

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

GUILHERME RAMOS BENCKE

**PLANO DE MARKETING PARA UM CONDOMÍNIO COMERCIAL
E DE RESIDÊNCIAS POPULARES EM PORTO ALEGRE**

Porto Alegre
2012

GUILHERME RAMOS BENCKE (160655)

**PLANO DE MARKETING PARA UM CONDOMÍNIO COMERCIAL
E DE RESIDENCIAS POPULARES EM PORTO ALEGRE**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Bins Luce

Porto Alegre

2012

GUILHERME RAMOS BENCKE

**PLANO DE MARKETING PARA UM CONDOMÍNIO COMERCIAL
E DE RESIDENCIAS POPULARES EM PORTO ALEGRE**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final: _____

Aprovado em: _____ de _____ de _____

BANCA EXAMINADORA

Orientador – Prof. Dr. Fernando Bins Luce – UFRGS

Prof.(a) Examinador(a)

Prof.(a) Examinador(a)

AGRADECIMENTOS

Nossas conquistas são os resultados de nossos próprios trabalhos e esforços. Porém, há pessoas especiais que completam as nossas vidas, dando sentido ao que fazemos. Portanto, gostaria de agradecer a todos que, de alguma maneira, contribuíram para esta minha jornada.

A todos os meus familiares, pelo amor, união e confiança, e, em especial, aos meus pais, Herbert e Susanne, e minha irmã, Priscilla, que sempre estiveram ao meu lado em todos os momentos.

Aos meus amigos e colegas, pelos diversos momentos únicos e o importante apoio.

A Escola de Administração da UFRGS, que forneceu uma excelente infraestrutura para meu aprendizado durante todo o curso.

Ao meu orientador, professor Fernando Bins Luce, pelos ensinamentos e assessorias durante a faculdade e por me conduzir da melhor maneira para elaborar este trabalho.

E por fim, agradeço a todos outros que colaboraram para a realização deste trabalho, em especial, aos que dispuseram tempo para a realização de entrevistas e questionários.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Segmentação das atividades da Bencke	16
Figura 2: Empreendimentos da Bencke Construções	17
Figura 3: Mapa de localização do terreno.....	22
Figura 4: Frente do terreno.....	24
Figura 5: Frente do terreno e lojas comerciais.	24
Figura 6: Terreno em estudo.	25
Figura 7: Rua dos Maias e comércio local.....	25
Figura 8: Hierarquia de necessidades de Maslow	33
Figura 9: Cinco Estratégias Básicas para a Escolha do Mercado-Alvo.....	43
Figura 10: Elementos Promocionais Usados na CIM	51
Figura 11: Programa Social “Minha Casa, Minha Vida”	69
Figura 12: Aumento de Financiamentos Habitacionais no RS	73
Figura 13: Prejuízo da Gafisa em 2011	76
Figura 14: Distribuição de Ofertas de Apartamentos em Porto Alegre/RS.....	78
Figura 15: Distribuição de Ofertas de Casas em Porto Alegre/RS.....	78
Figura 16: Mapa com a Localização dos Empreendimentos Populares.....	85
Figura 17: Agora Dolce Vita – Fachada do Plantão de Vendas	92
Figura 18: Agora Dolce Vita – Atendimento de Plantão de Vendas	92
Figura 19: Agora Dolce Vita – Quadros de Disponibilidades.....	93
Figura 20: Agora Dolce Vita – Maquete do Empreendimento	93
Figura 21: Agora Dolce Vita – Apartamento Decorado	94
Figura 22: Folheto Agora Dolce Vita (frente)	97
Figura 23: Folheto Agora Dolce Vita (verso)	98

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Estratégias de Precificação	48
Tabela 2: Quadro Síntese - Cenários	79
Tabela 3: Análise da Concorrência – Empreendimentos	81
Tabela 4: Análise da Concorrência – Preços dos Apartamentos	82
Tabela 5: Análise da Concorrência – Infraestrutura dos Condomínios	84
Tabela 6: Imóveis disponíveis para locação na região em estudo	86
Tabela 7: Condições de Pagamento – Apartamento Agora Dolce Vitta	89
Tabela 8: Classes Sociais - IBGE.....	99
Tabela 9: Demografia – Zona Norte de Porto Alegre e Alvorada	100
Tabela 10: Quadro Síntese – O Consumidor	106
Tabela 11: Matriz SWOT	107
Tabela 12: Plano de Ação - Dividir o terreno em lotes para construção	118
Tabela 13: Plano de Ação - Participar do programa “Minha Casa, Minha Vida”	119
Tabela 14: Plano de Ação - Determinar pontos de venda para comercialização.....	122
Tabela 15: Plano de Ação - Desenvolver estratégias de comunicação de marketing	125
Tabela 16: Plano de Ação - Contratar profissional de engenharia	126

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	11
3. OBJETIVOS	14
3.1. OBJETIVO GERAL	14
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
4. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO PROJETO.....	15
4.1. HISTÓRICO	15
4.2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E FUNCIONAL.....	15
4.3. BENCKE CONSTRUÇÕES	16
4.4. BENCKE IMÓVEIS	18
4.5. BENCKE ARQUITETURA	19
4.6. FORNECEDORES.....	19
4.7. CONCORRÊNCIA	20
4.8. O PROJETO – CONDOMÍNIO COMERCIAL E RESIDENCIAL.....	21
5. REFERENCIAL TEÓRICO.....	26
5.1. PLANO DE MARKETING	26
5.2. SUMÁRIO EXECUTIVO	28
5.3. ANÁLISE DA SITUAÇÃO	28
5.3.1. O Ambiente Interno	29
5.3.2. O Ambiente do Consumidor.....	30
5.3.3. O Ambiente Externo.....	34
5.4. MATRIZ SWOT	38
5.4.1. Análise da Matriz SWOT e Questões-Chaves	39
5.5. METAS E OBJETIVOS DE MARKETING.....	40
5.6. ESTRATÉGIAS DE MARKETING	40
5.6.1. Segmentação de Mercado	41
5.6.2. Estratégias de Marketing Direcionado	42
5.6.3. Diferenciação e Posicionamento	44
5.6.4. Estratégia de Precificação.....	45
5.6.5. Gestão da Distribuição e da Cadeia de Suprimentos	48
5.6.6. Comunicação Integrada de Marketing	49

5.6.6.1. Propaganda	51
5.6.6.2. Relações Públicas	52
5.6.6.3. Venda Pessoal	53
5.6.6.4. Promoção de Vendas	54
5.7. IMPLANTAÇÃO DE MARKETING	55
6. METODOLOGIA.....	57
6.1. COLETA DE DADOS	57
6.2. PLANO DE MARKETING	58
7. PLANO DE MARKETING	59
7.1. ANÁLISE SITUACIONAL – AMBIENTE INTERNO	59
7.1.1. Terreno e Região de Atuação	59
7.1.2. Portfólio: Empreendimentos Diferenciados	60
7.1.3. Equipe de Vendas Própria: Bencke Imóveis	61
7.1.4. Verticalização da Produção: Bencke Arquitetura	62
7.1.5. Estrutura Interna da Empresa	63
7.2. ANÁLISE SITUACIONAL - AMBIENTE EXTERNO	64
7.2.1. Cenários	64
7.2.1.1. Economia – Perspectiva do Mercado de Imóveis	64
7.2.1.2. Economia – Zona Norte em Expansão.....	65
7.2.1.3. Tecnologia – Novas Técnicas e Materiais de Construção	66
7.2.1.4. Ambiente Político e Legal – A Incorporação Imobiliária	67
7.2.1.5. Ambiente Político e Legal – “Minha Casa, Minha Vida”	68
7.2.1.6. Ambiente Competitivo – Entrantes e Concorrentes Regionais.....	74
7.2.1.7. Economia – Escassez de Recursos para a Construção Civil.....	75
7.2.1.8. Sociocultural – Famílias Menores = Residências Menores	77
7.2.1.9. Quadro Síntese	79
7.2.2. Concorrência	80
7.2.2.1. Empreendimentos Similares.....	80
7.2.2.2. Locação de Imóveis.....	86
7.2.2.3. Estudo de Caso: Agora Dolce Vita	87
7.3. ANÁLISE SITUACIONAL – O CONSUMIDOR	99
7.3.1. Clientes Potenciais.....	99
7.3.2. Finalidade da Compra	101
7.3.3. Local da Compra	101
7.3.4. Quando acontece a Compra	102

7.3.5. Processo de Decisão de Compra.....	103
7.3.6. Entrevista com Ricardo Sondermann – Perfil do Cliente	104
7.3.7. Quadro Síntese	106
7.4. MATRIZ SWOT	107
7.5. QUESTÕES CHAVE.....	108
7.5.1. Divisão da área em condomínios + Estrutura pequena para o projeto	108
7.5.2. “Minha Casa, Minha Vida” + Pouca experiência com financiamento para construção.....	108
7.5.3. Poucos corretores próprios + Parcerias com imobiliárias locais	109
7.5.4. Portfólio Bencke + Nome da empresa pouco conhecida	109
7.5.5. Concentração de atividades no engenheiro + Escassez da mão de obra	110
7.6. AVALIAÇÃO TÉCNICA E DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO	111
7.6.1. O Centro Comercial.....	111
7.6.2. Os Apartamentos	112
7.6.3. O Condomínio	112
7.7. OBJETIVOS DE PRODUTO E MERCADO	114
7.8. ESTRATÉGIA	115
7.9. POSICIONAMENTO	116
7.8. OBJETIVOS DE MARKETING	117
7.9. PLANOS DE AÇÃO	118
7.9.1. Dividir o terreno em lotes para construção.....	118
7.9.2. Fornecer condições ao programa “Minha Casa, Minha Vida”	119
7.9.3. Determinar pontos de venda para comercialização	120
7.9.3. Desenvolver estratégias de comunicação de marketing.....	123
7.9.4. Contratar profissional de engenharia	126
8. CONCLUSÃO.....	127
REFERÊNCIAS	128

1. INTRODUÇÃO

Segundo a pesquisa realizada pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) em 2012, o déficit habitacional no Brasil é de, aproximadamente, 33% da população. Ou seja, mais de 60 milhões de pessoas não possuem uma moradia em condições adequadas para viver. Esses dados são resultantes de uma urbanização acelerada e desordenada das cidades nas últimas décadas, trazendo diversos problemas sociais ao país.

Visto este cenário, o governo brasileiro vem dedicando esforços e aplicando recursos na indústria da construção civil, a fim de melhorar a qualidade de vida, principalmente, das famílias de baixa renda. No início de 2009, foi inaugurado o programa “Minha Casa, Minha Vida”, reunindo diversos incentivos para o mercado imobiliário, como a ampliação de crédito, a redução da taxa de juros e prazos de financiamentos mais longos. Além disso, a diminuição da taxa de desemprego e o aumento do poder aquisitivo também contribuíram diretamente para impulsionar o mercado.

Desde então, houve um forte aquecimento no segmento de construção de residências populares em todo o território nacional. Inúmeras empresas se especializaram neste tipo de obra, e centenas de empreendimentos foram lançados e oferecidos ao público de baixa renda.

No mercado de Porto Alegre e região também se pode ver um forte aumento das atividades no setor. Pequenas, médias e grandes empresas vêm ampliando seus investimentos para o desenvolvimento de novos projetos. Entre os entrantes de mercado, é possível destacar algumas sociedades anônimas que decidiram estender suas atuações para o mercado gaúcho, como a Gafisa e a Cyrela.

Enfim, atualmente, presencia-se um cenário econômico favorável a um grande crescimento do mercado imobiliário popular de Porto Alegre e região, gerando grandes oportunidades da realização de novos estudos e projetos na área.

2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Visto o cenário de expansão do mercado imobiliário, este trabalho tem como tema central a elaboração de um plano de marketing de um projeto de condomínio comercial e residências populares da Bencke Incorporações Imobiliárias Ltda. O terreno proposto está localizado na região norte de Porto Alegre, e, atualmente, apenas se possui um esboço do empreendimento a ser realizado nele. Sendo assim, este estudo também deve contribuir para a avaliação técnica e o desenvolvimento do produto.

A Bencke Incorporações Imobiliárias Ltda é uma empresa presente no ramo de incorporações e construção civil, que, através de um processo de verticalização na sua produção, também atua na área de projetos arquitetônico e negócios no setor imobiliário. Ela possui longo período de atuação em Porto Alegre e redondezas, ultrapassando trinta anos de mercado. Atualmente, têm-se três prédios em construção, e há perspectiva de lançamento de outros dois projetos até o próximo ano.

Tendo em vista os seus empreendimentos já entregues, verifica-se que a grande maioria possui o mesmo padrão: prédios residenciais entre dez a trinta apartamentos, sendo cada unidade com dois ou três dormitórios. Os apartamentos encontram-se numa faixa de preço entre R\$ 250 a R\$ 700 mil, destinando-se a um público das classes A e B da população.

Com sede localizada na Avenida Assis Brasil, atualmente, a empresa conta com oito profissionais nas áreas de engenharia civil, arquitetura, administração e vendas, além dos funcionários que trabalham nos canteiros de obras. Ela é gerida pelos seus sócios-gerentes, que também assinam como responsáveis por todas as obras realizadas até este momento.

O projeto em estudo deste trabalho baseia-se em um loteamento de condomínios residenciais e lojas comerciais no bairro Rubem Berta, na região norte de Porto Alegre. Para isso, o terreno possui aproximadamente cinquenta e cinco mil metros quadrados, e estima-se que seja possível a construção de

um conjunto de vinte lojas comerciais e quatro condomínios residenciais, com 150 a 200 apartamentos em cada um deles.

A partir das características e a localização do terreno, além do crescimento do mercado, pretende-se construir residências populares, atendendo as necessidades do público das classes C e D. Além disso, a comercialização ainda contaria com subsídios e liberação de crédito do programa “Minha Casa, Minha Vida” do governo federal.

De acordo com os gestores da empresa, existem fatores externos que proporcionarão uma valorização da área. A construção de um supermercado da Wal-Mart e a implantação de uma grande avenida ao lado do terreno são aspectos relevantes que devem ser analisados.

Por outro lado, apesar de não existir um projeto igual ao outro, no caso da Bencke, todos eles possuíam as mesmas características até então, tornando-os, de certa forma, bastante similares entre si. Porém, por se tratar de um projeto totalmente diferente dos demais, a empresa encontra-se em uma “região desconhecida”. Ela deverá estar preparada para novos fatores externos e internos, tais como:

- A alteração do público alvo, que geralmente eram as classes A e B da população, para pessoas de baixa renda (classes C e D), surgindo novas necessidades e modificando os meios de comunicação e comercialização dos imóveis.
- Políticas de financiamento bancário, utilização de fundos de garantia como forma de pagamento e subsídios oferecidos pelo governo, também se tornam fatores determinantes para a venda dos apartamentos.
- A localização do empreendimento, que se encontra em uma área pouco explorada pela a construtora, devendo-se considerar fatores externos do mercado como concorrência e cenários possíveis.
- Organização da empresa para trabalhar com um empreendimento deste porte. Até o momento, o maior lançamento da construtora possuía

trinta e cinco apartamentos. Já neste contexto, ela deve estar preparada para trabalhar com condomínios de até 200 unidades cada um.

- Além disso, os arquitetos e engenheiros deverão considerar a redefinição dos materiais e técnicas de construção utilizados na obra, a fim de alcançar uma redução de custos do projeto, proporcionando preços mais competitivos e atraentes.

Portanto, este trabalho deverá realizar um estudo detalhado do projeto a ser realizado a fim de contribuir para o desenvolvimento do produto e elaborar um planejamento estratégico e tático de marketing adequado para a sua execução. Por fim, se tem como objetivo auxiliar os gerentes do projeto na tomada de decisões de marketing.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GERAL

Contribuir ao desenvolvimento do produto e elaborar um plano de marketing adequado ao novo empreendimento da empresa em estudo, objetivando auxiliar os gerentes do projeto na tomada de decisões de marketing.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar a situação da empresa para o lançamento em estudo, destacando pontos fortes e fracos do ambiente interno.
- Identificar o perfil do público-alvo do empreendimento e suas necessidades.
- Analisar fatores externos que sejam relevantes ao projeto, como a concorrência, políticas de financiamentos e subsídios do governo.
- Contribuir para a avaliação técnica e ao desenvolvimento do produto.
- Definir estratégias de marketing e o posicionamento de mercado do produto.
- Elaborar um plano de ação e sua implantação.

4. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO PROJETO

4.1. HISTÓRICO

A empresa alvo deste trabalho foi criada em 1978, sob a razão social Bencke Incorporações Imobiliárias Ltda. A sociedade formada por quatro sócios familiares foi registrada no ramo de incorporações imobiliárias e construção civil. Porém, antes mesmo de sua criação, um deles já trabalhava na construção de prédios residenciais, atuando como pessoa física.

O objetivo inicial do negócio foi formalizar como pessoa jurídica o trabalho que vinha sendo realizado e impulsionar novas construções no setor. Após quatro empreendimentos realizados, a empresa permaneceu inativa, retornando a suas atividades alguns anos depois de forma mais consistente e com maiores investimentos. Dos quatro sócios iniciais, hoje apenas um ainda permanece na Bencke, dividindo as cotas com um empresário que se associou à empresa no momento que ela retomou a suas atividades.

4.2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E FUNCIONAL

Hoje, a Bencke Incorporações Imobiliárias é uma sociedade limitada formada por dois sócios. Um deles trabalha como engenheiro da construtora, ele acompanha e assina como responsável pelos projetos e execução das obras. Além disso, está sempre diretamente envolvido na administração financeira da empresa e outros setores também.

O segundo sócio tem seu trabalho focado nas finanças e na gestão dos recursos humanos da Bencke. Ele se dedica à realização de fluxos de caixa, controle de contas a pagar e contas a receber, previsões orçamentárias, contratação de funcionários, gestão da folha salarial e outras atividades do tipo.

A empresa possui uma sede própria na Av Assis Brasil e, além dos sócios-gerentes, conta com mais seis profissionais nas áreas de arquitetura, administração e vendas, além dos funcionários que trabalham no campo de obra. A parte jurídica e a contabilidade fica a cargo de prestadores de serviços terceirizados.

Em relação aos segmentos de atuação, inicialmente, a Bencke tinha como foco apenas incorporações imobiliárias e a construção civil. Porém, com o passar do tempo, houve um processo de verticalização da produção, decorrente de necessidades e oportunidades que a empresa identificava. Hoje, as atividades desenvolvidas dividem a empresa em três setores diferentes: Bencke Arquitetura, Bencke Construções e Bencke Imóveis (Figura 1). Cada um deles oferece produtos e serviços distintos, que podem ser contratados individualmente, mas que também podem trabalhar em conjunto, visando um único propósito.



Figura 1: Segmentação das atividades da Bencke

Fonte: Bencke Incorporações Imobiliárias Ltda

4.3. BENCKE CONSTRUÇÕES

“Incorporação e construção de empreendimentos imobiliários.”

De fato, a incorporação imobiliária e construção civil são o *core business* da empresa. Até hoje, são doze empreendimentos já entregues e três em

construção. A grande maioria são prédios residenciais de médio porte, entre dez e trinta apartamentos, destinando-se ao público das classes A e B da população.

O padrão de qualidade das construções é uma marca muito forte da Bencke. Em todas as suas obras, a empresa procura se destacar da concorrência apresentando acabamentos de alto padrão em seus prédios. O tamanho dos imóveis também é um diferencial, visto que suas metragens costumam estar a cima da média oferecida no mercado.

Para a realização de cada incorporação, a Bencke costuma trabalhar com investidores, os quais compram os imóveis na planta a preço de custo e acompanham a obra do início ao fim. Entre eles, há investidores de baixa frequência de compra, e há aqueles que, constantemente, aplicam recursos no mercado imobiliário, participando de quase todos os empreendimentos lançadas pela construtora.

Assim, durante anos, se construiu fortes relacionamentos com esses clientes, aproximando um grupo disposto a realizar negócios imobiliários, baseado numa relação de confiança entre todas as partes. Apesar de estas parcerias diminuírem os riscos da empresa e facilitar a gestão de clientes, elas geram certa dependência com os investidores, uma vez que poucos são responsáveis por uma grande parcela do faturamento da empresa.

Abaixo alguns dos empreendimentos já realizados:



Figura 2: Empreendimentos da Bencke Construções

Fonte: Bencke Incorporações Imobiliárias Ltda

4.4. BENCKE IMÓVEIS

“Locação, compra e venda de imóveis residenciais e comerciais.”

Visto que investidores compram imóveis na planta visando obter lucros no futuro, naturalmente, com a construção de edifícios a Bencke passou a ter uma carteira de imóveis disponíveis para locação e venda. A boa relação com esses investidores permitiu a criação de uma imobiliária dentro da empresa, ou seja, além de construir, ela também pode vender e alugar os imóveis.

Hoje, essa comercialização conta com dois corretores, além de toda estrutura que a empresa já oferece, como recepção, gestão financeira e de marketing. Além disso, como vantagem competitiva, a Bencke possui todos os conhecimentos técnicos dos empreendimentos por ela construídos. A conversa dos clientes com o engenheiro e o arquiteto podem ser um diferencial no momento da venda, tornando o atendimento mais profissional e personalizado.

Para aumentar a oferta e o campo de atuação, os imóveis negociados não são mais apenas de origem das incorporações realizadas. Sendo assim, a imobiliária também trabalha com proprietários e empreendimentos que estão fora do contexto da construtora.

Porém, por causa do baixo investimento e pouco foco na sua gestão, o volume de negociações realizadas ainda é pequeno, e os ganhos representam uma pequena parcela do faturamento total da empresa. Por outro lado, a perspectiva do aumento de obras realizadas pela construtora e o aquecimento do mercado estimulam a continuar e talvez até aumentar seu foco no setor.

4.5. BENCKE ARQUITETURA

“Elaboração e desenvolvimento de projetos arquitetônicos.”

Para cada construção, inicialmente, é preciso elaborar um projeto arquitetônico, estrutural, elétrico e hidro-sanitário do empreendimento. Durante um longo período, a Bencke costumava terceirizar este tipo de serviços com arquitetos e engenheiros conhecidos, mas com o aumento da demanda e a oportunidade de aumentar a lucratividade de suas obras, a empresa expandiu suas atividades para este setor.

Atualmente, há um profissional e um estagiário de arquitetura trabalhando nesta área. Todos os projetos arquitetônicos dos edifícios construídos são produzidos dentro da companhia, tornando os processos com a incorporadora mais rápidos e eficientes. Além disso, serviços de arquitetura também passaram a ser oferecidos diretamente aos clientes, como reformas de apartamentos e elaboração de projetos para construção.

4.6. FORNECEDORES

São inúmeras as empresas que abastecem a indústria da construção civil atualmente. Além disso, a diversidade de materiais e novas tecnologias trazem até as obras várias opções de técnicas e recursos para a construção.

A gestão de materiais e custos é de extrema importância para qualquer construtora. Um empreendimento imobiliário requer investimentos milionários, e caso seja possível economizar 1% dos custos ou reduzir seus desperdícios, os ganhos serão muitos para a empresa.

