobiliário em geral em todo o país minimizando a não extensão do programa Minha Casa Minha vida para as agências localizadas fora do Estado de São Paulo.
- Autorização do governo federal para o Banco Atlântico Sul expandir em 2012 a sua atuação no programa habitacional Minha Casa Minha Vida (MCMV) para todo o país minimizando a não extensão do programa Minha Casa Minha vida para as agências localizadas fora do Estado de São Paulo.
- Mercado imobiliário aquecido no município e no país minimizando a inexistência de linha de crédito para construção e aquisição de terrenos.
- Instalação de novos empreendimentos imobiliários na cidade, expansão do setor da construção civil. Aproveitamento na prospecção de novos parceiros na área das construtoras e incorporadoras minimizando a migração de potenciais tomadores de crédito habitacional para a concorrência.

### **3.3.3 Conversões das Desvantagens**

- O aumento da concorrência no setor de crédito imobiliário para reverter a desvantagem da inexistência de linha de crédito para construção e aquisição de terrenos.
- Pouca oferta de imóveis prontos para a venda para reverter a desvantagem da inexistência de linha de crédito para construção e aquisição de terrenos.
- Aumento da concorrência no setor de crédito imobiliário para reverter a pouca tradição no Banco Atlântico Sul no setor de crédito imobiliário.

- Agentes imobiliários locais tendem a priorizar os negócios com a Caixa Econômica Federal para reverter a falta de conhecimento pela população em geral sobre a disponibilidade do crédito imobiliário no BAS.

### 3.4 METAS E OBJETIVOS DE MARKETING

Após a análise da matriz SWOT já se pode ter um escopo de atividades de marketing potenciais que possam alavancar vantagens competitivas com relação às oportunidades disponíveis no mercado. Neste estágio foram priorizadas as intenções da estratégia para o desenvolvimento de metas e objetivos específicos do plano de marketing.

#### 3.4.1 Metas de Marketing

- Aproveitar as capacidades de agilidade e rapidez, celeridade processual e tradição de bom atendimento da instituição combinando com o a instalação de novos empreendimentos imobiliários na cidade, expansão do setor da construção civil com o aproveitamento na prospecção de novos parceiros na área das construtoras e incorporadoras.
- Aproveitar a imagem de marca associada a tradição e confiabilidade combinando com a autorização do governo federal para o Banco Atlântico Sul expandir em 2012 a sua atuação no programa habitacional Minha Casa Minha Vida (MCMV) para todo o país.
- Minimizar a falta de associação da marca Banco Atlântico Sul com o setor de financiamento imobiliário para aproveitar a crescente demanda por novos empreendimentos.
- Minimizar a falta de um produto voltado para a construção aproveitando a autorização do governo federal para o Banco Atlântico Sul expandir em 2012 a sua atuação no programa habitacional Minha Casa Minha Vida (MCMV) para todo o país.

### 3.4.2 Definição dos Objetivos

- a) Aumentar a participação de mercado da agência Ivoti-RS no segmento de financiamento imobiliário.
- b) Incrementar em R\$ 5 milhões a carteira de crédito imobiliário da agência.
- c) Consolidar a marca Banco Atlântico Sul como instituição que possui crédito imobiliário de fácil acesso e aquisição por parte de seus clientes.
- d) Alinhar as taxas de juros em um patamar de maior competitividade com a concorrência.
- e) Atender diferentes segmentos de público alvo de financiamento imobiliário.

## 3.5 IMPLEMENTAÇÃO

Esta seção descreve como as estratégias de marketing serão executadas, trazendo as questões estratégicas e planejando os resultados da análise SWOT, bem como os objetivos e metas de marketing.

### 3.5.1 Questão Estratégica 1

PLANO 1: Minha Casa, Minha Vida (MCMV) com a força do BAS

OBJETIVO: Contratação de R\$ 2 milhões em crédito imobiliário vinculado a empreendimentos do Programa Minha Casa, Minha Vida.

DIRETRIZES: Campanha utilizando material publicitário (folders, cartazes, etc...) e veiculação de campanha nas rádios e jornais locais, utilizando o fator solidez e confiança do BB para efetuar a contratação do financiamento de imóveis do programa Minha Casa Minha Vida (MCMV) através do Banco Atlântico Sul, fazendo referência a tradição e confiança da marca BB, utilizando também o mote

institucional “É do Brasil”. Participação com stand destacado nos feirões da casa própria e nos plantões imobiliários do programa na região.