Sendo assim, por se tratar de compras de grande volume e alto valor monetário, a Bencke faz um número mínimo de orçamentos com diferentes

fornecedores antes de realizar qualquer ordem de compra, visando adquirir sempre a melhor oferta. Ou seja, o grau de fidelidade da Bencke com seus fornecedores é baixo, apesar de ter empresas preferidas pelos gestores que são escolhidas quando os preços são similares do restante das ofertas.

4.7. CONCORRÊNCIA

Nos últimos anos, a região apresentou forte crescimento do mercado imobiliário, atraindo novos entrantes e dobrando o número de lançamentos residenciais e comerciais. Os principais segmentos de negócios em que a Bencke atua tornaram-se bastante competitivos e a concorrência ficou mais forte e agressiva.

Com as boas perspectivas, além das construtoras regionais, “empresas de fora” estenderam suas atividades no mercado gaúcho. Grandes companhias de capital aberto, como Cyrela Brazil Realty e Gafisa, vêm aplicando investimentos milionários no setor.

Com centenas de novas ofertas de imóveis na região, as estratégias de diferenciação tornam-se essenciais para a sobrevivência das empresas. Algumas utilizam incentivos governamentais a seu favor, como o “Minha Casa, Minha Vida” que fornece subsídios e financiamentos com baixas taxas de juros aos compradores. Outras incorporações tentam fornecer um serviço mais personalizado aos seus clientes, como o Personal System adotado pela Melnick Even, que oferece opções de mudanças na construção dos apartamentos conforme a vontade dos compradores.

Enfim, apesar da grande demanda por imóveis, a concorrência se apresenta bastante acirrada. Empresas de pequeno, médio e grande porte disputam entre si uma maior parcela deste mercado, que vem apresentado grande crescimento e boas perspectivas para os próximos anos.

Em relação ao mercado de locação, compra e venda de imóveis, atualmente, o número de imobiliárias em Porto Alegre impressiona, são 1571 empresas atuando no ramo (SECOVI/RS, 2011). Este cenário extremamente competitivo também vem obrigando as imobiliárias a se desenvolver de forma rápida e inovadora. Além do crescimento do número de empresas no setor, novas técnicas são adotadas para tornar suas atividades mais eficientes.

A Auxiliadora Predial e Guarida Imóveis são exemplos de líderes de mercado que adotaram o sistema de franquias para amplificar seus negócios e trazer soluções mais próximas e ágeis a seus clientes. Desta forma, suas marcas são fortemente divulgadas, e o serviço prestado passa a ter maior eficácia, visto que a rede de clientes e imóveis aumenta de forma exponencial.

A criação de portais na internet formada a partir da parceria de algumas imobiliárias também se destaca. Com essa nova ferramenta, os clientes têm acesso a um amplo banco de dados de imóveis disponíveis para venda ou locação, tornando sua busca mais rápida e objetiva. A Rede Morar é um exemplo criado pela grupo Brasil Brokers.

4.8. O PROJETO – CONDOMÍNIO COMERCIAL E RESIDENCIAL

O projeto de estudo deste trabalho baseia-se em um loteamento de condomínios residenciais e lojas comerciais no bairro Rubem Berta, na região norte de Porto Alegre. O empreendimento deverá ter características populares, enquadrado-se dentro do programa social “Minha Casa, Minha Vida” e atendendo as necessidades do público das classes C e D.

O terreno proposto para o projeto está localizado na Rua dos Maias, e tem, aproximadamente, cinquenta e cinco mil metros quadrados. Esta área de terra é de propriedade da Bencke e possui condições físicas e legais para a construção deste tipo de empreendimento. Além disso, uma parte dela foi negociada com a rede Wal-Mart para a construção de um supermercado no

local, o que deverá gerar recursos para o início da execução do projeto e também irá valorizar o terreno.

O mapa de localização (Figura 3) ilustra as reais condições do ambiente para a execução do empreendimento. Conforme a imagem, o terreno seria dividido em lotes de terra, separados por ruas e calçadas que deverão ser construídos pela construtora, mediante aprovação da prefeitura.



Figura 3: Mapa de localização do terreno em estudo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O item 1 representa as 6 lojas comerciais já construídas pela Bencke, elas tem frente à Rua dos Maias, que possui grande fluxo de circulação de carros e pedestres. Aos fundos dessas lojas (item 2), o projeto propõem a construção de um centro comercial, com, aproximadamente, 25 lojas de diversos tamanhos e um amplo estacionamento para os clientes.

O lote negociado com a Wal-Mart (item 3) possui 3167m² e 41m da frente do terreno. Nele será construído um supermercado de médio porte que poderá servir de âncora para os lojistas próximos.

Os itens 4 indicam os lotes destinados à construção dos condomínios residenciais. Eles se encontram mais afastados da zona comercial e teriam acesso somente por uma rua privativa, cenário ideal para residências pela tranquilidade e diminuição da poluição sonora. Em cada lote, estima-se que possam ser construídos condomínios com 150 a 200 apartamentos com estacionamento e área de lazer comum aos moradores.

Mais atrás, um espaço de terra (item 5) deverá ser doado para a prefeitura e destinado à construção de praças e parques. Essa é uma determinação na legislação do Plano Diretor da cidade, mas que também pode ser usado para a valorização dos apartamentos, visto que as famílias terão uma zona verde de lazer ao lado de suas residencias.

Os itens 6 a 10 representam o entorno do terreno. A fábrica da Indústria Seven Boys, a Conorte e a unidade Senai são referências na região. O condomínio Fernando Ferrari é também bastante conhecido pela sua grandeza. Atualmente, estima-se que, aproximadamente, 7000 pessoas moram nele, público que fortalece e cria boas perspectivas de desenvolvimento para o comércio local.

Por fim, o item 11 define o traçado de uma futura avenida criado pela prefeitura de Porto Alegre. Sua construção deverá acontecer nos próximos anos e ela deverá cortar o terreno em duas partes, como é possível ver no mapa.

A seguir, são apresentadas algumas fotos das atuais condições da área em estudo:



Figura 4: Frente do terreno.

Fonte: Fotografado pelo autor.



Figura 5: Frente do terreno e lojas comerciais.

Fonte: Fotografado pelo autor.



Figura 6: Terreno em estudo.

Fonte: Fotografado pelo autor.



Figura 7: Rua dos Maias e comércio local.

Fonte: Fotografado pelo autor.

5. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a revisão teórica sobre os assuntos que constituem este trabalho, focando-se na elaboração de um plano de marketing. Para o seu desenvolvimento, adotou-se, como referência a obra “Estratégia de Marketing” de Ferrel e Hartline (2005), que oferece uma abordagem prática e direta da análise, planejamento e implantação de estratégias de marketing. Por fim, esta revisão tem como objetivo orientar para o desenvolvimento do trabalho e apoiar as análises dos resultados apresentados.

5.1. PLANO DE MARKETING

Para atingir suas metas e objetivos, as organizações precisam de um roteiro para chegar lá. O propósito do planejamento estratégico é ajudar a empresa a selecionar e organizar os negócios de maneira saudável. Porém, de acordo com Kotler (1996), o plano estratégico é apenas o ponto de partida para o planejamento. A partir dele, deve ser desenvolvidos subplanos para realizar os objetivos da organização. Desta maneira, para cada unidade estratégica de negócio, deve haver um subplano ou plano de negócio.

Para o departamento de marketing, Ferrel e Hartline (2005, p. 36) afirmam: “o plano de marketing oferece uma formulação detalhada das ações necessárias para executá-lo.” Ou seja, “pense no plano de marketing como um documento de ação – é o manual de implantação, avaliação e controle de marketing”.

Embora muitas vezes haja uma confusão entre o conceito de plano de negócios e plano de marketing, os dois não são a mesma coisa. Um plano de negócios, embora tipicamente contenham um plano de marketing, abrange outras questões, tais como organização e propriedade do negócio, estratégia financeira, operações, recursos humanos e gerenciamento de risco.

Além disso, estes outros componentes não sugerem que o plano de marketing estabelece o plano de negócios por si só. O planejamento do negócio é cada vez mais conduzido por *inputs* e contribuições de todas as funções importantes da empresa.

Uma parte crucial de qualquer plano de negócios é o plano de marketing. De acordo com Kotler (1996), o plano de marketing opera em dois níveis:

Plano Estratégico de Marketing: desenvolvimento dos objetivos e estratégias amplas de marketing baseadas na análise da situação e das oportunidades atuais de mercado.

Plano Tático de Marketing: delineamento das táticas específicas de marketing para o período, incluindo propaganda, *merchandising*, fixação de preços, canais, serviços e assim por diante.

Para a elaboração deste trabalho será utilizada a estrutura de um plano de marketing classificada por Ferrel e Hartline (2005). Cada etapa desta estrutura será analisada a seguir neste referencial teórico com base referencial do autor, a fim de entender e aprofundar melhor cada uma delas.

- I. Sumário Executivo
- II. Análise da Situação
- III. Análise SWOT
- IV. Metas e Objetivos de Marketing
- V. Estratégias de Marketing e Posicionamento
- VI. Implantação de Marketing

5.2. SUMÁRIO EXECUTIVO

O sumário executivo é um resumo geral do plano desenvolvido, com o objetivo de informar ao leitor o ponto crucial da estratégia de marketing e sua execução. De acordo com Ferrel e Hartline (2005, p. 38), o sumário executivo deve “oferecer uma visão geral do plano, de modo que o leitor possa identificar rapidamente questões e temas fundamentais relacionados ao seu papel na implantação da estratégia de marketing.”

Portanto, esta etapa do plano não visa fornecer informações detalhadas que deem suporte ao plano final. Ele deve apresentar apenas os principais aspectos do plano de marketing, como projeções de vendas, custos, medidas de avaliação de desempenho, escopo e prazo de execução do plano.

5.3. ANÁLISE DA SITUAÇÃO

Em qualquer tipo de negócio, um bom planejamento e uma boa decisão devem ser formulados a partir de uma análise situacional. Para o desenvolvimento de um plano de marketing esta etapa é uma das mais difíceis, mas possui grande importância para o seu sucesso. “Um bom planejamento e uma boa decisão requerem acesso a dados e análise desses dados para gerar informações utilizáveis de maneira conveniente.” (Ferrel & Hartline, 2005, p. 51)

De fato, atualmente as empresas têm a sua disposição uma ampla variedade de informações a seu dispor. A tecnologia da informática e meios de comunicação permite reunir e armazenar esses dados para então ser realizada uma análise profunda. Além disso, os custos atuais para estes processos vêm reduzindo de forma muito significativa. Por exemplo, hoje, podemos buscar informações importantes via internet, de forma rápida e eficaz, sem mesmo sair de nosso escritório.

Porém, para assegurar que uma empresa mantenha a capacidade de avaliar sua situação em tempo real, as atividades da análise situacional devem ser ininterruptas. Ou seja, ela não deve acontecer apenas antes de formular as estratégias e os planejamentos, a análise e disseminação de dados e informações de marketing devem estar sempre presentes na cultura das organizações.

Para realizar uma análise situacional abrangente, o gerente deve ser capaz de visualizar três ambientes fundamentais: “ambiente interno”, “ambiente do consumidor” e “ambiente externo”. Cada uma dessas análises deve ser feita de forma separada, e ao fim o analista poderá sintetizar as informações e obter um entendimento do “quadro geral” das complexas decisões a serem tomadas.

5.3.1. O Ambiente Interno

O primeiro passo de uma análise situacional é focado na avaliação crítica do ambiente interno da empresa. Para isso, periodicamente, é necessário avaliar as forças e as fraquezas de cada negócio. Kotler (1996) destaca que isto pode ser realizado usando-se um formulário, que deve revisar as competências de marketing, financeiras, de produção e organizacionais do negócio. Nele, cada fator é classificado em termos de muito forte, pouco forte, neutro, pouco fraco e muito fraco. Desta maneira, associando as avaliações realizadas, pode-se facilmente identificar as principais forças e fraquezas da organização.

Seguindo a mesma lógica de pensamento, porém se focando exclusivamente para área de marketing da empresa, Ferrel e Hartline (2005) divide a análise do ambiente interno em três partes:

- **Revisão dos Objetivos, da Estratégia e do Desempenho Atual:** entender de forma clara as metas e objetivos de marketing é fundamental para qualquer organização. Uma avaliação periódica desses objetivos é necessária para

garantir que eles sempre estejam coerentes com a missão da empresa e com as mudanças do ambiente externo e do consumidor.

- **Disponibilidade de Recursos:** deve-se avaliar o nível atual e o nível previsto dos recursos organizacionais que podem ser utilizados para fins de marketing. Esses recursos, por exemplo, podem ser humanos, financeiros e tecnológicos. Caso seja prevista uma futura escassez, cabe ao gerente de marketing propor meios de compensação e alternativas para essa situação.

- **Cultura e Estrutura Organizacional:** por fim, é preciso rever as questões culturais e estruturais no cenário atual e previsto da empresa. Essa análise pode envolver algumas questões como a orientação geral da empresa para o consumidor, o compromisso dos funcionários com a organização e o planejamento de longo prazo *versus* planejamento de curto prazo.

5.3.2. O Ambiente do Consumidor

Compreender os clientes é essencial para o desenvolvimento do plano de marketing. Na visão de FERREL e HARTLINE (2005), ao avaliar os mercados-alvos da empresa, deve-se compreender o comportamento dos consumidores e as características de uso do produto. Para essa coleta de informações, o autor destaca um método formulado por seis perguntas:

- Quem são nossos consumidores atuais e potenciais?
- O que os consumidores fazem com nossos produtos?
- Onde os consumidores compram nossos produtos?
- Quando os consumidores compram nossos produtos?
- Por que (e Como) os consumidores escolhem nossos produtos?
- Por que consumidores potenciais não compram nossos produtos?

Nem sempre a definição dos clientes atuais é algo óbvio para uma organização, já que pode haver muitos participantes na compra e no uso do produto ou serviço. Ou seja, o cliente não é necessariamente o consumidor. Para abordar a definição de cliente, HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY (2005) definem uma maneira prática para reconhecer os cinco papéis principais que existem em diversas situações de compras. Muitas vezes, um único indivíduo pode conduzir vários, ou até todos, esses papéis, mas reconhecer cada papel separadamente pode ser bastante útil para as decisões de marketing, pois poderá ser necessário adotar uma abordagem diferente para cada um deles.

A seguir são conceituados os cinco papéis:

1. O iniciador: quem inicia a busca por uma solução para a necessidade do cliente.
2. O influenciador: indivíduo que pode influenciar na decisão de compra.
3. O decisor: pessoa que decide qual produto ou serviço comprar.
4. O comprador: quem realiza a compra.
5. O usuário: indivíduo que consome a oferta.

Além disso, Hooley, Saunders e Piercy (2005) também destacam a importância da análise de informações futuras a respeito dos clientes. Como por exemplo, deve-se observar como mudarão os clientes, suas exigências e necessidades; quais os novos clientes que devem ser conquistados e como devem ser conquistados.

Para se entender melhor o comportamento dos consumidores, deve-se também analisar os fatores que influenciam o comportamento de compra. Durante uma decisão de compra, vários fatores interferem na escolha do consumidor. De acordo com Kotler (1996), esses fatores podem ser classificados como fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Como veremos a seguir:

Fatores Culturais: sabemos que a cultura e sociedade impactam fortemente em nossa personalidade, despertando necessidades e interesses específicos. Sendo assim, “os fatores culturais exercem a mais ampla e profunda influência sobre o comportamento do consumidor” (KOTLER, 1996, p. 161).

Fatores Sociais: familiares, amigos e conhecidos geralmente influenciam o comportamento do indivíduo, de maneira direta ou indireta. Durante um processo de compra, a opinião desses grupos pode ser bastante relevante, devido à intimidade e confiança que existe entre eles. Além disso, papéis e posições sociais também se destacam nesta categoria, de acordo com Kotler (1996, p. 166), “um papel consiste em atividades que se espera que uma pessoa desempenhe”. Por exemplo, um indivíduo que tenha mais *status* que outro escolhe produtos que comuniquem isso à sociedade, como carros e roupas de luxo.

Fatores Pessoais: as decisões de um comprador também são influenciadas por características pessoais, como a idade e o estágio de vida, situação econômica, ocupação, estilo de vida e personalidade.

Fatores Psicológicos: o processo motivacional de compra inicia-se por motivações utilitárias (atributos ou objetivos funcionais) ou motivações hedônicas (prazer, fantasia, estética, emoções). Abraham Maslow (Figura 8) explica que as necessidades humanas são organizadas em uma hierarquia, partindo das mais urgentes às menos urgentes. Além disso, a aprendizagem e as crenças do indivíduo também alteram seu comportamento, influenciando no seu processo de decisão de compra.



Figura 8: Hierarquia de necessidades de Maslow

Fonte: Kotler (1995, p. 171)

Durante o processo de compra do produto ou serviço, os participantes, já classificados anteriormente, participam de cinco estágios fundamentais: reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação de alternativas, decisão de compra e comportamento pós-compra (KOTLER, 1996). Com este modelo, o autor afirma que os consumidores atravessam todos os cinco estágios na compra de um produto.

Reconhecimento do Produto: está claro que o processo de compra começa muito antes da compra real. Seu início é o reconhecimento de um problema ou necessidade, que é originada por estímulos internos ou externos.

Busca de Informações: após o reconhecimento do problema ou necessidade, o consumidor ativo estará inclinado a buscar mais informações. Este indivíduo poderá realizar uma busca com atenção elevada, onde ele simplesmente torna-se mais receptivo as informações sobre o produto desejado, ou ele pode realizar uma busca ativa de informações, tendo a iniciativa de procurar e pesquisar informações através de amigos, jornais, internet e etc.

Avaliação de Alternativas: a partir das informações coletadas, o consumidor analisará os atributos de cada produto / serviço conforme seus

interesses. Desta maneira, ele verificará quais produtos podem atender melhor seus problemas ou necessidades.

Decisão de Compra: escolha do produto / serviço preferido entre as alternativas avaliadas.

Comportamento Pós-Compra: após ser realizada a compra, o consumidor experimentará algum nível de satisfação ou insatisfação da escolha, determinado pelo produto e sua expectativa. Além disso, o trabalho do fabricante geralmente não termina quando o produto é comprado, existem serviços pós-vendas, que também será avaliado pelo o comprador.

5.3.3. O Ambiente Externo

O terceiro e último ambiente classificado é o ambiente externo. De acordo com Ferrel e Hartline (2005, p. 64), este “inclui todos os fatores externos (...) que possam exercer consideráveis pressões diretas e indiretas sobre as atividades de marketing”. Entre esses fatores externos, deve-se analisar o ambiente demográfico e cultural, econômico, natural, tecnológico, político e a concorrência.

De acordo com Kotler (1996), o primeiro ambiente que se deve monitorar é o demográfico, pois são as pessoas que formam os mercados. Para qualquer organização, é importante saber o crescimento da população, sua distribuição etária, educação e etnia, visto que cada grupo tem certos desejos e hábitos de compras específicos. Também, os costumes, crenças e valores de cada pessoa são moldados pela a sociedade. Sendo assim, o ambiente cultural exhibe tendência de longo-prazo em relação ao comportamento das pessoas.

Além de pessoas, os mercados exigem poder de compra. De que adianta para as empresas terem possíveis clientes, se eles não possuem recursos financeiros para aquisição dos produtos e serviços que estão sendo oferecidos? Portanto, dados a respeito da renda atual, preços, poupanças,

empréstimos e disponibilidade de crédito podem revelar informações econômicas vitais.

As organizações também devem estar atentas para as ameaças e oportunidades associadas ao ambiente natural. Atualmente, muito se fala em “*go green*”, no que se refere ao movimento de auto sustentabilidade, visando anular ou minimizar os impactos negativos do homem no meio-ambiente. Desta maneira, deve-se existir uma preocupação em relação à escassez de matérias-primas, níveis crescentes de poluição e o custo de energia crescente.

Em relação à tecnologia, Kotler (1996, p. 151) a classifica como “a força mais dramática que molda a vida das pessoas”. Sua afirmação é justificada pelas “maravilhas da tecnologia”, como a penicilina e cirurgia do coração, e a sua fabricação de horrores, como a bomba de hidrogênio e o gás que ataca o sistema nervoso. Ou seja, cada nova tecnologia pode gerar consequência positivas e negativas, e as empresas devem ficar atentas a elas, para se defender e tirar proveito quando possível.

Além disso, as decisões de marketing são bastante afetadas pelo o ambiente político. Constantemente as empresas são influenciadas por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão, que limitam e controlam suas atividades dentro do mercado.

Por fim, tendo em vista o nível de competitividade que existe nos mercados atualmente, fica clara a importância da análise da concorrência para qualquer empresa. Kotler (1996, p. 202) afirma que “a empresa deve, constantemente, comparar seus produtos, preços, canais e promoções com seus concorrentes diretos”. Desta maneira, segundo o autor, a empresa tem condições de reconhecer vantagens e desvantagens competitivas, podendo preparar ataques mais precisos sobre seus concorrentes e defesas mais fortes.

Para Ferrel e Hartline (2005), a organização deve monitorar, de forma contínua, e antecipar as ações atuais e futuras dos seus concorrentes. No século IV a.C., o general chinês Sun Tzu também já reconhecia a importância desta análise:

Caso conheça seu inimigo tão bem quanto conhece a si mesmo, você não precisa temer o resultado de cem batalhas. Caso conheça a si mesmo, mas não o inimigo, para cada vitória que conseguir, você sofrerá uma derrota. Caso não conheça o inimigo nem a si mesmo, você sucumbirá em todas as batalhas. SUN TZU apud HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY (2005, p.150)

Porém, muitas vezes, a maior dificuldade das empresas é reconhecer quem são seus concorrentes. A curta visão em relação ao mercado e seus negócios podem levar ao que Theodore Levitt (1960) define como *Miopia de Marketing*. Esta falha administrativa ocorre na definição equivocada do seu ramo de atividade que a empresa trabalha, tornando difícil o entendimento dos clientes e o reconhecimento dos verdadeiros concorrentes. Por exemplo, uma empresa aérea que realiza voos intermunicipais, não estará apenas no ramo de transporte aéreo, pois provavelmente ela também estará concorrendo com o transporte terrestre, como empresas de ônibus e trens.

Para tornar mais clara a definição de seus concorrentes, Ferrel e Hartline (2005, p. 64, 65) classificam quatro tipos básicos de concorrência

1. Concorrentes de marca, que comercializam produtos similares em características e benefícios para os mesmos consumidores a preços semelhantes.
2. Concorrentes de produto, que competem na mesma classe de produto, mas com produtos diferentes em características, benefícios e preços.
3. Concorrentes genéricos, que comercializam produtos muito diferentes que resolvem o mesmo problema ou satisfazem a mesma necessidade básica do consumidor.
4. Concorrentes de orçamento total, que competem pelos limitados recursos financeiros dos mesmos consumidores.

Após reconhecer seus concorrentes, a empresa pode usar algumas técnicas para identificar as melhores práticas que podem ser usadas para

melhorar o seu próprio desempenho. Como exemplo, Hooley, Suanders e Piercy (2005) destacam o *benchmarking competitivo*, que é o processo de comparar as estratégias e operações de sua empresa com a das empresas líderes de mercado.

5.4. MATRIZ SWOT

A partir da análise do ambiente interno, do consumidor e externo, pode-se identificar os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças da empresa, que serão relacionados na matriz SWOT (*strengths, weakness, opportunities, threats*). A matriz SWOT tem como objetivo fornecer a direção para o desenvolvimento do plano de marketing, a partir de uma síntese dos ambientes avaliados na análise situacional. Wright, Kroll e Parmell (2000, p. 86) também destacam o seu objetivo da seguinte maneira:

O objetivo da análise é possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais. Com isso a empresa tenta maximizar seus pontos fortes e moderar o impacto dos seus pontos fracos. A análise também é útil para revelar pontos fortes que ainda não foram plenamente utilizados e identificar pontos fracos que podem ser corrigidos.

Portanto, a análise feita deve indicar algo que orientará a empresa a realizar os seus objetivos ou pode revelar uma barreira que deve ser superada ou minimizada. Ferrel e Hartline (2005) afirmam que a análise SWOT, quando desempenhada corretamente, pode impulsionar a criação de um plano de marketing consiste.

As técnicas utilizadas para realização da análise funcionam como uma espécie de filtro, fazendo com que as informações coletadas na análise da situação cheguem ao processo decisório da organização. Desta maneira, os gestores conseguem comparar os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças, desenvolvendo uma visão crítica desses ambientes e orientando-os a suas decisões.

Entre os benefícios da análise SWOT, se destacam a simplicidade, custos menores, flexibilidade, colaboração, integração e síntese. Além disso, o autor também enfatiza a eficácia desta ferramenta, classificando-a como a mais eficaz entre as ferramentas de análise, como, por exemplo, a análise financeira, o desenvolvimento de cenários e o perfil dos concorrentes.

Após identificados os elementos que formarão a Matriz SWOT, Ferrel e Hartline (2005), ressaltam a importância de uma avaliação quantitativa, que pode ser bastante instrutiva. De acordo com os autores, esta avaliação deve quantificar a magnitude (intensidade) e a importância de cada elemento dentro da matriz, em uma classificação de ± 1 (baixa magnitude / pouca importância) a ± 3 (alta magnitude / muita importância). Por fim, através de uma multiplicação destas duas variáveis, chega-se a uma classificação total para cada elemento, que poderá variar de -9 a 9.

5.4.1. Análise da Matriz SWOT e Questões-Chaves

Após estruturada a Matriz SWOT com os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças da organização, e suas respectivas avaliações, deve-se dar início a sua análise. Para isso, o método de combinação dos elementos para identificação de questões-chaves mostra-se bastante eficaz para a elaboração de estratégias que alavanquem as vantagens competitivas e neutralizem as deficiências da empresa, como é visto a seguir:

Pontos Fortes e Oportunidades: utilizar os pontos fortes da organização para aproveitar ao máximo as oportunidades identificadas do mercado.

Pontos Fortes e Ameaças: utilizar os pontos fortes da organização para minimizar ao máximo as oportunidades identificadas do mercado.

Oportunidades e Pontos Fracos: minimizar os pontos fracos da organização para, simultaneamente, aproveitar as oportunidades do mercado.

Ameaças e Pontos Fracos: minimizar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.

5.5. METAS E OBJETIVOS DE MARKETING

A partir do reconhecimento e da análise dos elementos da SWOT, é possível ter alguma idéia da direção estratégica a ser seguida. Neste estágio pode haver muitas metas e objetivos diferentes que a empresa deseje adotar. Porém, como seus recursos são limitados, cabe ao gerente priorizar as intenções estratégicas da empresa e desenvolver metas e objetivos específicos para o plano de marketing.

Entender as diferenças entre metas e objetivos é crucial para o desenvolvimento de qualquer planejamento. Segundo Ferrel e Hartline (2005, p. 102), “metas são realizações gerais desejadas, enquanto objetivos fornecem referências específicas e quantitativas que podem ser usadas para aferir o progresso no sentido da realização das metas de marketing”.

Sendo assim, para serem eficazes, as metas de marketing devem envolver algumas questões fundamentais. Primeiro elas devem ser factíveis com a realidade da empresa. Metas que não podem ser alcançadas irão desmotivar a equipe de trabalho, tornando-se prejudicial para a organização. Segundo, elas devem ser coerentes entre si. Áreas funcionais diferentes podem lançar metas incompatíveis, deixando o trabalho confuso e pouco eficiente. Por fim, elas precisam ser abrangentes e envolver algum grau de intangibilidade, motivando e ajudando a esclarecer o papel de todas as partes da organização.

Por outro lado, os objetivos são mais específicos, eles determinam resultados mensuráveis e quantitativos, responsabilidades especificamente atribuídas e prazos a serem atingidos. Uma meta pode possuir vários objetivos, que poderão medir o seu progresso com o decorrer do tempo.

5.6. ESTRATÉGIAS DE MARKETING

5.6.1. Segmentação de Mercado

Identificar as necessidades dos consumidores e depois planejar um composto de marketing que permite satisfazer essas necessidades é a principal meta da estratégia de marketing. Para isso, a segmentação de mercado é uma parte crucial da estratégia de marketing para a maior parte das organizações.

De acordo com Ferrel e Hartline (2005), algumas décadas atrás, a maioria das empresas adotavam estratégias do *Marketing de Massa*, ou seja, não utilizava práticas de segmentação de mercado, sendo assim, os produtos da época possuíam uma única variedade, um único sabor e um só estilo. Kotler (1996) também destaca esse período, enfatizando a estratégia idealizada por Ford, quando ofereceu o modelo T a todos os compradores – Eles podiam possuir um automóvel “de qualquer cor, desde que fosse preto”. Porém, atualmente as necessidades dos consumidores são mais complexas e diversas e a concorrência mais forte e atuante, tornando a segmentação ainda mais importante.

A partir do momento que a organização passa a entender a composição do mercado em diferentes grupos de consumidores, e não o mercado como um todo, seus profissionais de marketing podem definir e entender com mais precisão as necessidades dos seus clientes. Esses grupos de consumidores devem ser formados por pessoas que tenham gostos, necessidades, desejos ou preferências similares. Desta maneira, torna-se possível a capacidade de moldar os produtos para que melhor satisfaçam esses consumidores.

Portanto, “definimos segmentação de mercado como o processo de divisão do mercado total, para um determinado produto ou uma categoria de produtos, em segmentos ou grupos relativamente homogêneos”. (FERREL e HARTLINE, 2005, p. 153). Porém, a decisão fundamental é segmentar ou não, e qual nível de segmentação utilizar. Atualmente, algumas organizações levam a segmentação muito a sério, elas optam em direcionar suas atividades a

pequenos nichos de mercado ou até às pessoas individualmente, acreditando que poderão atender suas necessidades de maneira mais eficaz.

A seguir, são abordadas as bases para segmentação de mercados consumidores classificadas por Kotler (1996) (Anexo A) e por Ferrel e Hartline (2005):

Segmentação Geográfica: a segmentação geográfica consiste em dividir o mercado em unidades geográficas diferentes. Exemplos: países, estados, regiões, cidades e distritos.

Segmentação Demográfica: na segmentação demográfica os compradores são divididos em variáveis demográficas. Exemplos: idade, sexo, tamanho da família, ciclo de vida da família, renda, ocupação, educação, religião, raça e nacionalidade.

Segmentação Psicográfica: a segmentação psicográfica propõe dividir o mercado em diferentes grupos, tomando-se como base a classe social, estilo de vida e/ou personalidade.

Segmentação Comportamental: a segmentação comportamental classifica os compradores em grupos, de acordo com seu conhecimento, atitude, uso ou resposta para um produto. Exemplos: ocasiões, benefícios, condição do usuário, taxa de uso, grau de lealdade, estágio de aptidão e atitude relativa ao produto.

5.6.2. Estratégias de Marketing Direcionado

Uma vez concluída a segmentação de mercado, a empresa terá conhecimento das oportunidades do mercado analisado. Desta maneira, ela será capaz de identificar segmentos, os quais oferecem oportunidades que correspondem as suas capacidades e recursos (FERREL, 2005).

Conforme Kotler (1996), a avaliação dos segmentos de mercado deve considerar três fatores diferentes: tamanho e crescimento do segmento,

atratividade estrutural do segmento e objetivos e recursos da empresa. A seguir são analisados cada um desses fatores.

Tamanho e Crescimento do Segmento: análise do tamanho e as características de crescimento do segmento. Geralmente empresas de maior porte preferem mercados com grande volume de vendas, e empresas menores evitam esses segmentos, pois exigem recursos substanciais.

Atratividade Estrutural do Segmento: não basta o segmento ter o tamanho e crescimento desejáveis, ele também deve possuir potencial de lucro. Para isso, pode-se avaliar o grau de atratividade do segmento a partir das *Cinco Forças de Porter*: rivalidade entre concorrentes; poder de negociação dos clientes; poder de negociação dos fornecedores; ameaça de entrada de novos concorrentes; ameaça de produtos substitutos (PORTER *apud* ROXO, 2007)

Objetivos e Recursos da Empresa: mesmo que o segmento tenha o tamanho, crescimento e estrutura atrativa, ele pode ser descartado caso não se ajuste aos objetivos a longo prazo da empresa. Além disso, mesmo que ele se enquadre nos objetivos, deve ser considerado se a empresa possui competências e recursos para ser bem sucedida nele, pois cada segmento possui certos requisitos de sucesso.

Por fim, baseada na análise de cada segmento, a empresa pode pensar em cinco diferentes estratégias básicas para a seleção de segmentos de mercado (FERREL, 2005). Como é visto na figura 9, cada estratégia visa concentrar suas atividades em mercados-alvo através de determinadas categorias de produtos.

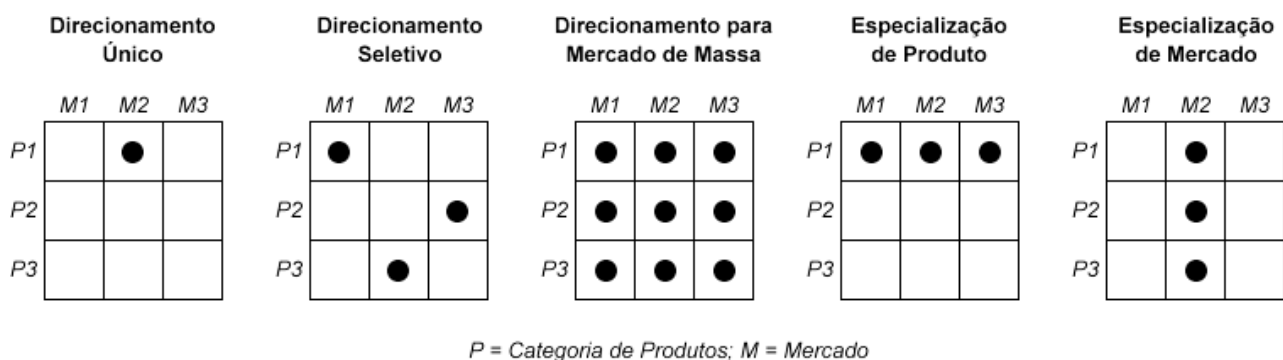


Figura 9: Cinco Estratégias Básicas para a Escolha do Mercado-Alvo

Fonte: Ferrel (2005, p. 170)

Direcionamento Único: uma categoria de produto para apenas um único segmento de mercado. Através do *marketing concentrado* a empresa alcança uma forte posição de mercado no segmento onde possui maior conhecimento de suas necessidades e pode possuir reputação especial (KOTLER, 1996).

Direcionamento Seletivo: escolha de alguns segmentos de mercados que possuem pouca ou nenhuma sinergia entre si. Desta maneira, através de diferentes categorias de produtos, é possível atuar nos mercados mais atrativos. Além disso, de acordo com Kotler (1996), a *cobertura de multissegmentos* diversifica os riscos da empresa.

Direcionamento para Mercado de Massa: tentativa de atender todo o mercado com todos os produtos que pode-se necessitar. Esta cobertura ampla de mercado só é possível para empresas de grande porte, como, por exemplo, a Coca-Cola (mercado de bebidas) e a General Motors (mercado de veículos).

Especialização de Produto: concentração da comercialização de um produto em vários segmentos selecionados. Através desta estratégia, a empresa desenvolve grande reputação na área específica de atuação.

Especialização de Mercado: concentração em atender várias necessidades de um segmento específico do mercado, através de várias categorias de produtos. Neste caso, a empresa pode obter maior reputação ao especializar-se em atender determinado grupo de consumidores.

5.6.3. Diferenciação e Posicionamento

Após estudar e selecionar o mercado-alvo, a empresa deve diferenciar e posicionar a sua oferta de produto em relação à concorrência. Caso não exista uma diferenciação nas ofertas, a maioria dos consumidores privilegiará os produtos de menor preço. Desta maneira, de acordo com Kotler (1996), a

diferenciação permite à organização cobrar um preço mais elevado, baseado num valor extra percebido e entregue aos consumidores.

Portanto, a diferenciação é a criação de diferenças reais do produto que o distingua da concorrência, como, por exemplo, maior qualidade, melhor serviço de entrega e menor preço. Por outro lado, “o posicionamento está relacionado às percepções que os consumidores têm dos benefícios dos produtos, reais ou imaginários” (FERREL e HARTLINE, 2005, p. 171). Ou seja, enquanto que a diferenciação refere-se ao próprio produto, o posicionamento é a criação de uma imagem mental para os consumidores, baseado nas características dos produtos ofertados.

5.6.4. Estratégia de Precificação

A equação da receita é bastante simples: ela é igual ao preço vezes a quantidade vendida. De acordo com Ferrel e Hartline (2005, p. 216), “existem dois caminhos para a empresa aumentar sua receita: aumentar o preço ou aumentar o volume de produtos vendidos”. Aumentar essas duas variáveis em conjunto é um grande desafio que raramente pode-se fazer, pois o volume de vendas é diretamente influenciado pelo preço praticado.

Diferentemente de mudanças nos produtos, na distribuição e na promoção de vendas que podem levar longo período de tempo, a precificação pode ser alterada a qualquer momento por decisão dos gestores. Isso faz com que a análise da concorrência se torne mais complexa, sendo necessário o contínuo monitoramento dos preços dos produtos rivais.

Sendo assim, a importância e a facilidade de troca dos preços intrigam muitos gestores. Erros cometidos por políticas de preços muito elevados podem diminuir consideravelmente as receitas da companhia, perdendo *market share* e podendo acumular estoque em excesso. Por outro lado, apesar de aumentar as vendas, preços muito baixos diminuem a margem de lucro,

deixando de ganhar o que o cliente estava disposto a pagar. Então, como chegar ao preço ideal?

Na perspectiva dos vendedores, quanto mais o cliente pagar, melhor. Aqueles que vendem a mercadoria tendem a inflar os preços, porque querem receber o máximo possível pela troca. Porém, eles devem estar atentos a quatro questões fundamentais: custo, demanda, valor do consumidor e preço dos concorrentes (Ferrel e Hartline, 2005).

Em relação aos custos, não há viabilidade do negócio se a empresa não consegue cobrir seus custos diretos e indiretos. Além disso, muitas estratégias de precificação também incorporam uma margem de lucro alvo como se fosse um custo, para então garantir um mínimo de ganho em suas vendas. Porém, de nada adianta a empresa cobrir essas despesas se não há público que esteja disposto a pagar o preço praticado. O conhecimento que a empresa deve ter da demanda é fundamental para o seu sucesso, deve-se compreender qual o valor dos produtos oferecidos para atender as necessidades do público-alvo.

Finalmente, a empresa deve ter plena consciência dos preços dos produtos concorrentes similares ou comparáveis, principalmente nos casos das *commodities*. Mas isso não significa que se deve igualar ou vencer cegamente os preços da concorrência. A empresa deve seguir sua estratégia de posicionamento determinado, levando em consideração os preços praticados no mercado.

Já a perspectiva dos compradores é o oposto dos vendedores: eles querem gastar o menos possível na aquisição do produto. A percepção de valor que o consumidor tem da mercadoria determina a quantia que ele está disposto a pagar por ela. Esse valor é determinado por diversos fatores que variam entre pessoas e mercados-alvo, como, por exemplo, qualidade do produto, conveniência, serviços suplementares e marca.

Essa disputa de interesses entre vendedores e compradores é fortemente influenciada pelo mercado. Quando o mercado possui uma oferta muito alta, e dispõem de vários substitutos para o produto, o poder de troca dos compradores aumenta sobre os vendedores. Porém, a situação se inverte quando a demanda é maior.

Sendo assim, a estratégia de precificação praticada deve estar em sintonia com os custos da empresa, o mercado e o valor do produto oferecido. Cada um desses fatores é determinante para se chegar ao preço ideal. Ignorar algum deles ou a sua falta de conhecimento podem comprometer as vendas da empresa e o seu relacionamento com os clientes.

Por fim, embora os produtos individuais devam ser precificados caso a caso, se desenvolveu uma abordagem geral e consistente para ser aplicada na fixação de preços. As estratégias de “Preço-Base” (Tabela 1) fixam o preço inicial de um produto e uma faixa de movimentos possíveis durante o seu ciclo de vida. Já o “Ajuste de Preços em Mercados Consumidores” (Tabela 1) usa outras técnicas para acomodar os preços ou ajustá-los ao seu cenário do mercado.

Estratégias de Preço-Base	
Desnatamento	Fixação intencional de preços elevados em relação aos concorrentes. Geralmente utilizada em lançamento de produtos inovadores e de alta tecnologia, a fim de recuperar os investimentos e posicionar o produto de forma diferenciada. Exemplos: novos aparelhos de TV e videogames.
Precificação de Penetração	A partir de preços mais baixos, visa conquistar ampla aceitação no mercado e garantir rapidamente um grande <i>share of market</i> . Essa estratégia é válida quando os consumidores são mais sensíveis aos preços, quando suas despesas não são muito elevadas ou quando a concorrência pode entrar rapidamente no mercado.
Precificação de Prestígio	Elevação dos preços para promover uma imagem de qualidade superior em relação aos concorrentes. Exemplos: hotéis e restaurantes.
Precificação baseada em Valor	Tem como meta estabelecer preços baseado no valor do produto, ou seja, no nível de qualidade oferecido. Assim, os preços praticados não são os mais baixos nem os mais altos do mercado. Exemplos: empresas do varejo (Wal-Mart e Home Depot)
Alinhamento Competitivo	Em cenários que os consumidores veem todos os produtos de forma similar, os preços tendem a ser semelhantes também. Exemplos: <i>commodities</i> (petróleo e aço)
Estratégias não relacionadas a Preço	Quando não se enfatiza o preço no programa de marketing, mudando o foco para a qualidade e os benefícios da oferta. Exemplos: parques temáticos (Disney World e Universal Studios).
Ajuste de Preços em Mercados Consumidores	

Desconto Promocional	Uso de liquidações, promoções ou vendas especiais para atrair consumidores e criar entusiasmo. Essas práticas devem ser de curto prazo, caso contrário os consumidores entenderão o preço promocional como sendo normal.
Precificação de Referência	Comparação do preço real de venda com o preço de referência interna ou externa. Desta maneira, é possível promover vendas destacando um preço de referência supostamente mais alto do preço praticado pela a empresa. Ou seja, basicamente se engana os consumidores ao comparar com um preço de referência mais alto, mas nunca utilizado.
Precificação do Preço Quebrado	Não utilização de preços redondos, como, por exemplo, R\$ 1,99 ou R\$ 49,95. Isto dá a impressão de valores menores aos consumidores.
Preço de Pacote	União de dois ou mais produtos complementares por um único preço, tornando-os mais baratos se vendidos separadamente.

Tabela 1: Estratégias de Precificação

Fonte: Elaborado pelo autor

5.6.5. Gestão da Distribuição e da Cadeia de Suprimentos

Embora pouco visíveis e muitas vezes até esquecidas, a gestão da distribuição e a cadeia de suprimentos são de extrema importância para as vendas da organização. Elas garantem com que os compradores achem os bens e serviços desejados quando e onde precisem deles.

Uma gestão focada na distribuição, apesar de cara e dispendiosa, pode trazer uma vantagem sustentável e uma verdadeira diferenciação de mercado durante anos, enquanto que os produtos, preços e promoções podem ser imitados ou tornarem-se obsoletos num curto período de tempo. No entanto, a empresa também deve estar atenta as suas despesas, devendo encontrar um equilíbrio entre atender as necessidades dos consumidores e os seus custos internos.

Basicamente, existem duas formas de distribuição dos produtos: direta e indireta. A distribuição direta ocorre quando o produtor opta em vender diretamente ao cliente. Desta forma, é possível promover e preservar a imagem

da marca e ter contato direto com os consumidores, aumentando a eficácia dos negócios.

Porém, o cenário da maioria dos fabricantes é outro. Na distribuição indireta, a empresa trabalha em parceria com um ou mais intermediários para chegar ao cliente final. Os intermediários, geralmente, são mais próximos aos consumidores e suas abordagens são mais diretas e precisas. Sendo assim, é possível aumentar a eficiência da distribuição de bens por torná-los amplamente disponíveis e acessíveis aos mercados-alvos, visto que os intermediários se especializam nas vendas e, geralmente, oferecem à empresa fabricante muito mais do que ela pode atingir com os seus próprios esforços (Kotler, 1996).

A extensão da estrutura do canal de distribuição varia conforme o número de intermediários envolvidos no processo. No caso de bens de consumo, o produto pode passar por atacadistas e varejistas antes de chegar ao consumidor final.

Além disso, a intensidade da distribuição também pode variar conforme a estratégia de marketing da empresa. Uma distribuição intensiva visa disponibilizar os produtos no maior número de pontos de vendas possíveis, muito utilizado em bens de conveniência e descartáveis. Já a distribuição seletiva usa um número razoável de pontos de vendas, e a exclusiva determina apenas alguns estabelecimentos para comercializar os produtos.

5.6.6. Comunicação Integrada de Marketing

Promoção e comunicação são os elementos que mais aparecem na estratégia de marketing de uma empresa. Kotler e Armstrong (2003) definem a comunicação de marketing como o meio através do qual as organizações se comunicam com seu mercado. Já Ferrel e Hartline (2005, p. 272) destacam: “a comunicação integrada de marketing (CIM) refere-se ao uso estratégico,

coordenado, de elementos promocionais para garantir o máximo de impacto persuasivo sobre os consumidores atuais e potenciais da empresa”.

A chave para a CIM é a coerência e a uniformidade do composto de comunicação, que é formado por: propaganda, relações públicas, venda pessoal e promoção de vendas (Figura 10). Sendo assim, coordenando todos esses “pontos de contato”, a CIM cresceu em importância por várias razões, tais como:

- permite que a empresa fomente relacionamentos de longo prazo com os consumidores.
- reduz os custos e usa de forma mais eficiente os recursos promocionais. Ao integrar todas as comunicações, é possível reduzir ou eliminar redundâncias e desperdício no programa promocional geral.
- permite a ligação direta com o consumidor alvo, que se fragmentou ao longo de uma ampla variedade de meios de comunicação, tornando a mídia de massa mais cara e menos previsível.