RESPONSÁVEL: Gerente da Agência.

PRAZO: 30/09/2012

ORÇAMENTO: R\$ 5.000,00 oriundos da verba de publicidade da agência.

SISTEMA DE CONTROLE: Acompanhamento através da realização de reuniões mensais e dos números pelo sistema ATB (Acordo de Trabalho) e do Programa Sinergia na Intranet do Banco Atlântico Sul e planilhas para o acompanhamento do uso da verba orçamentária.

### **3.5.2 Questão Estratégica 2**

PLANO 2: Novos empreendimentos com a força do crédito BAS

OBJETIVO: Contratação de R\$ 2 milhões em crédito imobiliário vinculado a novos empreendimentos imobiliários da região.

DIRETRIZES: Efetuar articulação local com as imobiliárias e outros intervenientes, tais como incorporadoras e construtoras, visando estabelecer canal diferenciado para a contratação e encaminhamento das propostas de financiamento imobiliário, no sentido de atender e assessorar os proponentes do BAS Crédito Imobiliário de forma satisfatória, primando pela qualidade dos serviços prestados. Contactar as instituições que tenham expertise no setor imobiliário e convênio firmado junto ao Banco ofertando o produto. Divulgação da marca BAS nos canteiros de obra (inserção na pintura dos tapumes) e no material promocional dos empreendimentos, ressaltando a solidez, tradição e confiança da marca BAS com os motes “financiamento com a confiança do Banco Atlântico Sul” e “É do Brasil”.

RESPONSÁVEL: Gerente de Relacionamento Pessoa Física.

PRAZO: 30/06/2012

ORÇAMENTO: R\$ 5.000,00 oriundos da verba de publicidade da agência

SISTEMA DE CONTROLE: Acompanhamento através da realização de reuniões mensais e dos números pelo sistema ATB (Acordo de Trabalho) e do Programa Sinergia na Intranet do Banco Atlântico Sul e planilhas para o acompanhamento do uso da verba orçamentária.

### **3.5.3 Questão Estratégica 3**

PLANO 3: Segundo Imóvel

OBJETIVO: Contratação de R\$ 1 milhão junto a clientes interessados na aquisição de imóveis na praia, serra ou capital no litoral, com finalidade de lazer , estudo, investimento, etc.

DIRETRIZES: Efetuar abordagem personalizada junto aos clientes da agência de financiamento imobiliário na praia, serra ou capital . Ofertando a possibilidade dos clientes poderem financiar imóveis em local diferente do município de Ivoti.

RESPONSÁVEL: Gerente de Serviços.

PRAZO: 30/06/2012

ORÇAMENTO: Não há necessidade de investimento extra

SISTEMA DE CONTROLE: Acompanhamento através de planilha com a relação dos possíveis investidores e o histórico de contatos/contratações

#### **3.5.4 Questão Estratégica 4**

PLANO 4: Alinhamento das taxas de juros

OBJETIVO: Alinhar as taxas de juros a um patamar de maior competitividade.

DIRETRIZES: Realizar pesquisa de acompanhamento das taxas praticadas pelas instituições concorrentes. Gestionar junto a Superintendência Regional do Banco maior autonomia na flexibilização das taxas praticadas. Inserção nas campanhas de esclarecimentos quanto ao mecanismo de definição das taxas e dos riscos de insolvência implícitos, contratação de seguro e demais assessórios vinculados ao deferimento do financiamento. “Se a concorrência abaixa 0,1 ponto percentual, reduzimos também na sequência”.

RESPONSÁVEL: Gerente de Serviços.

PRAZO : 30/03/2012.

ORÇAMENTO: Não há necessidade de investimento extra.

SISTEMA DE CONTROLE: Acompanhamento através de planilha de pesquisa das taxas praticadas no mercado e relatórios mensais sobre o tema.

#### **3.5.5 Questão Estratégica 5**

PLANO 5: Formatação do composto do produto Crédito Imobiliário BAS

OBJETIVO: Construir um modelo que permita atender a todas as demandas do setor imobiliário no que se refere às possibilidades de diferentes tipos de financiamento, através da combinação das linhas de crédito disponíveis.