Para maximizar os resultados, os elementos promocionais do programa de CIM devem ser coordenados sob perspectiva holística, ajustando-os a toda programação de marketing (estratégia do produto, de preço e da cadeia de suprimentos). Assim, a abordagem pode ocorrer de todos os ângulos possíveis, e deve transmitir uma mensagem clara e coerente do posicionamento para o consumidor alvo.

Basicamente, as metas e objetivos da CIM culminam na aquisição de bens e serviços pelo mercado-alvo. Neste caso, o modelo clássico para coordenar o composto de promoção é o modelo AINDA – atenção, interesse, desejo e ação. Sua lógica se baseia, primeiro, em atrair a atenção dos consumidores potenciais. Depois disso, demonstrando as características do produto, a empresa tende a estimular o interesse do cliente, que deverá se tornar em um desejo a medida que se torne visível a superioridade a sua superioridade e a capacidade de satisfazer as necessidades específicas. Por

fim, a promoção deve direcionar os consumidores potenciais para a realização da compra.

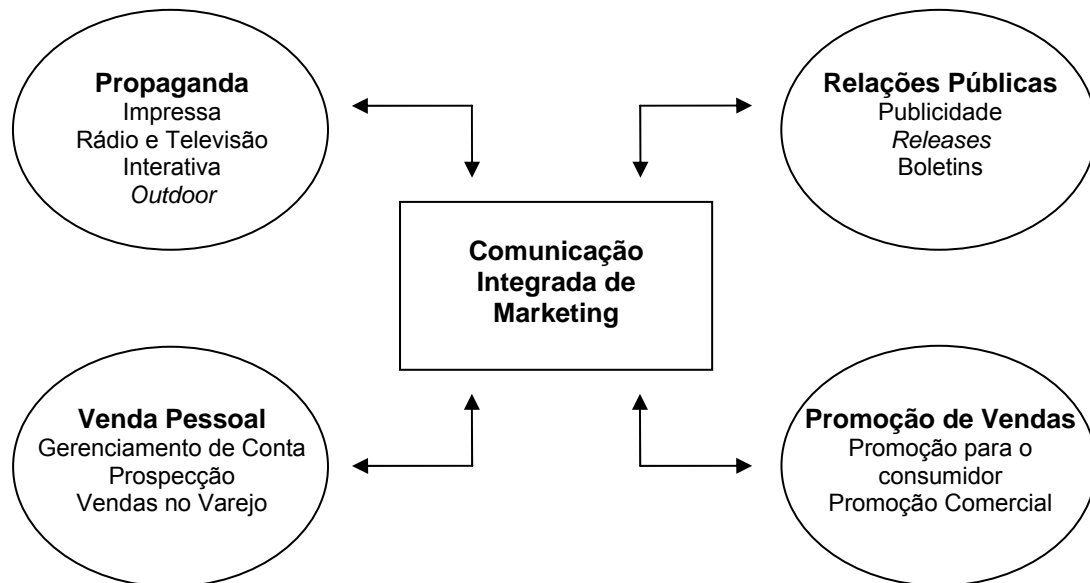


Figura 10: Elementos Promocionais Usados na CIM

Fonte: Ferrel (2005, p. 273)

5.6.6.1. Propaganda

A propaganda é uma forma de comunicação não-pessoal, paga, desenvolvida por indivíduos ou empresas com ou sem fins lucrativos, com o objetivo de informar ou persuadir integrantes de uma audiência específica. Ferrel e Hartline (2005) destacam que ela é transmitida por meio de mídias de massa, como revistas, jornais, televisão, rádio, *outdoors* e malas diretas. Devido sua flexibilidade, a propaganda pode ser direcionada para atingir um público muito numeroso ou um segmento de mercado bem definido e pequeno.

Basicamente, existem dois tipos de propaganda: institucional e de produto. A institucional promove a imagem, as ideias e a cultura da

organização, visando criar uma imagem corporativa favorável e garantir credibilidade com os seus clientes. Já a propaganda de produto tem como objetivo apresentar informações sobre um produto em específico, promovendo sua imagem, recursos, usos, benefícios e atributos.

5.6.6.2. Relações Públicas

O principal objetivo das relações públicas é alcançar um equilíbrio entre a identidade e a imagem de uma organização perante a opinião pública. Para Ferrel e Hartline (2005), esse segmento da CIM é o elemento que acompanha as atitudes públicas, identifica questões que possam evocar preocupações públicas e desenvolve programas para criar e manter um relacionamento positivo entre a empresa e seus *stakeholders*.

Portanto, as relações públicas podem melhorar a percepção geral do público em relação à companhia, criando imagens específicas como qualidade, inovação, valor ou preocupação com questões sociais. Para desenvolver essa forma de comunicação, as empresas podem utilizar vários métodos, como:

- *Releases* (algumas páginas de texto utilizados para chamar a atenção para um produto ou evento da companhia ou pessoa ligada a ela)
- Artigos esclarecedores (textos maiores preparados para um objetivo específico ou público-alvo)
- *Papers* (semelhantes aos artigos esclarecedores, mas mais técnicos e focalizam assuntos mais específicos, de interesse dos *stakeholders* da empresa)
- Coletivas para imprensa (encontro com a mídia para anunciar ou comentar sobre um evento importante)
- *Lobby* (tentativa nas decisões do poder público)
- Patrocínio de eventos (apoio a entidades não lucrativas ou eventos)

- *Merchandising Editorial* (colocação de produtos em filmes e programas de televisão para que seja usado como parte da ação)

Ferrel e Hartline (2005) acreditam que a mensagem transmitida pelos métodos de relações públicas costuma ter maior credibilidade para o público em geral, visto que ela é percebida de forma mais fidedigna e confiável que a propaganda, já que a companhia não paga pelo tempo de exposição na mídia. Por outro lado, nas relações públicas, a empresa tem muito menos controle sobre como a mensagem é passada. Muitas mídias inserem suas próprias opiniões e conclusões ao comunicarem uma notícia.

Assim, as relações públicas também podem ter impactos negativos, originados por indagações éticas ou legais, produtos perigosos, acidentes ou ações polêmicas de empregados ou executivos. Um exemplo disso é o caso da Nike, que teve sua imagem fortemente atacada com a notícia de utilização de trabalho infantil na confecção de seus calçados. Em situações como essas, as empresas planejam com cuidado os procedimentos e as declarações para amenizar os impactos negativos.

5.6.6.3. Venda Pessoal

De forma resumida, a venda pessoal é a comunicação pessoal paga que visa informar os consumidores potenciais sobre o produto, persuadindo-os a comprá-los. Desta maneira, a empresa tem contato direto com o cliente, tornando a venda pessoal na forma mais precisa de comunicação. Porém, a contratação, treinamento e manutenção de vendedores geram grandes custos, deixando este meio bastante caro.

O gerenciamento da força de vendas é vital para a estratégia de marketing da empresa. Sua implantação requer algumas atividades, tais como a definição de objetivos da força de vendas, que envolve a quantia e o volume

desejada nas vendas e/ou a participação do mercado. O tamanho da força de vendas é outro fator que deve ser organizado – ter muitos ou poucos vendedores pode resultar em despesas infladas, perdas na receita e no lucro.

Além disso, o recrutamento e treinamento dos vendedores devem garantir o perfil apropriado e a preparação deles de acordo com as políticas e cultura da organização. Por fim, o controle e a avaliação requer uma comparação entre os objetivos de vendas e o seu real resultado.

5.6.6.4. Promoção de Vendas

O principal objetivo da promoção de vendas é induzir os consumidores à experimentação e compra do produto, ou seja, ela atua como incentivo ou indução à venda. Geralmente a promoção não é utilizada como um elemento promocional isolado, as empresas costumam combiná-la com a propaganda, relações públicas ou com as atividades de venda pessoal, maximizando seus resultados.

Para os mercados consumidores, há diversos métodos que podem ser utilizados para incentivar as vendas, tais como:

- Cupons (reduzem os preços do produto e incentivam os clientes a experimentarem marcas novas ou já estabelecidas)
- Amostras (aumentam o volume de vendas principalmente nos primeiros estágios do ciclo de vida do produto)
- Programas de Fidelidade (recompensam os consumidores frequentes, devendo aumentar sua fidelidade e o *share of wallet*)
- Promoção no Ponto-de-Vendas (utilizam táticas para ganhar a atenção do consumidor, e, assim, anunciar um produto ou aumentar as vendas por impulso)
- Prêmios (oferecem itens gratuitos ou a um custo mínimo como um bônus pela compra da mercadoria)

- Concursos e Loterias (incentivam os consumidores a concorrerem a prêmios ou tentarem a sorte em um sorteio)

A abordagem da promoção de vendas para os mercados empresariais não ocorrem de maneira diferente, mas também pode-se destacar alguns métodos para este segmento:

- Recompensas Comerciais (garantem benefícios extras ou reduzem preços das mercadorias quando vendidas em uma quantidade específica)
- Assistência em Treinamento (oferecem treinamento gratuito para os funcionários de um intermediário quando o produto apresenta certa complexidade)
- Propaganda Cooperativa (fabricante e intermediário dividem custos dos anúncios da mercadoria)

5.7. IMPLANTAÇÃO DE MARKETING

Com o planejamento da estratégia de marketing concluído, já se tem o conhecimento de “o que” fazer, porém sem saber “como” fazer. Conforme Ferrel e Hartline (2005, p. 299), “a implantação de marketing é crucial para o sucesso de qualquer empresa, pois é a responsável pela execução da estratégia de marketing”. Ou seja, a fim de garantir o cumprimento dos objetivos do plano de marketing, a implantação é o processo de execução da estratégia de marketing pela criação e desempenho de ações específicas.

Atualmente, muitas empresas são capazes de elaborar ótimos planos de marketing adequados as suas situações e necessidades. Porém, elas não se mostram preparadas ou não se preocupam como deveriam organizar um plano de implantação que garanta o seu sucesso. Na verdade, a combinação de uma

boa estratégia, por mais bem que ela seja elaborada, com uma implantação de marketing precária, com certeza, levará ao fracasso do projeto.

De acordo com Ferrel e Hartline (2005), o planejamento e a implantação possuem uma relação bastante próxima, entrelaçadas no processo de planejamento de marketing. A partir disso, o autor destaca a interdependência, a evolução e a separação como questões bastante comuns deste relacionamento:

- **Interdependência:** o processo de planejamento e implantação não é uma via de mão única. Constantemente, durante a execução, a companhia deve voltar ao estágio de planejamento para ajustar a sua estratégia quando necessário.
- **Evolução:** a empresa deve considerar que os fatores analisados para criação do plano não são estáticos. Há mudanças acontecendo constantemente no ambiente interno e externo, e essas mudanças podem acontecer tão rapidamente que logo tornam a estratégia de marketing antiquada. Sendo assim, o planejamento e a implantação devem evoluir constantemente para se adequarem uma a outra.
- **Separação:** geralmente os responsáveis pelo planejamento do plano de marketing são gerentes de nível médio ou mais elevado, e a execução é o dever de gerentes de níveis mais baixos. Esta diferença dos papéis podem trazer prejuízos à estratégia da empresa, visto que os funcionários da linha de frente podem não entender plenamente o plano, por não participar do seu planejamento e pela dificuldade de se identificar com as suas metas e objetivos.

Para programar as atividades de marketing, o gerente responsável pela sua execução deve estabelecer um cronograma para o cumprimento de cada etapa do plano, destacando as atividades específicas, o tempo necessário para a sua realização, sequência das atividades e responsabilidades. Desta maneira, todos os participantes reconhecem os seus deveres e o cronograma para o cumprimento de cada etapa.

A estrutura dos cronogramas pode variar dependendo do cenário da empresa. Alguns podem ser simples e outros, bastante complexos. Porém, todos eles têm o mesmo objetivo: oferecer um propósito, direção e estrutura a todas as atividades de marketing.

6. METODOLOGIA

O plano de marketing realizado para a Bencke Incorporações Imobiliárias Ltda objetiva auxiliar os gerentes do projeto na tomada de decisões de marketing. Para a elaboração deste trabalho, se adotou como referência o modelo do plano de marketing proposto por Ferrel (2005).

Primeiramente, foi realizado um diagnóstico da situação interna e externa da empresa. Após o término desta etapa inicial, os dados obtidos foram analisados de forma a identificar os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças, destacando questões-chaves para o projeto. Assim, foi possível estabelecer metas e objetivos, e determinar a estratégia de marketing a ser seguida. Por fim, o plano de ação foi elaborado a fim de garantir a implantação e o cumprimento dos objetivos de marketing.

6.1. COLETA DE DADOS

A pesquisa bibliográfica é a parte inicial deste estudo, que deve investigar as teorias sobre o planejamento e execução de um plano de marketing. Em relação a esta etapa, classificada como dados secundários, está relacionada no capítulo “Referencial Teórico” deste trabalho.

Para o melhor entendimento do mercado de imóveis na região, foram realizadas pesquisas em sites da internet, revistas, jornais e materiais fornecidos pelo Sinduscon (Sindicato da Indústria de Construção Civil do Rio Grande do Sul) e Secovi (Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis e de Condomínios Residenciais e Comerciais no Rio Grande do Sul). Além disso, se teve acesso a documentos disponibilizados pela empresa e reuniões com os gerentes e funcionários foram marcadas periodicamente, a fim de entender seus objetivos de marketing e a real situação da organização.

Para a análise da concorrência, a partir de coleta de dados primários, foram realizados estudos de casos de outros empreendimentos lançados no mercado, similares ao projeto em estudo. Desta maneira, para os que tiveram sucesso de vendas, foi possível destacar elementos chaves que suportaram seus resultados.

Concomitantemente, tendo em vista a importância do programa social “Minha Casa, Minha Vida”, também se teve uma atenção especial para a compreensão do funcionamento dele. Para isso, se teve acesso à cartilha do programa e houve uma reunião com os gerentes da superintendência da Caixa Econômica Federal, apresentando o projeto e verificando sua viabilidade e condições para a construção.

6.2. PLANO DE MARKETING

A análise dos dados coletados deve ser realizada pela matriz SWOT, a fim de revelar questões chaves a partir do cruzamento de dados. Posteriormente, com as metas e os objetivos do produto e mercado e de marketing, foram definidos a segmentação e o posicionamento de mercado, para assim, estabelecer a estratégia que deve ser seguida pelo plano de ação e o composto de marketing.

Por fim, elaborou-se um plano de ação, listando todas as atividades a serem realizadas, junto a prazos e responsabilidades de cada integrante do projeto.

7. PLANO DE MARKETING

Este capítulo é composto pelo o plano de marketing proposto para o projeto do condomínio comercial e de residencias populares da Bencke Incorporações Imobiliárias. O seu desenvolvimento engloba as seguintes etapas: *análise situacional, matriz SWOT, questões-chaves, objetivos de marketing, estratégias de marketing, planos de ação e avaliação e controle*. Além disso, também há uma contribuição para a avaliação técnica e desenvolvimento do produto, resultante dos análise situacional do plano.

7.1. ANÁLISE SITUACIONAL – AMBIENTE INTERNO

7.1.1. Terreno e Região de Atuação

Durante toda sua história, a Bencke foca suas atividades, quase que exclusivamente, na zona norte de Porto Alegre. O conhecimento detalhado da região e o perfil dos moradores são vitais para o sucesso da construtora.

Entre os bairros explorados pela empresa, o Jardim Lindóia, Planalto e Cristo Redentor são os que mais obtiveram atenções nos últimos anos. Em relação ao Rubem Berta, um conjunto de lojas comerciais já foi construído no mesmo terreno do projeto em estudo, que, atualmente, são alugadas e servem como renda extra para a empresa. Sendo assim, os gestores já possuem conhecimento e experiências naquela região em específico.

Vale lembrar que o terreno de 55 mil metros quadrados é de propriedade da Bencke, e parte dele foi vendido à rede Wal-Mart para a construção de um supermercado no local. Esta negociação, além de proporcionar recursos financeiros para a obra, também irá valorizar a área, visto que os futuros

moradores teriam um supermercado de médio porte em frente as suas residências.

Além disso, a implantação de uma avenida pela prefeitura, cortando os fundos do terreno, deve aumentar a acessibilidade da região. Ruas melhores e maior presença do transporte público irão facilitar a vida dos moradores de várias formas.

7.1.2. Portfólio: Empreendimentos Diferenciados

“(...) a Bencke Construções definiu, desde o seu primeiro empreendimento, a qualidade em tudo o que faz como o seu principal objetivo.”

Atualmente, a Bencke totaliza 12 empreendimentos já entregues. A grande maioria são prédios residenciais de médio porte, entre dez e trinta apartamentos, destinando-se ao público das classes A e B da população. Todos eles estão estrategicamente localizados em bairros tipicamente residenciais, visando oferecer aos moradores um ambiente calmo e agradável, mas, ao mesmo tempo, perto e de fácil acesso às principais opções de serviços e lazer da região.

Tendo em vista os empreendimentos da concorrência, a Bencke possui um alto padrão de qualidade em suas construções. Os finos acabamentos utilizados nas obras e seus revestimentos a diferencia do restante da oferta, tornando-a referência em qualidade de construção.

A construção de condomínios com poucos apartamentos também sempre foi uma característica da empresa. Seus gestores acreditam que grandes condomínios podem gerar diversos tipos de incomodações aos moradores, a partir de conflitos e divergências de interesses. Constantes brigas entre vizinhos e a dificuldade de acessibilidade às áreas de uso comum do condomínio são alguns problemas ocasionados pelo grande número de

peças vivendo em conjunto num mesmo prédio. Sendo assim, acredita-se que condomínios com poucas famílias proporcionam um ambiente mais tranquilo, e áreas de lazer e outros ambientes tornam-se exclusivos e acessíveis a todos os moradores.

Enfim, tendo em vista as construções já realizadas pela empresa, o seu portfólio se destaca como um ponto forte em suas ações de marketing. Para um cliente comprar um imóvel antes que ele seja construído, deve-se ter muita confiança no trabalho da construtora, e nada melhor que a apresentação de um portfólio forte para demonstrar solidez e seriedade.

Por outro lado, ela não possui nenhum empreendimento e experiência no segmento de imóveis populares. Neste novo cenário, o tipo de construção é diferente, exigindo novos conhecimentos técnicos dos profissionais envolvidos. Além disso, a alteração do público-alvo torna a Bencke em uma marca desconhecida, tornando-a ainda mais dependente do seu portfólio para apresentar a empresa ao cliente.

7.1.3. Equipe de Vendas Própria: Bencke Imóveis

Para a comercialização de um lançamento imobiliário, as incorporações possuem duas opções: trabalhar com uma equipe de vendas própria ou terceirizar este serviço com imobiliárias locais. Visto que a Bencke já possui infraestrutura e experiência na compra e venda de imóveis, essas duas alternativas tornam-se válidas para a empresa.

Para a terceirização dos serviços de comercialização, as imobiliárias normalmente oferecem realizar plantões de vendas no local com um determinado número de corretores. A estrutura, como materiais gráficos e digitais, ponto comercial e apartamento decorado, são de responsabilidade da incorporação. Ou seja, a imobiliária apenas disponibiliza os corretores, e exige um percentual de comissão em cada venda realizada.

Uma equipe de vendas própria requer maior organização e uma gestão mais complexa da empresa, mas, por outro lado, ela pode trazer diversas vantagens competitivas para o projeto. Os funcionários de vendas, que já estão acostumados a trabalhar com as políticas da empresa, possuem acesso fácil e rápido a qualquer informação técnica do empreendimento. Além disso, eles são próximos aos responsáveis pela obra, como o engenheiro e o arquiteto, permitindo uma canalização de informações que podem ser úteis para a construção e a negociação dos imóveis.

Por exemplo, durante os atendimentos, os vendedores podem identificar deficiências no produto e sugerir melhorias de acordo com as necessidades dos clientes. Caso eles não tenham comprometimento com o trabalho ou não tenham fácil contato com os responsáveis pelo projeto, essa informação pode se perder, eliminando a possibilidade de melhorias no produto.

Enfim, o corretor é o principal contato entre o público interessado e empresa. Folders, sites e propagandas pode ser uma ótima forma de captar clientes, mas quem realmente fará a venda do imóvel é o profissional corretor de imóveis. A Bencke possui uma equipe de vendas própria com dois corretores, e, como foi destacado, isso pode trazer diversos benefícios ao empreendimento e a sua comercialização.

Porém, visto a grandeza do projeto em estudo, esta estrutura deve ser insuficiente para garantir a venda de todos os apartamentos. A comercialização de 150 a 200 apartamentos durante o período de construção requer metas ambiciosas de vendas, exigindo maiores investimentos e alternativas para impulsionar os negócios.

7.1.4. Verticalização da Produção: Bencke Arquitetura

Além de diminuir os custos dos empreendimentos, uma equipe própria para a elaboração dos projetos arquitetônicos pode tornar os processos mais

rápidos e ágeis. Sua proximidade com o engenheiro deve ajudar na identificação de falhas e soluções no projeto de maneira mais eficiente.

Os profissionais de vendas da empresa também podem auxiliar neste trabalho com suas experiências, identificando as necessidades dos clientes e as tendências de mercado. Sendo assim, é de grande valia para a empresa acontecer uma troca de informações entre os setores, pois, no fim, todos trabalham para um único propósito.

7.1.5. Estrutura Interna da Empresa

Apesar da verticalização dos processos de produção que aconteceu durante os últimos anos, ainda é questionável se a estrutura da Bencke suportaria o projeto em estudo. Até este momento, o maior empreendimento realizado pela a empresa possui 35 apartamentos e cinco lojas comerciais.

Como mencionado anteriormente, além dos funcionários que trabalham no campo de obra, a empresa conta com oito profissionais nas áreas de engenharia civil, arquitetura, administração e vendas. Para as atividades desenvolvidas atualmente, este número de profissionais é suficiente, mas, assumindo mais uma obra de 150 a 200 apartamentos, deve-se estar preparado para aumentar a equipe de trabalho nos setores que for preciso.

Além disso, o acompanhamento de todas as obras da empresa fica a cargo do engenheiro sócio-gerente, havendo uma grande concentração de atividades e responsabilidades dele. Assumir um projeto deste tamanho, junto com outros previstos pela empresa e que não deverão deixar de ser realizados, pode gerar uma sobrecarga de trabalho. Sendo assim, é preciso desenvolver soluções e alternativas que possam diminuir a dependência da empresa com este profissional, como uma maior distribuição de tarefas ou a contratação de mais alguém da área.

7.2. ANÁLISE SITUACIONAL - AMBIENTE EXTERNO

7.2.1. Cenários

A identificação de cenários é de grande valia para o plano de marketing. A partir dele, é possível reduzir incertezas, criando previsões do que o futuro pode vir a ser. A seguir são apresentados os cenários identificados para o projeto em estudo.

7.2.1.1. Economia – Perspectiva do Mercado de Imóveis

É indiscutível que o Brasil vem presenciando um forte aquecimento do mercado imobiliário nos últimos anos, mas muito se questiona até quando o mercado irá absorver este grande aumento da oferta, e se é possível existir uma bolha imobiliária no país.

Conforme a entrevista com o economista Ricardo Amorim, publicada na Revista Imóvel Class em dezembro de 2011, o cenário do mercado de imóveis ainda é bastante positivo:

“Os fatores que impulsionaram o bom desempenho do mercado nos últimos anos foram o aumento do emprego e renda, crescimento econômico robusto e, principalmente, forte expansão do crédito imobiliário, que faz crescer exponencialmente a procura por imóveis. Portanto, esse bom desempenho também deve continuar. O déficit habitacional no Brasil ainda é enorme.”

Além disso, uma bolha imobiliária neste momento é improvável, visto que o volume de crédito brasileiro é vinte vezes menor do que era nos EUA e quinze vezes menor em Portugal ou Espanha, quando as bolhas estouraram por lá. De acordo com o entrevistado, à medida que as taxas de juros continuem a cair gradualmente, levando os juros a se aproximarem de

patamares internacionais, o crédito imobiliário continuará em expansão, favorecendo o crescimento do mercado.

Outro ponto importante a ser destacado é que não somente o aumento de crédito gerou uma valorização dos imóveis, mas também há outros fatores que contribuíram para isso nos últimos anos. Em momentos de crise econômica e financeira, como em 2008, as pessoas procuram investimentos mais seguros como a compra de imóveis, ocasionando um aumento nos seus preços.

A valorização dos imóveis também foi influenciada com a realização de novos lançamentos a preços em crescimento, causando uma elevação do valor dos que já existiam. Ricardo Amorim ainda conclui que como houve um ritmo menor de lançamentos em Porto Alegre, esse fator de alta de preços também foi menor na região. Portanto, o mercado local tem melhores perspectivas do que a maioria das demais capitais brasileiras para os próximos anos, visto que a alta de preços verificada até agora, apesar de grande, foi menos significativa.

7.2.1.2. Economia – Zona Norte em Expansão

Atualmente, a Zona Norte de Porto Alegre possui um comércio bastante diversificado com lojas de pequeno, médio e grande porte. Na reportagem da revista *Conexão Varejo* (2011), Artur Bernardo Timm, presidente da Associação de Empresários da Zona Norte de Porto Alegre, afirma que o consumidor não precisa mais se deslocar para outras áreas da cidade para encontrar o que procura, pois ele pode achar de tudo na região. Além disso, hoje a Zona Norte é responsável por 60% do PIB da cidade.

O desenvolvimento econômico e social que a região vem sofrendo é evidente. Apenas nos últimos três anos, grandes empreendimentos foram inaugurados na região, como, por exemplo, a Leroy Merlin, Cassol Center Lar, Sam's Club e o Bourbon Wallig Shopping. Além de mais opções para os

moradores, isso também garante maiores investimentos na infraestrutura, como a ampliação de avenidas e a revitalização de áreas verdes.

Adel Goldani, gerente do Cresce Porto Alegre, aponta algumas vantagens para o crescimento que a Zona Norte possui:

- Proximidade com o modal aero, rodo e ferroviário.
- Acesso facilitado à Região Metropolitana.
- Área urbana disponível para construção de novos empreendimentos.

Por fim, as perspectivas são muito positivas, visto que maiores investimentos, como o metro e a ampliação do aeroporto, acontecerão nos próximos anos e irão aquecer ainda mais a economia local, valorizando a região. A instalação de sedes de grandes empresas, como a Cooperativa Sicredi, também vem tornando a Zona Norte mais atrativa para novos investimentos.

7.2.1.3. Tecnologia – Novas Técnicas e Materiais de Construção

A substituição de técnicas e recursos tradicionais por outros inovadores podem trazer significativas mudanças no resultado final de uma obra. As novas tecnologias permitem construir prédios de maneira mais rápida, barata, consistente e menos agressiva ao meio ambiente.

Por exemplo, a utilização de pré-moldados é uma ótima alternativa para a construção de pavilhões e fábricas, devido a sua facilidade e praticidade, que compensam os custos mais elevados. Além disso, o bloco de concreto também vem ganhando mais espaço na construção de prédios, substituindo os tijolos convencionais e os blocos cerâmicos.

Desta maneira, acredita-se que essas tecnologias vão cada vez mais facilitar o trabalho das construtoras, tornando o produto final ainda melhor. Assim, os benefícios disso alcançam até o consumidor final, que irá usufruir do imóvel.

7.2.1.4. Ambiente Político e Legal – A Incorporação Imobiliária

Atualmente, a maior parte dos grandes empreendimentos é construída a partir de uma incorporação imobiliária. Hubert (2008) define a incorporação como sendo uma atividade exercida a fim de promover e realizar determinada construção, com a alienação total ou parcial de edificações que possuem unidades autônomas.

Neste contexto, surge a figura do incorporador, que é o principal personagem dessa atividade. De acordo com o autor, o incorporador pode ser tanto uma pessoa física, que se dedique à tarefa de coordenar a construção de prédios e a entrega de unidades autônomas, como uma pessoa jurídica, que realize a mesma atividade.

Nota-se a grande importância do incorporador na realidade atual, porque é através dele que se torna possível organizar empreendimentos que demandam custos mais elevados. A construção de edifícios e outros tipos de condomínios se tornaram frequentes e corriqueiros porque se desenvolveram empresários especializados na execução dessas atividades.

Porém, por outro lado, essa atividade é bastante recente, e por falta de legislação, inicialmente surgiram muitos incorporadores despreparados ou até de má fé, prejudicando diversos compradores. Como relata Brito (2002, p.179, *apud* HÜBERT, Ivens, 2008, p. 112):

“Ocorre que essa atividade, por ser nova, não encontrava qualquer tipo de regulamentação, e o resultado dessa falta de balizamento da atividade foi a observância de vários abusos por parte de empreendedores inescrupulosos [...]”

Desta maneira, os incorporadores honestos, além de desconfiança que pairou sobre eles, tiveram que se sujeitar a perdas em decorrência de pressões inflacionárias da época, sem que tivessem meios de reajustar os valores inicialmente pactuados.

Tendo isso em conta, a Lei 4.591/64 vem tratando de estabelecer uma regulamentação mais focada, a fim de organizar o mercado e garantir proteção para as partes envolvidas. Atualmente suas normas são bastante específicas e diretas, obrigando os incorporadores a atender diversos requisitos para exercer suas atividades. O descumprimento de qualquer norma, como, por exemplo, o atraso do término da obra, pode gerar penalidades à empresa, como multas e até rescisão de contratos dos compradores.

Portanto, considerando que a legislação tende a se tornar ainda mais rigorosa com essas atividades, é de vital importância conhecer todos os requisitos e normas jurídicas envolvidas na atividade que se refere a uma incorporação antes de qualquer lançamento imobiliário. A falta de acompanhamento destas leis, ou o despreparo de uma organização que atue no ramo pode gerar imensos prejuízos ou até a sua falência.

7.2.1.5. Ambiente Político e Legal – “Minha Casa, Minha Vida”

Lançado no início de 2009 durante o governo Lula, o programa social, inicialmente, tinha uma meta de construir um milhão de novas moradias no Brasil para famílias de baixa renda. Porém, atualmente, as metas são mais ambiciosas: construir dois milhões de habitações, priorizando famílias com renda bruta de até R\$ 1.600,00, mas que também abrange famílias com renda de até R\$ 5.000,00.

Desde o início, o slogan do programa é “Moradia para as famílias, renda para os trabalhadores, desenvolvimento para o Brasil” (Figura 11), que reflete a

ideia do trabalho realizado a partir de uma parceria entre União, estados, municípios, empreendedores e movimentos sociais.



Figura 11: Programa Social “Minha Casa, Minha Vida”

Fonte: Cartilha do Governo Federal

Para o seu funcionamento, o programa é dividido em duas partes: “Habitação para Famílias com Renda de até R\$ 1.600,00” e “Habitação para Famílias com Renda de até R\$ 5.000,00”. A seguir, será analisada cada uma delas.

Habitação para Famílias com Renda de até R\$ 1.600,00

A partir da alocação de recursos da União por área do território nacional, baseado no déficit habitacional e o cadastro gratuito das famílias que se enquadram nos critérios definidos para o programa, a Caixa Econômica Federal contrata a construção de moradias oferecidas por construtoras hábeis a executar o projeto. Desta maneira, o banco acompanha a execução da obra, liberando recursos conforme o cronograma e, concluído o empreendimento, contrata o parcelamento com as famílias selecionadas.

Para a contratação do serviço, a construtora deve ser aprovada por uma análise de risco pela Caixa, possuir o terreno 100% pago e ainda há exigência

de contratação do seguro de risco de engenharia. Além disso, o projeto arquitetônico deve seguir algumas especificações, como, por exemplo, o empreendimento não pode possuir mais de 500 unidades por módulo, e as moradias devem ter 1 dormitório para casal, 1 dormitório para duas pessoas, sala, cozinha, área de serviço, banheiro e 39m² de área interna útil. Grande parte dos materiais e acabamentos também são pré-estabelecidos, como portas em madeira, piso de cerâmica em toda a unidade e cimento alisado nas escadas.

O valor máximo de cada imóvel é definido a partir de sua localização e tipologia. Em Porto Alegre e região metropolitana, o valor dos apartamentos deve equivaler a R\$ 56.000,00, já o preço das casas deve ser igual a R\$ 55.000,00.

Depois de concluída a construção, ocorrem as assinaturas dos contratos e as famílias cadastradas no programa são encaminhadas a suas novas moradias. Para isso, elas devem se enquadrar na faixa de renda familiar e não podem ter sido beneficiadas anteriormente pelo programa, ou possuir uma casa própria no Brasil. Não há análise de risco de crédito e as prestações são equivalentes a 10% da renda durante 10 anos.

Portanto, de forma resumida, a Caixa é o agente financeiro que disponibiliza crédito para as construtoras executarem os empreendimentos de residências populares com características pré-definidas. Após a construção, as famílias cadastradas no programa são encaminhadas a suas novas moradias, que deverão ser pagas através de financiamento bancário.

Habitação para Famílias com Renda de até R\$ 5.000,00

A segunda parte do programa é destinada a famílias com renda entre R\$ 1.600,00 e R\$ 5.000,00. Porém, famílias com renda até R\$ 3.100,00 são priorizadas, visto que elas são beneficiadas com taxas de juros menores e subsídios nos financiamentos com recursos do FGTS, enquanto que famílias com renda superior têm acesso ao Fundo de Garantia da Habitação.

Para o seu funcionamento, com a alocação de recursos da União e do FGTS, as construtoras podem pedir o financiamento da obra para a Caixa, mediante apresentação de projetos de empreendimentos às Superintendências Regionais. Após a conclusão da análise e a comprovação da comercialização mínima exigida, é assinado o Contrato de Financiamento à Produção.

Diferentemente das habitações para famílias de renda até R\$ 1.600,00, as unidades devem ser comercializadas por iniciativa da incorporadora, ou seja, não há um cadastro de pretendentes fornecido pela Caixa para este tipo de empreendimento. Por outro lado, existe uma maior liberdade na elaboração dos projetos arquitetônicos, permitindo a construção de imóveis com diferentes características e tipologias, como, por exemplo, apartamentos com três dormitórios, suíte, sacada e etc. Os fatores determinantes para que o imóvel seja qualificado dentro do programa “Minha Casa, Minha Vida” é o seu porte (limite de 500 unidades por módulo) e o preço das residências, que não pode ultrapassar de R\$ 150.000,00.

Para os compradores, a Caixa também oferece o financiamento de até 100% do valor do imóvel, conforme a capacidade de pagamento. Esse financiamento pode se estender por até 30 anos e os juros praticados variam de 5% a.a. a 8,16% a.a.. Para se enquadrar no programa, além da renda, o comprador não pode possuir nenhum imóvel no território brasileiro e não pode ter sido beneficiado por subsídios da União.

Reunião com a superintendência regional da Caixa Econômica Federal

Para maiores informações de financiamento e do programa “Minha Casa, Minha Vida”, no dia 6 de março de 2012, realizou-se uma reunião com os superintendentes da Caixa Econômica Federal: Pedro Amar Ribeiro de Lacerda, gerente regional, e Adriana Lopes Cardoso de Oliveira, gerente de atendimento. Durante a conversa, foi apresentado o projeto em estudo, e se discutiu sobre a sua viabilidade e os requisitos que este devia ter para participar do programa do governo federal.

De acordo com o gerente Pedro, o empreendimento se enquadraria na segunda parte do programa destinada às famílias com renda até R\$ 5.000,00. Diante desse quadro, para a sua execução, o programa é dividido basicamente em três partes. Inicialmente deve ser realizada uma avaliação financeira da construtora, para assegurar que ela será capaz de concluir o empreendimento nos prazos e condições pré-estabelecidos. Posteriormente, é feito um estudo do projeto que será financiado, para verificar se ele se enquadra nos requisitos do “Minha Casa, Minha Vida”, e, além disso, se necessário é oferecida uma assessoria à empresa, visando garantir seu sucesso de vendas das moradias. Por fim, a Caixa oferece financiamentos de até 100% do valor do imóvel aos clientes da construtora. Para isso, a terceira etapa do processo é a realização de uma análise financeira de riscos de cada comprador, para assim, definir o percentual do valor do imóvel que poderá ser financiado.

Portanto, fica claro que a proposta do banco é proporcionar crédito para a construção e a venda dos imóveis, deixando somente a parte operacional para as construtoras interessadas. Vale destacar que os projetos incluídos no programa social tendem a ser aprovados pela prefeitura de forma mais ágil, visto que há uma reunião organizada pela Caixa com todos os órgãos competentes para a sua análise. Ou seja, o projeto não precisa tramitar entre as secretarias para a sua aprovação individual de cada uma delas, como acontece normalmente.

Além disso, durante a conversa, se questionou a respeito da demanda de vendas para este tipo de construção. A partir de suas experiências, os gerentes da Caixa afirmaram que até o final de 2010, o mercado estava superaquecido pela incerteza da continuidade do programa no governo pós-Lula. De acordo com eles, durante este período, “todos queriam garantir o seu”, impulsionando a construção civil de maneira incomum.

Com a permanência da base aliada no governo e a garantia da continuidade do programa, o mercado voltou a sua normalidade em 2011, mas com crescente expansão. Atualmente ele ainda se apresenta bastante aquecido e com boas perspectivas, visto que o déficit habitacional brasileiro ainda continua grande.

Aumento de Financiamentos Habitacionais no RS

No “Panorama Imobiliário 2011”, a Secovi-RS publicou números que revelaram o acentuado aumento de recursos financeiros destinados a aquisição e construção de imóveis habitacionais no Rio Grande do Sul (Figura 12). Apenas em 2011, houve um aumento de 19% do montante total de financiamentos liberados.

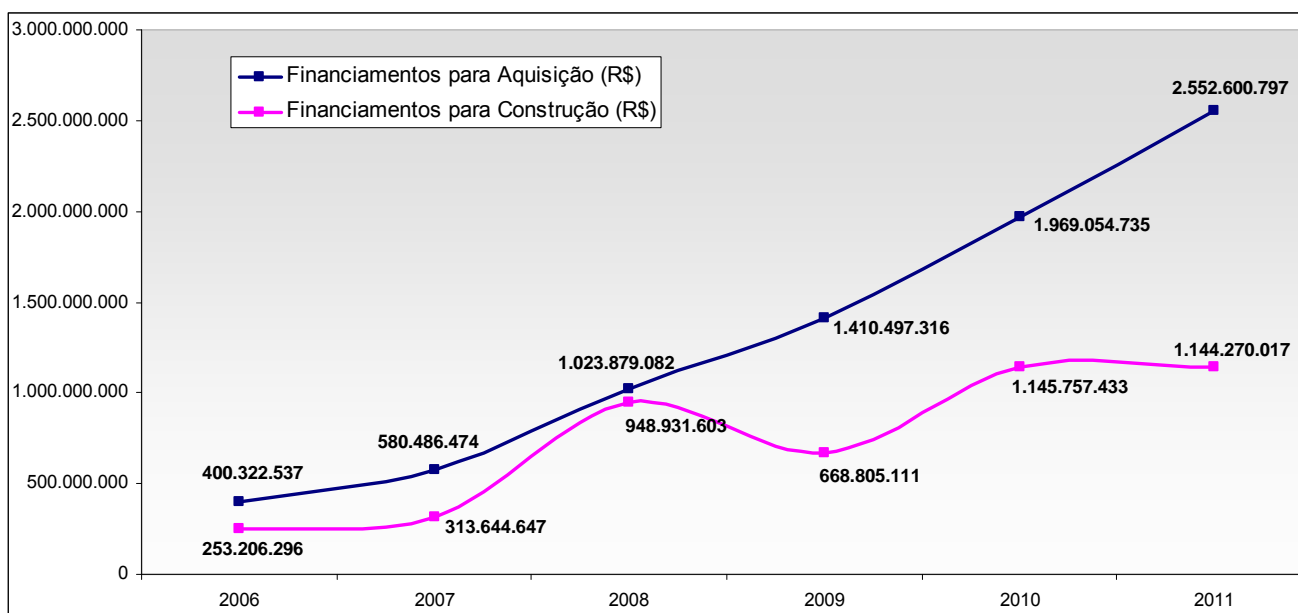


Figura 12: Aumento de Financiamentos Habitacionais no RS

Fonte: Elaborado pelo autor com base no Panorama Imobiliário 2009, 2010 e 2011 (SECOVI-RS)

Em relação aos financiamentos disponibilizados para a aquisição de imóveis, nota-se um forte aumento dos números desde 2006. O crescimento superior de 500% até 2011 revela a política de incentivos que o governo adotou para impulsionar a indústria da construção civil. Sendo assim, se conclui que, apesar do programa “Minha Casa, Minha Vida” ter sido lançado em 2009, o crédito imobiliário vem aumentando desde antes.

Os financiamentos para a construção de habitações também obtiveram significativo aumento ao longo destes anos, porém com algumas oscilações.

Nota-se que os anos de 2008 e 2010 foram marcados por fortes altas dos recursos disponibilizados, diretamente motivados pela a incerteza do quadro político em anos de eleições. Como mencionado anteriormente pelo gerente Pedro Amar Ribeiro de Lacerda, diversas construtoras anteciparam seus lançamentos imobiliários para 2010, a fim de garantir as condições do programa social, que corria risco de terminar caso a base aliada do governo federal não fosse eleita.

Além disso, vale destacar que o aumento de financiamentos para aquisição apresenta maiores índices de crescimento que para construção. Ou seja, buscando obter maiores lucros, as incorporações estão utilizando mais capital próprio para a execução dos seus empreendimentos. Esse meio é muito utilizado com a venda de imóveis na planta, onde é possível juntar recursos financeiros antes mesmo de começar a construção.

7.2.1.6. Ambiente Competitivo – Entrantes e Concorrentes Regionais

Apesar da forte concorrência já existente, Porto Alegre possui uma série de atrativos para novos entrantes de mercado, devido ao grande desenvolvimento econômico presenciado e a boa perspectiva de crescimento para o setor. Apenas nos últimos anos, várias “empresas de fora” decidiram estender suas atividades para o mercado gaúcho, entre elas, é possível destacar a Living, que pertence ao grupo Cyrela Brazil Realty, e a Even, que recentemente adquiriu a Melnick.

Por outro lado, observar-se a criação e o forte desenvolvimento de várias pequenas e médias construtoras da região, como a Casa Marques, Mocellin e Nazale. Por trabalhar com menos lançamentos e empreendimentos menores, essas empresas ainda possuem uma pequena parcela do mercado, mas vêm ganhando força pela vantagem de poder oferecer imóveis e serviços mais diferenciados.

Enfim, a boa perspectiva de mercado e o incentivo de políticas públicas tendem a aumentar a oferta de imóveis na região, atraindo novos investimentos no setor. Sendo assim, a concorrência entre as construtoras que atualmente já é muito forte, deverá se intensificar ainda mais nos próximos anos.

7.2.1.7. Economia – Escassez de Recursos para a Construção Civil

No mercado da construção civil, a concorrência não interfere somente na venda dos imóveis. Nos últimos anos, a oferta de materiais e mão de obra não cresceu da mesma maneira que o número de construções, gerando uma escassez e elevando os custos desses recursos.

A falta de mão de obra gerou uma grande valorização do serviço. De acordo com o engenheiro Herbert Bencke, em cinco anos, o salário de um pedreiro teve um aumento real superior a 50%. Enquanto que a cinco anos atrás se ganhava R\$ 1.200,00 por mês de trabalho, atualmente, o mesmo pedreiro ganha de R\$ 1.800,00 a R\$ 2.000,00. Além disso, as construtoras estão constantemente buscando novos trabalhadores qualificados, pois esse cenário vem obrigando muitas delas a trabalharem com equipes abaixo do número ideal de funcionários.

Por outro lado, apesar de preocupante, a falta de materiais não é um problema tão grave quanto à escassez de mão de obra. A grande quantidade de fornecedores e a forte concorrência entre eles trazem boas opções de recursos às construtoras. Porém, o engenheiro também relata alguns episódios em que a empresa já tenha passado por dificuldades pela falta de abastecimento desses recursos. Como exemplo, durante um tempo, não havia empresa para fornecimento de concreto para suas obras, visto que a alta demanda tinha esgotado a oferta do mercado.

Esse cenário preocupante já trouxe grandes prejuízos às construtoras brasileiras. Conforme a reportagem publicada pela revista Veja em 11 de abril de 2012 (Figura 13), líderes de mercado, como a Gafisa, Cyrela e Rossi,

fecharam seus balanços de 2011 no vermelho, devido a um erro de cálculo dos custos das obras. Enquanto que elas pensavam que o aumento da demanda lhes traria apenas bônus, também havia uma armadilha embutida. Para construir mais é necessária a contratação de mais mão de obra e materiais, mas não há tantos recursos e profissionais qualificados para o serviço. É a velha lei da oferta e demanda, o aumento da procura desses recursos fez seus preços dispararem durante as construções, e como os imóveis já haviam sido vendidos a preços fechados, as companhias tiveram que assumir essas diferenças nos valores.

Portanto, além de uma forte disputa pelos clientes, a concorrência pode gerar uma falta de recursos no mercado. Esse problema já está no dia-a-dia das construtoras, e com a perspectiva de crescimento do mercado e grandes investimentos, como os que serão realizados para a Copa do Mundo de 2014, ele deve se intensificar ainda mais.



Figura 13: Prejuízo da Gafisa em 2011

Fonte: Revista Veja

7.2.1.8. Sociocultural – Famílias Menores = Residências Menores

De acordo com a reportagem publicada pela Revista Veja em agosto de 2010, as famílias brasileiras estão menores. Conforme o novo censo do IBGE, existem, em média, 3,39 pessoas vivendo em cada domicílio no Brasil, ante um índice de 3,79 do censo anterior, realizado em 2000. Eduardo Pereira Nunes, presidente do IBGE, relata que a diminuição da taxa de fecundidade é o principal motivo dessa mudança nos números, tornando a pirâmide etária brasileira mais parecida com a dos países europeus, quando combinado com o aumento da expectativa de vida dos cidadãos.

Tendo em vista esta mudança do mercado consumidor, é possível observar uma contínua adaptação da oferta de novos imóveis na região. A partir de dados fornecidos pelo Sindicato da Construção Civil do Rio Grande do Sul relativo à evolução da oferta de imóveis em Porto Alegre, constata-se que, em geral, as novas residências possuem menos dormitórios.