**DIRETRIZES:** Constituir um grupo de estudo no âmbito da Agência com colaboração das Superintendências Regional de Novo Hamburgo e Estadual-RS para verificar os recursos e linhas de crédito disponíveis, com a finalidade de elaborar um manual que oriente na definição do produto quanto às linhas de crédito a serem acionadas em relação ao tipo de mercado e perfil de cliente específico.

**RESPONSÁVEL:** Comitê de Crédito da Agência.

**PRAZO:** 31/12/2011.

**ORÇAMENTO:** Não há necessidade de investimento extra.

**SISTEMA DE CONTROLE:** Reuniões semanais do Grupo de Estudo e feedback dos funcionários do atendimento pessoa física.

### **3.5.6 Questão Estratégica 6**

**PLANO 6:** BAS Agente do Crédito Imobiliário

**OBJETIVO:** Consolidar a marca BAS como agente do crédito imobiliário na região.

**DIRETRIZES:** Treinamento da equipe de vendas quanto às especificidades do produto crédito imobiliário, aposição de Banner na fachada da agência e nos jalecos dos atendentes da Sala de Autoatendimento, inserção do tema no contato com os clientes com a divulgação do foco no produto.

**RESPONSÁVEL:** Gerente de Relacionamento Exclusivo.

**PRAZO:** 31/12/2011

**ORÇAMENTO:** R\$ 1.000,00 da verba de publicidade da agência

SISTEMA DE CONTROLE: Pauta fixa nas reuniões semanais da agência e planilhas para o acompanhamento do uso da verba orçamentária.

A partir da proposição do plano de marketing, baseado na criteriosa avaliação das análises da situação, estabeleceram-se condições para a construção dos seis planos de ação descritos acima, desenvolvidos com a finalidade de disponibilizar um roteiro por escrito para os envolvidos com o processo de crédito imobiliário da agência Ivoti-RS do Banco Atlântico Sul, alcançar os objetivos esperados.

## CONCLUSÕES

A presente monografia teve como objetivo principal a construção de um plano de marketing, com o desenvolvimento detalhado das etapas para o seu desenvolvimento. Através do plano de marketing foram apresentados cursos de ação para impulsionar o desenvolvimento de novos negócios na carteira de crédito imobiliário no âmbito da agência, visando fundamentalmente o aumento da participação na oferta de crédito imobiliário da agência Ivoti-RS do Banco Atlântico Sul.

Para desenvolver as etapas de investigação e pesquisa, foi utilizado o método do estudo de caso com pesquisa qualitativa e abordagem exploratória. A coleta de dados deste trabalho foi realizada por meio de entrevistas, utilizando-se um roteiro semi-estruturado. Na aplicação do instrumento de coleta de dados, foram entrevistados 11 colegas da Agência Ivoti do Banco Atlântico Sul.

Na sequência, de acordo com os objetivos secundários, foram realizadas as análises dos ambientes interno e externos da organização. Em seguida foi realizada a análise SWOT, com o foco nos fatores - internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) – que derivaram da análise situacional. Tais fatores foram classificados de acordo com o modelo da matriz de quatro células (matriz SWOT), conjugando as qualidades da organização com as oportunidades de mercado, de maneira que a análise de resultados possa vir a desenvolver vantagens competitivas para o Banco Atlântico Sul. As classificações por magnitude e importância na matriz SWOT tiveram por origem, essencialmente a forte influência dos resultados dos depoimentos do grupo de entrevistados.

Na etapa de conclusão da análise SWOT, o foco estratégico refletiu basicamente o aproveitamento das vantagens competitivas, entretanto a minimização das limitações e a conversão das desvantagens foram levadas em consideração, pois as mesmas também refletiram as naturezas dinâmicas dos

ambientes externos e internos. Após a análise da matriz SWOT estabeleceu-se um escopo de atividades de marketing potenciais que possam alavancar vantagens competitivas com relação às oportunidades disponíveis no mercado. Neste estágio foram priorizadas as intenções da estratégia para o desenvolvimento de metas e objetivos específicos do plano de marketing.