Atualmente, os apartamentos representam 87% da oferta de imóveis na capital (Figura 14). Em relação a este segmento, houve uma significativa mudança da distribuição de dormitórios ao longo dos últimos anos. Até 2008, apartamentos com 3 dormitórios representavam a maior parcela do mercado, porém, o forte aumento da oferta de 2 dormitórios inverteu este cenário, tornando-se o tipo de imóvel mais ofertado.

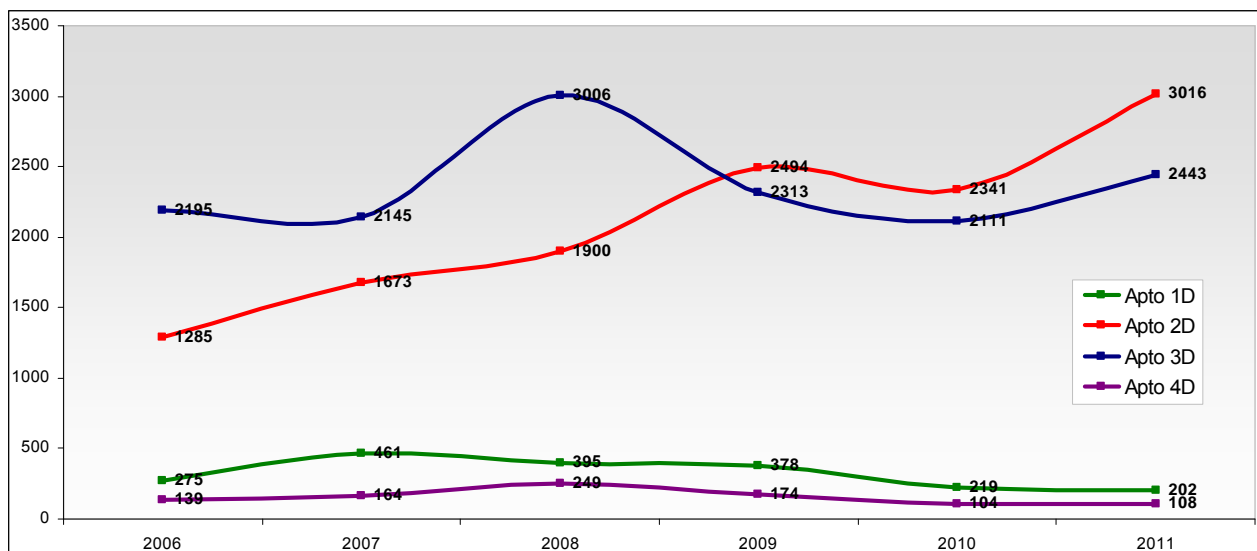


Figura 14: Distribuição de Ofertas de Apartamentos em Porto Alegre/RS

Fonte: Elaborado pelo autor com base no XII, XIII e XIV Censo do Mercado Imobiliário de Porto Alegre (SINDUSCON-RS).

Por outro lado, uma diminuição geral na oferta de casas em Porto Alegre, é ocasionada diretamente à curva decrescente da oferta de residências com três dormitórios (Figura 15). Porém, casas com dois e quatro dormitórios não apresentaram significativa alteração ao longo destes últimos anos, representando, atualmente, 24% da oferta.

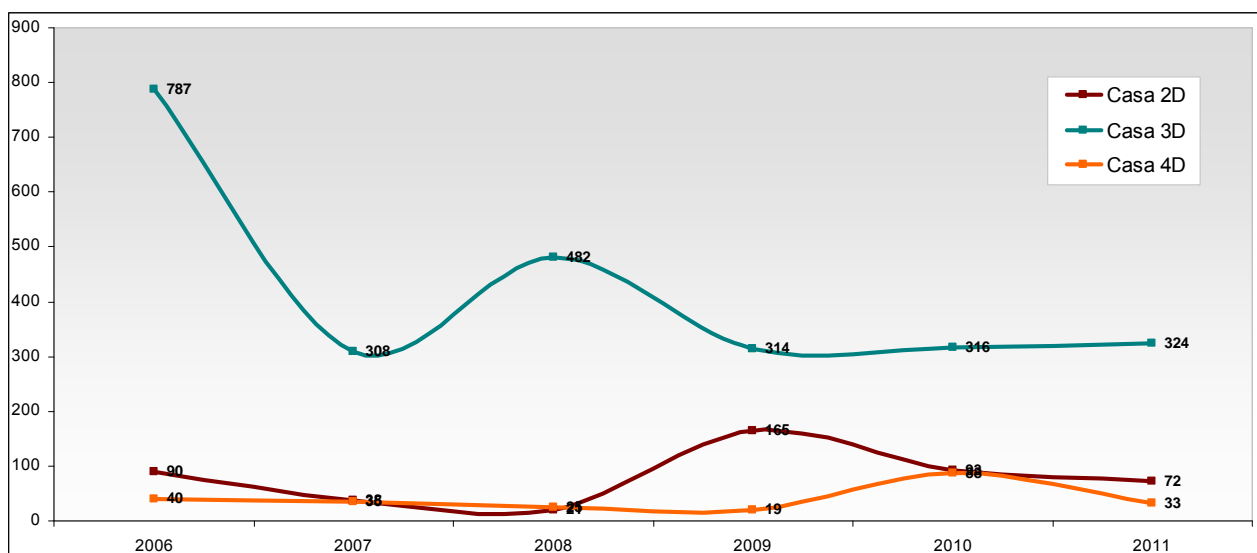


Figura 15: Distribuição de Ofertas de Casas em Porto Alegre/RS

Fonte: Elaborado pelo autor com base no XII, XIII e XIV Censo do Mercado Imobiliário de Porto Alegre (SINDUSCON-RS).

Enfim, é notória a adaptação que o mercado imobiliário residencial vem sofrendo, ocasionado pela mudança do perfil das famílias brasileiras. Tendo em vista o cenário atual e essas mudanças, o mercado tende a continuar tornando as residências mais "compactas" e adaptando os imóveis às exigências dos consumidores. O ambiente do consumidor apresentado neste capítulo, refere-se a todas famílias brasileiras em geral, mas acredita-se que as alterações nas características apresentadas também são aplicáveis para famílias de baixa renda em específico. Portanto, é de extrema valia conhecer as características atuais das famílias brasileiras, e, principalmente, definir a tendência de mudanças do padrão delas, visto que, cada projeto tem duração de aproximadamente três anos até a entrega do empreendimento.

7.2.1.9. Quadro Síntese

Cenários	Efeito	Caracterização
Economia – Perspectiva do Mercado de Imóveis	Positivo	Tendência de crescimento do mercado
Economia – Zona Norte em Expansão	Positivo	Aumento do poder aquisitivo das famílias e valorização da região.
Tecnologia – Novas Técnicas e Materiais de Construção	Positivo	Maior velocidade na execução e redução dos custos das obras.
Ambiente Político e Legal – A Incorporação Imobiliária	Positivo	Exclusão das incorporações mal intencionadas – valorização das empresas corretas e sérias.
Ambiente Político e Legal – “Minha Casa, Minha Vida”	Positivo	Estabilidade do programa social – manutenção do crédito.
Ambiente Competitivo – Entrantes e Concorrentes Regionais	Negativo	Aumento da oferta de imóveis. Maior concorrência.
Economia – Escassez de recursos para a Construção Civil	Negativo	Risco de falta de recursos e aumento dos custos das obras.
Sociocultural – Famílias Menores = Residências Menores	Neutro	Alterações nos projetos arquitetônicos dos empreendimentos.

Tabela 2: Quadro Síntese - Cenários

Fonte: Elaborado pelo autor.

7.2.2. Concorrência

7.2.2.1. Empreendimentos Similares

Em busca de obter mais informações sobre conjuntos habitacionais que pertencem ao programa “Minha Casa, Minha Vida”, foram analisados cinco empreendimentos similares ao projeto em estudo, de quatro diferentes construtoras. A escolha deles aconteceu a partir de suas características de construção, localização e valores das unidades.

A coleta de dados foi realizada através de materiais de publicidade, visitas aos estabelecimentos de vendas e pela internet, acessando os sites das construtoras e principais imobiliárias que participam na comercialização dos empreendimentos. A seguir, é apresentado um resumo de cada um deles em forma de tabelas:

	Rossi Ideal – Parque Alto (entrega Março/2013)
	Rua Deodoro, 801 – Alto Petrópolis
	Rossi Residencial SA
	Apartamentos com 2 dormitórios, 43m ² privativos
	Condomínio: Churrasqueira, salão de festas, playground, piscina adulto, piscina infantil, quadra esportiva e parque infantil.
	Res Juscelino Kubitschek II (entrega 2012)
	Rua Germano Basler, 115 – Jardim Leopoldina
	Construtora Tenda – Gafisa SA
	Apartamentos com 2 dormitórios, 38m ² privativos
	Condomínio: Quiosque com churr, quadra poli-esportiva, playground, salão de festas com churrasqueiras, estacionamento e portaria 24h.
	Agora Bella Vita (entrega Maio/2012)
	Rua Gabriel Franco de Luz – Sarandi
	Living Construtora – Grupo Cyrela Brazil Realty
	Apartamentos com 2 dormitórios, 47m ² privativos
	Condomínio: Piscina, churrasqueira, playground, quadra de esportes, salão de festas e portaria 24hs.

	Agora Dolce Vita (entrega Maio/2014)
	Rua Gabriel Franco da Luz, 560 – Sarandi
	Living Construtora – Grupo Cyrela Brazil Realty
	Apartamentos com 2 dormitórios, 42m ² privativos
	Condomínio: Guarita para segurança 24hs, Administração condominial, Playground, Piscina, Solarium, Salão de festas com churrasqueira, Sala de jogos, Brinquedoteca, Quadra esportiva gramada, Quiosque com churrasqueira
	Spazio Porto Planalto (entrega Agosto/2012)
	Rua Tenente Ary Tarrago - Itu Sabará
	MRV Engenharia
	Apartamentos com 1 (43m ²), 2 (48m ²) ou 3 (63m ²) dormitórios
	Condomínio: Salão de Festas, Espaço Gourmet, Cyber Space, Piscinas Adulto e Infantil, Espaço Kids, Portaria 24hs

Tabela 3: Análise da Concorrência – Empreendimentos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a análise desses empreendimentos, dividiu-se as informações obtidas em: “Tipologia dos Apartamentos”, “Infraestrutura do Condomínio”, “Localização” e “Preços e Formas de Pagamento”.

Tipologia dos Apartamentos

Entre os empreendimentos analisados, todos os apartamentos possuem o mesmo padrão. Com exceção do Spazio Porto Planalto, que oferece apartamentos de um, dois ou três dormitórios e opção de suíte ou não, as outras construções apresentam apenas apartamentos de dois dormitórios, sem suíte e áreas bastante compactas, variando entre 38m² e 47m² privativos.

Além disso, todos eles possuem a mesma estrutura: área social de aproximadamente 15m², cozinha integrada à área de serviço, um banheiro social e os dormitórios. Sendo assim, suas plantas baixas são bastante semelhantes em todos os aspectos.

Preços e Formas de Pagamento

A coleta de dados dos preços e formas de pagamento de cada empreendimento aconteceu entre Fevereiro e Março de 2012 diretamente com a equipe de vendas das construtoras. Para esta análise, é importante destacar a previsão de entrega dos apartamentos, visto que os valores tendem a ficar mais elevados com o decorrer das obras.

De acordo com a tabela 4, referente às residências de dois dormitórios dos empreendimentos analisados, o Residencial Juscelino Kubitschek II oferece os apartamentos de menor preço em relação aos concorrentes. Seus valores são muito próximos ao Rossi Ideal – Parque Alto, mas o empreendimento da Rossi conta com unidades maiores de 43m² privativos, fazendo com que o preço do m² seja mais baixo.

Empreendimento	Previsão	Metragem	R\$ (a partir de)	R\$/m ²
Rossi Ideal - Parque Alto	Março/2013	43m ² priv.	R\$ 104.000,00	R\$ 2.418,00
Residencial J. Kubitschek II	2012	38m ² priv.	R\$ 100.000,00	R\$ 2.613,00
Agora Bella Vita	Maio/2012	47m ² priv.	R\$ 119.000,00	R\$ 2.531,00
Agora Dolce Vita	Maio/2014	42m ² priv.	R\$ 119.000,00	R\$ 2.833,00
Spazio Porto Planalto	Agosto/2012	48m ² priv.	R\$ 137.477,00	R\$ 2.864,00

Tabela 4: Análise da Concorrência – Preços dos Apartamentos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por outro lado, o Spazio Porto Planalto da MRV possui o valor mais alto entre os analisados. Porém, tendo em vista a metragem dos apartamentos, seu valor é bastante semelhante ao Agora Dolce Vita, que ainda se encontra em fase inicial da obra e tende a ficar mais caro futuramente.

Em relação às formas de pagamento, todos eles oferecem opções bastante similares por estarem cadastrados no programa “Minha Casa, Minha Vida”. Como visto anteriormente, para a compra deste tipo de moradia, a Caixa Econômica Federal oferece financiamentos de até 100% para famílias de renda

com até dez salários mínimos, e a utilização do FGTS como parte do pagamento. Além disso, o banco também oferece financiamentos de até 90% para as famílias que possuem renda superior ou não se enquadram no programa social.

Infraestrutura do Condomínio

Atualmente, muito se vê lançamentos de condomínios com infraestrutura que parecem verdadeiros clubes pela sua quantidade de opções de lazer. Esse meio adotado por muitas construtoras possibilitaram adequar os prédios residenciais ao “estilo de vida prático”, visto que os moradores teriam fácil acesso à academia, piscinas, quadras esportivas e etc. Além disso, a pequena área dos apartamentos impossibilita realizar uma festa ou evento que se queira convidar mais pessoas, tornando-se necessário a utilização de um salão de festas ou algo do tipo.

Por outro lado, além de seus atrativos, condomínios com ampla infraestrutura também possuem seus pontos negativos. Os gastos com taxas condominiais são bastante elevadas e devem ser mensalmente pagas mesmo que os moradores não venham a usufruir de suas comodidades. Além disso, normalmente a infraestrutura não é grande o suficiente para atender as necessidades de todos os moradores do prédio, como, por exemplo, apenas um salão de festas para mais de cem apartamentos faz com que dificilmente se consiga marcar uma festa na data desejada, ou então, uma pequena academia fica superlotada em horários de maior movimento.

A partir dessa perspectiva, e sabendo que o cliente “Minha Casa, Minha Vida” está bastante preocupado com os custos que terá com sua nova moradia, é preciso fazer uma análise custo-benefício do que o condomínio deve possuir. De acordo com a tabela 5, todos os empreendimentos analisados terão portaria 24hs e salão de festas, e a grande maioria também terá piscina, quadra esportiva e playground para as crianças. Alguns optaram por outras opções de lazer não muito exploradas, como brinquedoteca, sala de jogos e espaço gourmet.

CONDOMÍNIO	Portaria 24hs	Salão de Festas	Piscina Adulto / Infantil	Quadra Esportiva	Playground	Quiosque com Churr	Brinquedoteca	Sala de Jogos	Parque Infantil	Espaço Gourmet	Solarium	Cyber Space
Rossi Ideal - Parque Alto	X	X	X	X	X				X			
Residencial J. Kubitschek II	X	X		X	X	X						
Agora Bella Vita	X	X	X	X	X							
Agora Dolce Vita	X	X	X	X	X	X	X	X			X	
Spazio Porto Planalto	X	X	X				X			X		X

Tabela 5: Análise da Concorrência – Infraestrutura dos Condomínios

Fonte: Elaborado pelo autor.

Localização

A fim de buscar empreendimentos similares ao projeto em estudo, todos os conjuntos habitacionais escolhidos estão situados na região norte de Porto Alegre, dentro dos bairros Sarandi, Itu Sabará, Jardim Leopoldina e Alto Petrópolis. De forma estratégica, todos eles se encontram próximo a grandes avenidas da capital, como Av. Protásio Alves, Assis Brasil e Baltazar de Oliveira Garcia. Desta maneira, os moradores têm maior facilidade de acesso ao comércio local e transporte para outras regiões da cidade.

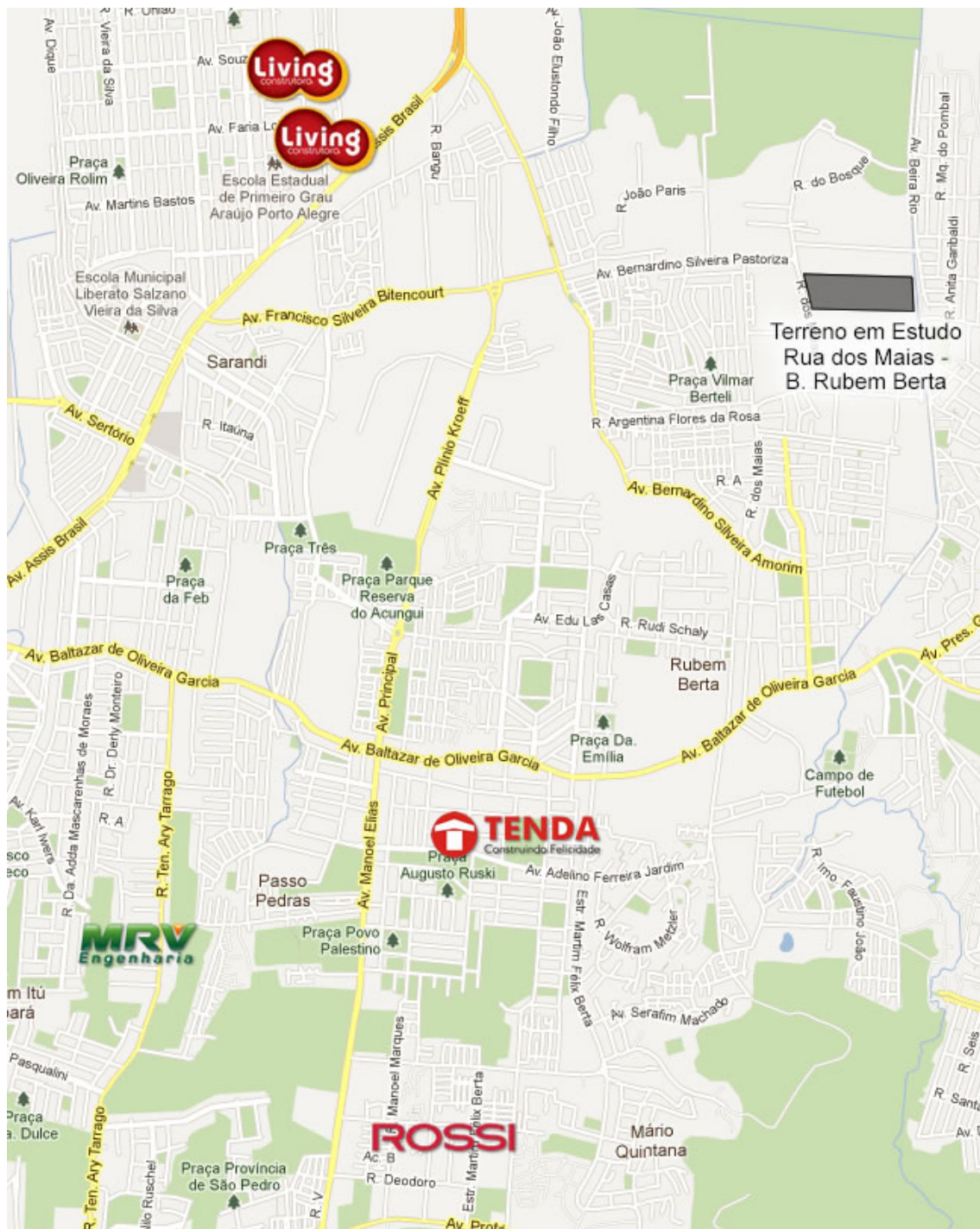


Figura 16: Mapa com a Localização dos Empreendimentos Populares

Fonte: Elaborado pelo autor.

7.2.2.2. Locação de Imóveis

Sabendo que o público-alvo do programa “Minha Casa, Minha Vida” são famílias de baixa renda que não possuem um imóvel próprio, um estudo do mercado de locações residenciais na região também é necessário para a análise da concorrência.

Muitas dessas pessoas ainda vivem em casas de outros familiares ou alugam uma moradia de algum proprietário. Sendo assim, antes de realizar qualquer compra de imóvel, eles irão avaliar sua situação atual em relação aos seus custos mensais e planos futuros. Apenas depois de uma comparação entre as opções existentes, que eles tomarão uma decisão sobre o assunto.

Portanto, o mercado de locações também pode ser considerado um concorrente neste segmento. Caso o valor dos aluguéis seja bastante inferior ao das parcelas do financiamento para compra, as famílias podem optar em permanecer no imóvel alugado por tempo indeterminado.

Para este estudo, foi realizada uma pesquisa em abril de 2012, com o objetivo de identificar uma média dos valores dos aluguéis na região. Foram analisados 18 imóveis com as mesmas características do projeto em estudo e localizados em três diferentes bairros da Zona Norte de Porto Alegre. As informações foram fornecidas por imobiliárias locais, como a Rial Imóveis e Guarida. A seguir, na tabela 6, são apresentados os resultados da pesquisa, que poderão servir de parâmetro de comparação mais adiante no trabalho:

Imóveis disponíveis para locação na região em estudo	
Imóveis Analisados (2 dormitórios)	Média de Valores dos Aluguéis
12 imóveis no bairro Rubem Berta	R\$ 490,00
04 imóveis no bairro Sarandi	R\$ 605,00
02 imóveis no bairro Itu Sabará	R\$ 650,00
Total	R\$ 530,00

Tabela 6: Imóveis disponíveis para locação na região em estudo

Fonte: Elaborado pelo autor

7.2.2.3. Estudo de Caso: Agora Dolce Vita

Um estudo mais aprofundado dos empreendimentos da concorrência pode revelar importantes informações para este trabalho. Sendo assim, foi realizado um estudo de caso do projeto Agora Dolce Vita.

Localizado no bairro Sarandi em Porto Alegre, próximo ao Cassol Centerlar, o empreendimento foi lançado em 2011 pela Living Construtora, fazendo parte do programa “Minha Casa, Minha Vida”. Atualmente, ele está em obras e tem previsão de entrega para maio de 2014.

Agora Dolce Vita consiste em sete edifícios com cinco pavimentos cada, totalizando 280 apartamentos. O empreendimento também tem ampla estrutura de lazer, com quadra esportiva, playground, salão de festas com churrasqueiras, quiosque, piscina adulto e infantil, brinquedoteca, sala de jogos, solarium, estacionamento e portaria 24h.

Em relação aos apartamentos, todos eles possuem dois dormitórios, sala, uma área de serviço integrada à cozinha, apenas um banheiro e 42m² de área privativa. Além disso, assim como outros imóveis que pertencem ao programa social do governo, acredita-se que os acabamentos dos edifícios e dos apartamentos sejam bastante simples para tornar a obra mais econômica e com valores mais acessíveis.

Preço e Condições de Pagamento:

De acordo com a pesquisa realizada em 09 de fevereiro de 2012, os apartamentos possuem valores a partir de R\$ 119.000,00. As condições de pagamento são facilitadas pelo programa “Minha Casa, Minha Vida”, permitindo o uso do FGTS, financiamentos de até 360 meses com baixas taxas de juros e subsídios de até R\$ 17 mil.

Em relação ao preço praticado pela Living, ele é superior da média para os imóveis deste segmento. Mesmo em fase inicial da obra, o valor do seu

metro quadrado é um dos mais caros, custando R\$ 2.833,00. Porém, em junho de 2012 foi realizada uma nova pesquisa, constatando uma redução nos preços para R\$ 111.900,00. Sendo assim, considerando que o CUB do RS (índice do custo unitário básico da construção civil) manteve-se constante durante o período analisado (fevereiro a junho de 2012), nota-se que a alteração dos preços deve estar associada à estratégia de marketing da empresa, podendo ser uma manobra para aquecer as vendas neste momento ou uma correção de um valor muito elevado que não teve aceitação satisfatória pelo público-alvo.

Apesar do preço a cima da média, o longo prazo de financiamento e as baixas taxas de juros, as parcelas mensais são bem acessíveis. Para melhor visualização das condições de pagamento dos apartamentos, foram feitas simulações de financiamento na CEF (Tabela 7). Os cenários analisados foram de quatro famílias diferentes com renda variando entre R\$ 2.000,00 e R\$ 5.000,00 mensais. O valor dos apartamentos foi fixado em R\$ 119.000,00 e o prazo do financiamento em 300 meses. Além disso, considerou-se que o comprador possui 3 anos de trabalho sob regime do FGTS, e o valor de R\$ 30.000,00 deve ser pago a vista ou de forma parcelada diretamente com a incorporadora.

Nestas circunstâncias, ao analisar as condições do financiamento, fica claro que o programa social prioriza famílias de classes sociais mais baixas. Os subsídios governamentais apenas beneficiam, de forma variável, os compradores com renda até R\$ 3.000,00, e os juros praticados sobem significativamente de acordo com a renda declarada.

Também vale destacar o baixo valor das parcelas. Em suas propagandas, a construtora afirma que as parcelas de pagamento seriam menores que o valor de um aluguel, o que é parcialmente verdade dependendo da renda familiar. Como foi visto anteriormente, o aluguel mensal de um imóvel similar no bairro Sarandi é, em média, R\$ 605,00. Esse valor ainda se encontra abaixo da maioria das prestações iniciais das simulações realizadas, mas é importante considerar que essas prestações têm o seu valor reduzido com o passar do tempo, terminando numa base de R\$ 300,00 mensais.

Sendo assim, esta pequena diferença de valores serve de motivação para a compra do apartamento. Porém, o que preocupa muitos clientes é o longo prazo do compromisso que devem assumir. A incerteza da capacidade de quitação pode trazer grandes preocupações para muitas famílias, levando a desistência do negócio.

Condições de Financiamento (CEF)				
Valor do Imóvel: R\$ 119.000,00				
Comprador possui 3 anos de trabalho sob regime do FGTS.				
Valor da Entrada: R\$ 30.000,00 (combinado com a incorporadora)				
Renda Bruta Familiar	R\$ 2.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 5.000,00
Subsídio	R\$ 8.725,00	R\$ 2.000,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Valor Financiado (300 meses)	R\$ 80.275,00	R\$ 87.000,00	R\$ 89.000,00	R\$ 89.000,00
Juros Nominais	4,50 a.a. + TR%	5,50 a.a. + TR%	7,66 a.a. + TR%	7,66 a.a. + TR%
Juros Efetivos	4,59 a.a. + TR%	5,64 a.a. + TR%	7,93 a.a. + TR%	7,93 a.a. + TR%
1ª Prestação	R\$ 580,21	R\$ 702,80	R\$ 904,73	R\$ 904,73
2ª Prestação	R\$ 579,21	R\$ 701,47	R\$ 902,84	R\$ 902,84
3ª Prestação	R\$ 578,20	R\$ 700,14	R\$ 900,95	R\$ 900,95
	(...)	(...)	(...)	(...)
Última Prestação	R\$ 268,58	R\$ 291,33	R\$ 320,87	R\$ 320,87

Tabela 7: Condições de Pagamento – Apartamento Agora Dolce Vitta

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas condições de financiamento da Caixa Econômica Federal.

Gestão dos Pontos de Vendas:

Por se tratar de uma compra comparada e de um empreendimento grande com diversos concorrentes diretos, a gestão dos pontos de vendas do Agora Dolce Vita atinge amplamente os mercados potenciais. Basicamente, para a comercialização dos apartamentos, a construtora utiliza dois canais de distribuição: plantão de vendas e imobiliárias parceiras.

A Living conta com corretores próprios que, trabalhando no plantão de vendas, são treinados e focados nos empreendimentos da empresa. Lá, eles recebem os clientes interessados que veem através dos anúncios, comerciais ou outros tipos de comunicação que os motivaram a conferir a oportunidade.

Além do plantão de vendas, imobiliárias parceiras também têm um importante papel neste contexto. Naturalmente, para ampliar seus negócios, as imobiliárias buscam agenciar o maior número de imóveis em sua região de atuação, criando um amplo banco de dados com uma grande diversidade de ofertas. Este banco de dados atrai muitos clientes, visto que conseguem encontrar de maneira mais fácil e rápida o imóvel mais adequado que corresponde as suas necessidades.

O Agora Dolce Vita está no sistema de várias imobiliárias conhecidas na região, tais como Lopes, Fael, Garcia e CP Imóveis. Essa estratégia amplia os pontos de venda do empreendimento, devendo aumentar as suas vendas também. Além disso, nesta situação, clientes podem ser direcionados para a compra dos apartamentos sem mesmo ter conhecimento prévio da oferta, pois seriam direcionados pelas imobiliárias de acordo com as suas necessidades e perspectiva de investimento.

Plantão de Vendas:

O prédio do plantão de vendas está localizado em frente ao terreno da construção, na Avenida Assis Brasil. Sua fachada (Figura 19) foi elaborada conforme as cores e logos da empresa e do empreendimento. Além disso, outdoors e bandeirolas dobram as atenções de quem passa na frente, gerando e aumentando a curiosidade de possíveis clientes.

A visita ao local aconteceu no dia 24 de abril de 2012, no meio da tarde de uma terça-feira, dia de pouco movimento para a procura de imóveis. Neste momento, além da recepcionista, havia quatro corretores no plantão, distribuídos em seis mesas para atendimento (Figura 20). O local se apresentava bastante organizado e receptivo, mas apenas um casal estava sendo atendido naquela hora.

Basicamente, o plantão de vendas possuía uma recepção, mesas e cadeiras para atendimento, espaço kids, maquete do empreendimento, imagens nas paredes das perspectivas e plantas baixa, quadros de disponibilidades das unidades e um apartamento decorado. Tudo isso visa garantir um bom atendimento e gera confiança do cliente para a compra que está fazendo.

Neste contexto, é possível destacar o espaço kids que garante um atendimento calmo e tranquilo para famílias com filhos pequenos. Enquanto que as crianças ficam brincando, o casal pode ter suas atenções totalmente voltadas à compra do imóvel.

Além disso, os quadros de disponibilidade (Figura 21) das unidades são estrategicamente posicionados dentro do plantão, a fim de mostrar aos clientes o suposto sucesso de vendas que o empreendimento vem alcançando. Conforme estes quadros, na data da visita, apenas 90 apartamentos ainda estavam disponíveis, ou seja, quase 70% das unidades já haviam sido negociadas até aquele momento. Porém, não há garantias que esta informação seja verídica, visto que a construtora quer mostrar que as vendas estão aquecidas, pois, caso contrário, as pessoas podem ficar inseguras e desconfiadas com a compra.

O apartamento decorado (Figura 23) presente no local foi projetado por arquitetos especializados e mobiliado com móveis sob medida para os seus padrões. Com isso, a construtora tenta simular como seria o apartamento quando concluído, e o cliente consegue visualizar e sentir-se dentro da sua futura casa.

Placas e avisos dentro do decorado deixam claro que os móveis não fazem parte do contrato de venda, e que eles são apenas uma sugestão de decoração. O acabamento padrão que consta no Memorial Descritivo também é substituído por um de maior qualidade. Ou seja, a construtora emprega os melhores recursos que poderiam ser utilizados naquele apartamento, tentando fazer com que o cliente imagine sua família neste belo lugar e se apaixone com isso.



Figura 17: Agora Dolce Vita – Fachada do Plantão de Vendas

Fonte: Fotografado pelo autor.



Figura 18: Agora Dolce Vita – Atendimento de Plantão de Vendas

Fonte: Fotografado pelo autor.



Figura 19: Agora Dolce Vita – Quadros de Disponibilidades

Fonte: Fotografado pelo autor.



Figura 20: Agora Dolce Vita – Maquete do Empreendimento

Fonte: Fotografado pelo autor.



Figura 21: Agora Dolce Vita – Apartamento Decorado

Fonte: Fotografado pelo autor.

Comunicação:

Para a análise do plano de comunicação do empreendimento, durante o período de estudo, se teve acesso e acompanhamento a páginas na web, jornais, revistas e materiais impressos, como folders e folhetos. Desta maneira, foi possível analisar os meios de comunicação utilizados pela a empresa e a mensagem por ela transmitida.

Em relação aos meios de comunicação, visivelmente a página na web do empreendimento não é o foco da construtora. Sua apresentação é mais técnica e nos padrões do portfólio da empresa, ou seja, apesar de ter corretores online e dados para contato, a suas técnicas de persuasão para compra são bastante discretas.

Por outro lado, o plantão de vendas serve como um dos principais meios de divulgação do empreendimento, visto que ele se encontra em uma das vias de maior fluxo da Zona Norte. Sua fachada atraente com outdoors e

bandeirolas atrai diversos clientes potenciais, despertando curiosidade e interesse neles.

Como opção de divulgação em massa, a construtora investe na distribuição de folhetos do empreendimento. Em abril de 2012, foi entregue um folheto (Figura 24 e 25) durante o sinal fechado de uma sinaleira no bairro Sarandi de Porto Alegre. O material foi desenvolvido pela Living Construtora de acordo com o seu plano de comunicação. Nele, é possível entender a mensagem adotada pela a empresa para transmitir ao público-alvo, destacando os seguintes pontos:

- A utilização da frase “Agora você pode” destaca a facilidade da compra e pagamento do imóvel, tornando-se possível até para as famílias de baixa renda. Essa é a mensagem principal da divulgação, que é reforçada com o logo do programa “Minha Casa, Minha Vida” na frente e no verso do folheto, e alguns de seus benefícios, como a utilização do FGTS, subsídios governamentais e parcelas menores que um aluguel.
- “Agora a sua vida vai acontecer perto de tudo” e “Na Zona Norte, a três minutos do Zaffari Centerlar” mostram que a localização do empreendimento é encarada como um diferencial. Sua proximidade com a Avenida Assis Brasil e a um shopping o fazem único em relação aos seus concorrentes mais próximos.
- A moradia estruturada e a infraestrutura do condomínio também são destacadas com perspectivas do projeto e a frase “lazer, conforto e segurança”. Sendo assim, as famílias estariam se mudando de uma submoradia para um lugar mais planejado e desenvolvido.
- Com o objetivo de aumentar suas vendas, a Living promove a “Promoção Roleta da Sorte”, durante os finais de semana. Nessa ocasião, na compra de um apartamento o cliente poderia girar uma roleta a fim de ganhar prêmios aleatórios, como DVD Player, forno elétrico, aspirador de pó e telefone sem fio.

Além disso, vale destacar que a divulgação do empreendimento não acontece apenas por iniciativa da Living Construtora. A permissão de comercialização do produto para imobiliárias parceiras faz com que elas também invistam recursos próprios para vender os apartamentos, tentando garantir um maior faturamento nesta oportunidade. Por exemplo, a Fael

Imóveis elaborou um vídeo no Youtube de apresentação do Agora Dolce Vita, informando o seu contato no final. A imobiliária Garcia envia malas diretas por email com materiais gráficos do projeto e disponibilizando os seus serviços de corretagem para a compra das unidades. Já a CP Imóveis faz anúncios no site Pense Imóveis do Grupo RBS.

Enfim, quando foi disponibilizado às imobiliárias o direito de negociar os apartamentos, elas também criaram estratégias de vendas tentando se diferenciar e ganhar maior parte do público-alvo. Apesar da construtora não ter total controle sobre isso, essas práticas tendem a ser benéficas, visto que todos tem um mesmo objetivo em comum: vender o empreendimento.

LANÇAMENTO – ZONA NORTE, A 3 MIN DO ZAFFARI CENTERLAR

Agora

Dolce Vita

SOMENTE NESTE FIM DE SEMANA

ASSINE, GIRE A ROLETA E GANHE PRÊMIOS*

**Agora
você
pode.**

QUIOSQUE COM CHURRASQUEIRAS

2 DORM

COM VAGA NA GARAGEM

PISCINA E PLAYGROUND

FACHADA

**Minha Casa
Minha Vida**
Renda familiar
a partir de R\$ 1.600,00

Living
construtora
seja dono da sua casa
com a saúde Goldstein Cyrela


Figura 22: Folheto Agora Dolce Vita (frente)

Fonte: Living Construtora

Agora sua vida vai acontecer perto de tudo.
Na Zona Norte, a 3 minutos do Zaffari Centerlar.

2 DORM
COM VAGA
NA GARAGEM

- USE SEU FGTS
- PARCELAS MENORES QUE O ALUGUEL
- LAZER, CONFORTO E SEGURANÇA
- SUBSÍDIO ATÉ R\$ 17 MIL**
- E MUITO MAIS



**Minha Casa
Minha Vida**
Renda familiar
a partir de R\$ 1.600,00

VISITE E ENCANTE-SE COM O DECORADO
Av. Assis Brasil, 7.250
EM FRENTE AO NOVO FÓRUM DO SARANDI

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

Realização:
Living
construtora
seja dono da sua casa
com a saúde Goldstein Gyrela

Não jogue este impresso em via pública.
Imagens meramente ilustrativas. *Válido para quem adquirir uma unidade do empreendimento. **O programa do Governo Federal pode dar subsídio R\$ 17.000,00. Consulte os agentes Living sobre o subsídio a que você tem direito. Incorporação registrada sob o R-2-165.375, na matrícula nº 165.375 do Livro nº 2 - Registro Geral do Ofício de Registro de Imóveis da 4ª Zona da Comarca de Porto Alegre-RS. Projeto arquitetônico: Baldasso Arquitetura. Projeto paisagístico: Takeda. Impresso em abril/2012.

Figura 23: Folheto Agora Dolce Vita (verso)

Fonte: Living Construtora

7.3. ANÁLISE SITUACIONAL – O CONSUMIDOR

7.3.1. Clientes Potenciais

Como mencionado anteriormente, o projeto em estudo deverá fazer parte do programa social “Minha Casa, Minha Vida” destinado às famílias com renda de até R\$ 5.000,00. Isso não significa que aquelas com renda superior não possam adquirir um imóvel neste empreendimento, mas a assistência da Caixa Econômica Federal deixa o principal público-alvo bem definido: famílias que se enquadrem nas exigências do programa.

De acordo com a classificação do IBGE das classes sociais brasileiras (Tabela 8), os clientes potenciais, neste caso, são as classes C e D. Famílias com renda inferior a R\$ 1.244,00 não são consideradas, visto seu baixo poder aquisitivo e por haver outra parte do programa “Minha Casa, Minha Vida” com empreendimentos mais simples e baratos que são direcionados a este público.

Classe	Salários Mínimos (SM)	Renda Familiar (R\$)
A	A cima de 20 SM	R\$ 12.440,00 ou mais
B	10 a 20 SM	De R\$ 6.220,00 a R\$ 12.440,00
E	Até 2 SM	Até R\$ 1.244,00

Público-Alvo

Tabela 8: Classes Sociais - IBGE

Fonte: <http://www.ibge.gov.br/home/download/estatistica.htm>

O terreno proposto neste trabalho está localizado na Rua dos Maias no bairro Rubem Berta de Porto Alegre. A região é caracterizada por um comércio local de pequenas empresas, moradias populares e polos industriais, como a fábrica da Seven Boys. Pelos dados demográficos da prefeitura (Tabela 9), o

bairro possui mais de 87 mil pessoas residindo em 23 mil moradias e com renda familiar de, aproximadamente, quatro salários mínimos.

Além disso, considerando os outros bairros próximos e similares e a cidade de Alvorada, que tem seu centro a apenas 3 km de distância do terreno, a região com clientes potenciais torna-se bem maior, totalizando cerca de 480 mil pessoas. As famílias definidas desta maneira são compostas, em média, por 3,34 pessoas e suas rendas se aproximam de 5,61 salários mínimos (desconsiderando a renda dos moradores de Alvorada, por faltas de dados do município).

Região		População (Ref. 2010)	Domicílios	Média Pessoas / Domicílio	Renda Média (Ref. 2000) *
Bairros da Zona Norte de Porto Alegre	Cristo Redentor	16.455	5.956	2,76	10,61 SM
	Jd Floresta	3.307	1.236	2,68	5,78 SM
	Jd Itu Sabará	31.790	9.745	3,26	3,97 SM
	Jd São Pedro	3.775	1.389	2,72	10,31 SM
	Mario Quintana	27.767	5.987	4,64	2,45 SM
	Passo da Areia	23.271	8.540	2,72	9,96 SM
	Rubem Berta	87.367	23.243	3,76	4,05 SM
	Sta Maria Goretti	3.509	1.433	2,45	8,54 SM
	São Sebastião	6.511	2.237	2,91	10,12 SM
	Sarandi	59.707	18.391	3,25	5,01 SM
	Vila Ipiranga	20.948	7.682	2,73	8,99 SM
Total Zona Norte		284.407	85.839	3,40	5,61 SM
Total Alvorada		195.673	60.211	3,25	Não Informado
TOTAL		480.080	146.050	3,34	5,61 SM **

* *Rendimento médio mensal dos responsáveis pelo domicílio/2000*

** *Valor determinado sem considerar a renda média mensal das pessoas residentes na cidade de Alvorada / RS, por falta de dados do município.*

Tabela 9: Demografia – Zona Norte de Porto Alegre e Alvorada

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados fornecidos pelas prefeituras de Porto Alegre e Alvorada / RS.

7.3.2. Finalidade da Compra

O objetivo do programa “Minha Casa, Minha Vida” é gerar moradias às famílias de baixa renda, ou seja, as pessoas que entrarem no programa devem comprar o imóvel para uso próprio e não como forma de investimento. Para isso, o programa possui regras específicas, a fim de evitar o uso e a venda irregular destas moradias.

Para a Bencke, essa é uma grande mudança no perfil do consumidor. Até o momento, grande parte dos seus clientes eram investidores que compravam vários imóveis em cada empreendimento, visando obter lucros futuros com aluguéis e vendas. Estes investidores geralmente são pessoas de alto poder aquisitivo, e, durante a compra, suas atenções estão voltadas à valorização do imóvel, e qual retorno financeiro que ele lhe trará.

O consumidor que compra um imóvel, visando garantir um lar para sua família, possui uma percepção bem diferente de um investidor. Ele está a procura de uma residência que possa atender as necessidades de quem for morar lá. Por exemplo, casais que possuem filhos estarão preocupados se há boas escolas próximas, ou se o condomínio oferece segurança e infraestrutura adequada para as crianças.

7.3.3. Local da Compra

A compra de um imóvel deste tipo, geralmente, acontece no plantão de vendas durante a fase de lançamento ou de construção da obra. Nesses casos, os fatores que influenciam a decisão de compra são diversos, e eles costumam ser pouco visíveis para os consumidores, visto que o empreendimento não está pronto.

Em relação a isso, as equipes de vendas da incorporação utilizam diversos recursos e técnicas para esclarecer as dúvidas dos clientes, e nenhum lugar melhor para isso que um plantão de vendas. Lá, através de imagens, maquetes, memoriais descritivos e apartamentos decorados, os corretores conseguem simular como será o empreendimento no futuro, deixando o cliente mais confiante com a compra que está fazendo.

Nessa situação, também vale destacar a importância do corretor de imóveis para o processo de compra. Na reportagem publicada pela revista Creci-RS, em outubro de 2011, Ricardo Sondermann, professor e especialista em marketing imobiliário, afirma que o corretor é o principal elemento de contato com o cliente. Não adianta possuir o melhor produto do mundo, com o melhor terreno e preço se não conseguir transmitir isso para o público interessado. Sites sofisticados, maquetes físicas e apartamentos decorados são ferramentas eficazes, mas, conforme o professor, o que realmente faz a diferença é o profissional corretor de imóveis.

7.3.4. Quando acontece a Compra

Os motivos que podem levar uma família a procurar uma nova residência podem ser diversos. Entre eles, é possível destacar o aumento da família com o nascimento de filhos, a mudança de cidade ou a união do casal que pretende iniciar uma nova vida juntos de forma independente.

Também há outros fatores que influenciam na escolha do momento para a compra do imóvel. A saúde financeira da família e a perspectiva de ganhos do casal são aspectos determinantes para a tomada de decisões. Apesar da possibilidade de financiamento total do imóvel, os compradores sabem que estarão arcando dívidas que deverão ser pagas durante um longo período de tempo. Sendo assim, eles têm grande parte de suas atenções voltadas aos preços e como poderão pagar essas despesas.

A baixa frequência de compra é outro ponto que deve ser destacado. De acordo com as normas do “Minha Casa, Minha Vida”, nenhuma pessoa pode ser beneficiada mais de uma vez pelo o programa. Além disso, o longo tempo de uso do produto e a limitação do poder de compra deste público devem tornar a aquisição de um imóvel um momento único nesta etapa de suas vidas. Portanto, a relação da empresa com o cliente deve ser bem curta, estendendo-se somente durante o processo de compra, e, dependendo do caso, em um período pós-construção, quando algum tipo de mudança ou arremate deve ser feito no imóvel.

7.3.5. Processo de Decisão de Compra

Neste caso, o cliente não está a procura de apenas um imóvel, ele deseja encontrar um lar para a sua família. Depois de identificada a necessidade de compra, o cliente irá procurar a oferta que mais lhe agrada e que apresente um produto que possa atender as suas exigências.

Para este público, a compra de um imóvel próprio é uma realização de vida, devendo ser uma de suas maiores aquisições já realizada. Portanto, como a escolha da residência é algo grandioso e ela servirá de lar para uma família inteira, o seu processo de compra costuma ser lento e envolve diversos personagens com diferentes papéis. Geralmente, o casal é o decisor e o comprador do imóvel, mas, durante o processo de escolha, amigos, filhos e outros parentes também podem influenciar nas decisões tomadas.

Antes da decisão final, diversos fatores são muito bem analisados, como a localização do prédio, infraestrutura do condomínio e o tamanho da residência. Porém, a maior parte de suas atenções não está voltada para essas características físicas do imóvel, mas sim, aos atributos que ele poderá proporcionar, como segurança, conforto e praticidade. Todas as pessoas têm desejos e sonhos de um lar ideal para suas vidas, e isso faz com que seus

comportamentos sejam mais influenciados por motivações hedônicas, relacionados às fantasias e emoções.