Para finalizar o plano de marketing, foram elaboradas as metas, objetivos de marketing e os respectivos planos de ação. Desta forma, pode-se afirmar que os resultados obtidos na presente obra de pesquisa, vêm a corroborar o conteúdo trazido pelos autores principais de marketing, destacando-se os autores FERREL e HARTLINE (2010, p.16): “O planejamento estratégico depende muito da interpretação das informações. Sem essa energia vital, ele seria um exercício sem sentido e uma perda de tempo”.

No decorrer da construção desta obra não ocorreram limitações que viessem a prejudicar o seu desenvolvimento. Para finalizar, espera-se que o presente trabalho tenha contribuído, de alguma forma, para a ampliação do tema estudado dentro da ciência da Administração de empresas. Sustentando também expectativas que a Agência de Ivoti-RS do Banco Atlântico Sul, através de seu corpo funcional, possa usufruir as informações disponibilizadas pela pesquisa, vindo a utilizá-las como documento de apoio em suas futuras ações estratégicas e de mercado.

## BIBLIOGRAFIA

[www.bcb.gov.br/Credito\\_imobiliario/](http://www.bcb.gov.br/Credito_imobiliario/)

<http://www.creditoimobiliario.biz/>

<http://emprestimo.net/financiamento-imobiliario/>

<http://www.bb.com.br/portalbb/page44,114,2662,6,1,1,1.bb?codigoMenu=908&codigoNoticia=377&codigoRet=1393&bread=3>

[http://www.bcb.gov.br/pre/evento/arquivos/2010\\_3\\_21/2010\\_3\\_17\\_Painel\\_II\\_Jorge\\_Santana.pdf](http://www.bcb.gov.br/pre/evento/arquivos/2010_3_21/2010_3_17_Painel_II_Jorge_Santana.pdf)

<http://www.jornalfinanciamento.com/casa/financiar-casa-pelo-banco-do-brasil.html>

<http://www.financiamentobancodobrasil.com.br/imovel>

[www.imeveisterrafirme.com.br](http://www.imeveisterrafirme.com.br)

KOTLER, PHILIP; KELLER, KEVIN LANE . **Administração de Marketing**. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MACDONALD, M. **Planos de Marketing: planejamento e gestão estratégica**. 5ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MAGALHÃES, MARCOS FELIPE. Explicando marketing, simplesmente. – Rio de Janeiro: Qualimark, 2006.

YIN, Robert K, **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

O.C. FERREL; MICHAEL D. HARTLINE. **Estratégias de Marketing**. 4° Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

NARESCH K. MALHORTA , **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada.**  
4° Ed. Porto Alegre: Boockman, 2004.

SANTOS, VANICE DOS. **Trabalhos Acadêmicos: uma orientação para pesquisa e normas técnicas.** Porto Alegre: Age, 2006.

## APÊNDICE 1 – ROTEIRO DA ENTREVISTA

INSTRUMENTO DE PESQUISA
NOME.....:
ESCOLARIDADE.....:
TEMPO DE BANCO..... :
CARGO OCUPADO..... :

- 1) Como você percebe o posicionamento do Banco Atlântico sul no crédito imobiliário no município de Ivoti-RS?
- 2) Como você percebe o posicionamento da concorrência em relação ao produto crédito imobiliário em Ivoti-RS?
- 3) Os produtos das linhas de crédito imobiliário que atualmente o banco Atlântico Sul oferece em Ivoti são competitivos?
- 4) Quais os itens que deveriam ser aprimorados nas linhas de crédito imobiliário do Banco Atlântico Sul?
- 5) Quais são as oportunidades e perspectivas de novos negócios na carteira imobiliária do Banco?
- 6) Quais são as ameaças e como elas podem prejudicar a oferta do financiamento imobiliário em Ivoti?
- 7) Quais são os pontos fortes da agência Ivoti no que diz respeito aos negócios de crédito imobiliário? Como os pontos fortes ajudam a instituição?
- 8) Quais as ações que você julga importante para o banco alavancar novos negócios de crédito imobiliário?
- 9) Quais são os pontos fracos, e como eles podem ser reduzidos?
- 10) Como os pontos fracos prejudicam a instituição?
- 11) A construção de novos empreendimentos no segmento de construção civil na região de abrangência de Ivoti-RS, tem sido satisfatória.
- 12) Quais as ações que o banco pode realizar para incrementar o setor de novos empreendimentos do setor imobiliário?