7.3.6. Entrevista com Ricardo Sondermann – Perfil do Cliente

Tendo em vista a reportagem do prof. Ricardo Sondermann publicada na revista Creci-RS em outubro de 2011 sobre marketing imobiliário, foi realizada uma entrevista com ele, a fim de obter maiores informações sobre o perfil do cliente e o mercado dos empreendimentos do programa “Minha Casa, Minha Vida”.

A entrevista foi realizada em 29 de novembro de 2011, na Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), e sua duração foi de, aproximadamente, vinte minutos.

Ricardo Sondermann é formado em Administração de Empresas e especialista em Marketing pela UFRGS. Atualmente ele é professor de graduação e pós-graduação na Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM-Sul), sócio-diretor da MIXMIDIA e vice-presidente da FEDERASUL.

Em relação à entrevista, inicialmente foi falado sobre o “boom” do mercado imobiliário popular com o programa “Minha Casa, Minha Vida”, ocasionado pelo aumento de crédito disponibilizado pelo governo. De acordo com Ricardo, a liberação de crédito foi o principal fator responsável por esse crescimento, pois com ele, surgiu a oportunidade para as pessoas de baixa renda comprar a casa própria e sair do aluguel.

A respeito deste público, muito se falou na realização de vida que é a compra de um imóvel próprio. Na visão do professor, estas pessoas não estão muito preocupadas com a qualidade dos apartamentos, nem com a infraestrutura do condomínio. Na verdade, eles têm suas atenções voltadas aos preços do imóvel e como poderão pagar essas despesas. Sendo assim, para

que sejam baratos, os imóveis devem ser simples e o condomínio enxuto, possuindo apenas churrasqueira, quiosque no jardim e quadra de futebol.

Também, foi falado sobre o empreendimento de estudo em específico. Concluiu-se que por se tratar de um projeto grande, de aproximadamente seiscentos apartamentos, ele deve ser necessariamente dividido em lotes de condomínios residenciais, de 150 a 200 apartamentos cada um. Desta maneira fica mais fácil alcançar as metas de vendas para cada condomínio, e também transmitir a imagem de grande procura e sucesso de vendas dos imóveis para os clientes.

Por fim, se comentou do impacto sobre os clientes de promoções para a venda destes apartamentos. Partindo-se de exemplos como “Compre um apartamento e ganhe um vale viagem de R\$ 1.000,00 da CVC” (Tenda Construtora) e “Comprou seu apê, ganhou uma moto 0km” (MRV Construções), o entrevistado se mostrou pouco confiante na eficácia dessas ações. De acordo com ele, o cliente acredita que os custos destas promoções já estão incluídos no preço do apartamento. Além disso, pela sua experiência, ele ainda afirma que neste tipo de situação, muito acontece dos clientes pedirem descontos do produto em troca da promoção, pois sabem que uma viagem lhe proporcionará mais custos, ou então por já possuir um carro e não precisar da moto, por exemplo.

7.3.7. Quadro Síntese

Quadro Síntese – O Consumidor	
Clientes Potenciais	Famílias que se enquadram no “Minha Casa, Minha Vida” – renda até R\$ 5.000,00.
	Bairros próximos e similares ao Rubem Berta e a cidade de Alvorada (480 mil pessoas, 3,34 pessoas por domicílio e renda familiar aproximada de 5,61 salários mínimos)
Finalidade da Compra	O cliente compra o imóvel, visando garantir um lar para a sua família.
Local da Compra	Plantão de vendas, durante a fase de lançamento ou de construção da obra.
	Venda intermediada por um corretor de imóvel.
Quando acontece a Compra	Crescimento da família, mudança de cidade, união do casal e etc.
	Estabilidade financeira da família – condições de pagar as prestações.
	Baixa frequência de compra e produto com longa duração de uso.
Processo de Decisão de Compra	Processo lento e envolve diversos personagens com diferentes papéis – casal é o decisor e comprador, e amigos, filhos e outros familiares são influenciadores.
	Motivação hedônica – atributos são mais determinantes que as características físicas do imóvel.

Tabela 10: Quadro Síntese – O Consumidor

Fonte: Elaborado pelo autor.

7.4. MATRIZ SWOT

A partir da análise situacional realizada, é possível identificar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças do projeto da Bencke (Tabela 11), para, assim, fornecer uma direção ao desenvolvimento do seu plano de marketing e contribuir para a avaliação técnica do produto. Vale destacar também, que para esta análise foram realizados questionários com o engenheiro e o gerente financeiro da empresa (Anexo B e C), visando acrescentar suas perspectivas da real situação da organização e do empreendimento em estudo. Por fim, todos os itens da SWOT foram discutidos e validados pelos gestores, determinando um grau de relevância para o projeto de cada um deles.

OPORTUNIDADES	“Minha Casa, Minha Vida”	5	PONTOS FORTES	Terreno próprio para construção	5
	Divisão da área em condomínios	5		Área financeira sanada (não há dívidas)	5
	Empreendimento âncora (Wal-Mart)	4		Verticalização produção (Bencke Arquitetura)	4
	Valorização da região	3		Equipe de vendas própria (Bencke Imóveis)	4
	Perspectiva de crescimento do mercado	3		Conhecimento da região de atuação	3
	Parcerias com imobiliárias locais	3		Portfólio Bencke	2
	Novas técnicas e materiais de construção	2			
	Relevância:			Relevância:	
AMEAÇAS	Escassez de materiais p/ construção	5	PONTOS FRACOS	Estrutura pequena para o projeto	4
	Escassez de mão de obra p/ construção	5		Concentração de atividades – engenheiro	4
	Continuidade incerta do programa social	3		Nome da empresa pouco conhecida	3
	Crescimento da concorrência	3		Empresa “novata” no segmento popular	3
	Excesso de burocracia para aprovação dos projetos	3		Poucos corretores próprios para vendas	3
				Pouca experiência com financiamento para construção	2
	Relevância:			Relevância:	

Tabela 11: Matriz SWOT

Fonte: Elaborado pelo autor

7.5. QUESTÕES CHAVE

7.5.1. Divisão da área em condomínios + Estrutura pequena para o projeto

A divisão em lotes do terreno pode trazer diversos benefícios, como a centralização da gestão e dos recursos utilizados em construções menores. No caso do projeto em estudo, os lançamentos dos condomínios devem ser realizados de forma independente e em diferentes períodos de tempo, diminuindo os riscos e seu nível de complexidade.

Construir 600 a 800 apartamentos simultaneamente requer uma complexa estrutura organizacional e grande fonte de materiais e mão de obra. Além disso, para garantir a saúde financeira ao projeto, as vendas devem cobrir os investimentos aplicados durante a obra, sendo assim, como o prazo de entrega é o mesmo, independentemente do tamanho do projeto, as metas de vendas deveriam ser muito mais ambiciosas.

A divisão do terreno em condomínios independentes de 150 a 200 unidades torna o projeto mais viável para a realidade da Bencke. Neste caso, a construção de cada lote se iniciaria com o término do anterior, estendendo o projeto como um todo para um período maior de duração. Também vale destacar que caso a empresa desista do negócio devido a motivos internos ou externos, ela pode interromper as atividades com apenas algum(uns) empreendimento(s) entregue(s). Os demais lotes poderiam ser negociados com outras construtoras.

7.5.2. “Minha Casa, Minha Vida” + Pouca experiência com financiamento para construção

Até este momento, apenas um empreendimento foi construído pela construtora através de financiamento bancário. Os demais foram todos realizados junto a um grupo de investidores, trabalhando a preços de custo.

Esses dois meios de construção são bastante similares – há um cronograma da obra, e os recursos financeiros vão sendo liberados conforme o seu andamento. Porém, o processo se torna mais burocrático quando se trabalha em parceria com um banco. Os custos e prazos de cada etapa se tornam muito menos flexíveis, devendo seguir à risca o cronograma aprovado. Além disso, um fiscal visita a obra ao final de cada período, para certificar que tudo está conforme o planejado, e, só assim, liberar mais recursos.

Portanto, a Bencke deve estar preparada para esta mudança do cenário. O cronograma criado inicialmente deve ser muito bem planejado, pois não poderá haver muitas mudanças durante a sua execução.

7.5.3. Poucos corretores próprios + Parcerias com imobiliárias locais

Para a comercialização dos apartamentos, apesar de ser mais vantajoso utilizar somente os próprios corretores de imóveis, o grande número de apartamentos requer uma ação de vendas mais agressiva e com maior amplitude no mercado. Sendo assim, selecionar imobiliárias para auxiliar nas vendas é válido e necessário para a execução do projeto.

Caso contrário, dificilmente se conseguirá alcançar as metas. Isso não só comprometerá a situação financeira do projeto, como poderá transmitir uma imagem negativa e de desconfiança do empreendimento, relacionada às baixas vendas.

7.5.4. Portfólio Bencke + Nome da empresa pouco conhecida

Quando a Bencke lançar o primeiro condomínio popular na região, ela ainda será uma novidade para o público-alvo, o que pode dificultar suas vendas, principalmente no período inicial. Empresas novas e sem experiências no

segmento geralmente são vista sob olhares de desconfiança e incertezas, a menos que sua atitude e posicionamento consigam alterar este cenário.

Neste caso, é evidente que deverá ser elaborado um plano de comunicação eficiente e que apresente resultados para promover a imagem da empresa. Porém, também há outro fator neste contexto pode ser utilizado a favor: o portfólio.

Apesar de ter construído empreendimentos direcionados apenas para outros segmentos de mercado, a exibição do portfólio deve contribuir para uma imagem mais sólida da empresa.

7.5.5. Concentração de atividades no engenheiro + Escassez da mão de obra

O engenheiro civil é a peça fundamental para qualquer construção. No caso da Bencke, a dependência de um único profissional da área da engenharia na execução do projeto pode trazer grandes riscos. Com sua ausência a obra teria que ser paralisada até o momento de seu retorno ou substituição por outra pessoa.

Caso houvesse uma grande oferta de mão de obra qualificada, este problema não seria muito preocupante, visto que logo poderia ser contratado alguém para exercer o cargo. Porém, essa não é a realidade atual. Uma saída imprevisível do engenheiro pode parar a construção durante um longo período, atrasando o cronograma e trazendo grandes prejuízos para a empresa.

Além disso, hoje este profissional já se encontra bastante carregado de trabalho. Sendo assim, pode haver a necessidade de outro mesmo sem a saída dele, pois se prevê um aumento do número de construções da empresa.

7.6. AVALIAÇÃO TÉCNICA E DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO

Visto que há apenas uma ideia inicial do empreendimento a ser desenvolvido, este capítulo deve avaliar e contribuir com definições mais detalhadas ao produto, baseando-se na análise situacional deste trabalho.

Como foi visto anteriormente, o produto a ser vendido neste projeto são apartamentos residenciais populares, mas, para a sua análise, também se deve considerar o condomínio do prédio e as lojas comerciais que deverão ser construídas no local. Apesar de serem áreas comuns, elas deverão valorizar os apartamentos e influenciar os clientes no momento da compra.

A seguir, será analisado cada um dessas áreas.

7.6.1. O Centro Comercial

A Bencke já possui seis lojas comerciais construídas no terreno. Cada uma delas possui entre 60 e 70m² privativos, o que é considerado grande para o comércio local e torna o aluguel caro quando comparado com as outras ofertas na região. Conforme o estudo inicial do projeto, estima-se que possam ser construídas mais 25 lojas com um amplo estacionamento para os clientes, ao lado do terreno negociado com a Wal-Mart.

Estas novas lojas devem ter tamanhos diversos para poder servir a diferentes tipos de negócios. Além disso, construir estabelecimentos menores significa poder construir mais unidades, diminuindo o valor dos aluguéis e facilitando o processo de locação.

Também vale destacar que, de preferência, as lojas devem ser construídas antes ou simultaneamente com o primeiro empreendimento residencial. Além de valorizar todo o projeto, isso demonstraria força e solidez da construtora para o público que tem interesse de comprar os apartamentos na planta, deixando-os mais tranquilos e confiantes com a negociação.

7.6.2. Os Apartamentos

Os apartamentos a serem construídos devem possuir características similares ao da concorrência analisada. Eles devem ter dois dormitórios, um banheiro, cozinha integrada com a área de serviço, sala de estar, uma vaga de garagem e, aproximadamente, 40m² de área privativa.

Conforme a análise do consumidor que identificou, principalmente, famílias jovens como o público-alvo, um apartamento de apenas um dormitório seria muito pequeno e incapaz de abrigar mais de duas pessoas. Por outro lado, construir residências com três dormitórios aumentaria significativamente os custos da obra, e caso o preço de venda final ultrapasse R\$ 150.000,00, o imóvel deixa de fazer parte do programa “Minha Casa, Minha Vida”. Portanto, apartamentos de dois dormitórios parecem ser os mais adequados à realidade do produto.

As áreas devem ser reduzidas, visto que os clientes estão muito focados nos custos, e diminuir as metragens é a melhor maneira para deixar os apartamentos mais baratos. Além disso, cada apartamento deve ter uma vaga de garagem, visto que o automóvel já é uma realidade para as classes C e D.

Em relação à qualidade da construção, os engenheiros e arquitetos deverão utilizar materiais e técnicas para diminuir os custos das obras. Os finos acabamentos que a Bencke utiliza atualmente devem ser substituídos por outros mais simples e baratos. Empregar maior qualidade no empreendimento deverá elevar o seu custo e, conseqüentemente, o seu preço também, afastando o público desejado e comprometendo as vendas das unidades.

7.6.3. O Condomínio

A grande quantidade de apartamentos permite criar uma infraestrutura de lazer e segurança sem aumentar muito os custos dos seus moradores, visto que essas despesas são rateadas entre todas as residências. Porém, como foi

comentado anteriormente na entrevista com o professor Ricardo Sondermann, o público de renda mais baixa tem grande parte de suas atenções voltadas ao preço e custos do imóvel, importando-se menos com a sua qualidade e infraestrutura. Sendo assim, para ser mais barato, o condomínio deve ser simples e enxuto, atendendo apenas as necessidades básicas. Tais como:

Portaria 24 horas e Sistema de Segurança: a segurança é um problema enfrentado por todos atualmente. Uma família que esteja procurando um novo lugar para morar estará extremamente preocupada com este fator, e, por consequência, irá avaliar se o local apresenta uma estrutura adequada para garantir a sua tranquilidade, como uma portaria 24 horas e um sistema de segurança. Lembrando que, de acordo com a hierarquia de necessidades de Maslow, a segurança só não é mais importante, por natureza, que as necessidades fisiológicas para o ser humano.

Salão de Festas e Quiosque com Churrasqueira: morar em um apartamento de, aproximadamente, 40m² privativos impossibilita realizar qualquer tipo de evento com muitos convidados dentro dele. Além disso, as convenções de condomínios geralmente restringem horários que permitam fazer barulho nas residências, tentando preservar a harmonia entre os moradores. Assim, salões de festas e quiosques podem ser ótimas soluções para estes tipos de problemas. Lá os moradores teriam a praticidade de fazer seus eventos sem ter qualquer tipo de preocupação, e também teriam acesso a churrasqueiras, que não deverão ter dentro de seus apartamentos.

Quadra Esportiva e Playground: é importante destacar que muitas crianças vão morar no condomínio, visto que grande parte do público-alvo são famílias com filhos pequenos e casais jovens que também planejam ter filhos. Assim, como os apartamentos são pequenos e as ruas são perigosas, é importante ter um local para as crianças brincarem. Quadras esportivas e playgrounds são ótimas opções para meninos e meninas de diversas idades.

Além disso, há outras alternativas que não são essenciais mas também podem ser implantadas no projeto, como piscina, sala de jogos, solarium e espaço gourmet. Neste caso, elas devem ser cuidadosamente analisadas para não elevar muito o custo da obra e as futuras despesas condominiais dos moradores.

7.7. OBJETIVOS DE PRODUTO E MERCADO

- Atender as exigências da CEF, antes do início das obras, para contratação do financiamento para construção:

Aprovação da análise de risco da construtora.

Comercialização de 20% de unidades financiadas pela Caixa ao adquirente final.

Contratação dos seguros garantia do construtor e risco de engenharia.

- Garantir uma rentabilidade de, no mínimo, 20% para os serviços prestados de construção e incorporação imobiliária.

- Comercializar, pelo menos, 83% das unidades até o final da obra, para total pagamento do financiamento.

7.8. ESTRATÉGIA

O foco da empresa com o empreendimento em estudo é bem definido. A seleção de um produto específico, apartamentos de dois dormitórios neste caso, deve atender as necessidades do mercado-alvo. Sendo assim, o tipo de estratégia a ser adotada pela Bencke é de nicho de mercado e especialista.

7.9. POSICIONAMENTO

O posicionamento do projeto, assim como todo o seu programa de marketing, terá foco em três características determinantes do empreendimento: moradia estruturada, facilidade de pagamento e praticidade. A seguir serão explicadas cada uma delas.

- **Moradia Estruturada:** ao realizar a compra de um imóvel novo, o cliente pode estar saindo de uma submoradia localizada em um lugar provavelmente de risco e indo para um local estruturado. Neste caso, as residências fariam parte de um condomínio fechado, com segurança, área de lazer e uma convenção determinada pelos proprietários.

- **Facilidade de Pagamento:** com o programa “Minha Casa, Minha Vida”, é possível deixar os valores e as condições de pagamento acessíveis ao público de baixa renda. As parcelas iniciais de um financiamento de 300 meses para este tipo de imóvel variam entre R\$ 500,00 e R\$ 900,00 mensais, dependendo da renda familiar. Ou seja, os valores oferecidos são semelhantes que o aluguel de um imóvel similar.

- **Praticidade:** as residências construídas estariam localizadas junto a um supermercado Wal-Mart e um centro comercial com diversas ofertas de produtos e serviços. Assim, as famílias teriam tudo o que precisam “ao lado de suas portas”.

Neste caso, a “moradia estruturada” e o “facilidade de pagamento” não são diferenciais do projeto, mas são requisitos para poder atender o público-alvo desejado. Por outro lado, o item “praticidade” é único em relação aos concorrentes. Nenhum outro empreendimento analisado adotou a estratégia de disponibilizar uma infraestrutura planejada de lojas e um supermercado ao lado dos condomínios residenciais, o que pode ser muito vantajoso no momento da comercialização das unidades.

7.8. OBJETIVOS DE MARKETING

- Dividir em lotes o terreno para a construção de condomínios independentes.
- Fornecer condições para a empresa participar do programa “Minha Casa, Minha Vida”, a fim de garantir preços competitivos e condições de pagamentos facilitadas para a venda dos imóveis.
- Determinar pontos de vendas para a comercialização dos apartamentos.
- Desenvolver as estratégias de comunicação de marketing a serem adotadas.
- Contratar profissional com conhecimento de engenharia civil para auxiliar nas obras e ser alternativa quando o engenheiro estiver ausente.

7.9. PLANOS DE AÇÃO

7.9.1. Dividir o terreno em lotes para construção

O processo de divisão do terreno em lotes individuais envolve muita burocracia para a aprovação da prefeitura. Sendo assim, é necessário desenvolver o projeto e encaminhar para as secretarias municipais com uma boa antecedência da data prevista para o lançamento, pois não se sabe exatamente quanto tempo pode demorar até a sua conclusão.

Além disso, a contratação de um arquiteto especializado para este tipo de trabalho pode ser bastante benéfica, visto que ele já conheceria todas as normas com exatidão e os “atalhos” para tornar o processo mais fácil e rápido. Neste caso, ele seria responsável por todas as etapas, desde a emissão da declaração municipal até o encaminhamento do projeto para aprovação na prefeitura.

DIVIDIR O TERRENO EM LOTES PARA CONSTRUÇÃO			
Planos de Ação	Período	Responsável	Despesas
Emissão da declaração municipal (DM)	24 meses antes do lançamento	Arquiteto contratado	R\$ 40.000,00
Estudo prévio do terreno	24 meses antes do lançamento	Arquiteto contratado	
Elaborar projetos para loteamentos	24 meses antes do lançamento	Arquiteto contratado	
Encaminhar projeto para aprovação da prefeitura	21 meses antes do lançamento	Arquiteto contratado	

Tabela 12: Plano de Ação - Dividir o terreno em lotes para construção

Fonte: Elaborado pelo autor

7.9.2. Fornecer condições ao programa “Minha Casa, Minha Vida”

É preciso praticar preços reduzidos e condições facilitadas de pagamento para atuar neste segmento de mercado. As condições de pagamento dos projetos que fazem parte do “Minha Casa, Minha Vida” são aparentemente as melhores do mercado atual. Suas baixas taxas de juros, longo tempo de financiamento e subsídios governamentais são determinados pela CEF de acordo com a renda familiar do comprador. Ou seja, são iguais para todas as empresas que fazem parte do programa, não havendo meios de diferenciação.

Para fazer parte do programa social, a empresa deve cumprir alguns requisitos da CEF antes mesmo da construção do empreendimento. A tabela a seguir mostra os passos que devem ser seguidos:

PARTICIPAR DO PROGRAMA "MINHA CASA, MINHA VIDA"			
Planos de Ação	Período	Responsável	Despesas
Elaborar projeto conforme requisitos	9 meses antes do lançamento	Setor de arquitetura	R\$ 75.000,00
Apresentar à superintendência da CEF e encaminhar para aprovação na prefeitura	6 meses antes do lançamento	Setor de arquitetura	-----
Encaminhar análise de risco da empresa	6 meses antes do lançamento	Financeiro e contador	-----
Contratar seguro garantia do construtor e risco de engenharia	6 meses antes do lançamento	Engenheiro	-----
Comercializar 20% das unidades	Após lançamento	Equipe de vendas	-----

Tabela 13: Plano de Ação - Participar do programa “Minha Casa, Minha Vida”

Fonte: Elaborado pelo autor

7.9.3. Determinar pontos de venda para comercialização

A comercialização acontecerá através de imobiliárias parceiras e do plantão de vendas da Bencke, que terá corretores próprios. Em relação a imobiliárias, elas devem ser escolhidas conforme a suas atividades na região. Há empresas bastante tradicionais que possuem forte *share of mind* dos moradores da Zona Norte de Porto Alegre, e são diretamente procuradas quando surge a necessidade. Além disso, devem ser consideradas imobiliárias que tenham algum tipo de afinidade com a construtora. Muitas delas já são conhecidas, por realizar parcerias passadas ou até por possuir algum tipo de relacionamento com os seus diretores.

As condições da parceria devem ser determinadas entre as duas partes. Porém, geralmente cabe à construtora disponibilizar sua tabela de valores e materiais impressos e digitais para a comercialização do empreendimento. No plantão de vendas apenas permaneceriam os corretores da Bencke, mas ele também deve estar disponível para a visita de alguma imobiliária que tenha cliente interessado para compra.

Em transações normais no mercado de imóveis, geralmente se paga 6% do valor da venda em comissões aos serviços de corretagem prestados pelas imobiliárias. Porém numa parceria como esta, o percentual é menor, pois, além de disponibilizar um grande número de imóveis para comercialização, a construtora também investe em divulgação e infraestrutura, facilitando as vendas dos apartamentos. De acordo com o corretor Cláudio Boneto, que já trabalhou em quatro diferentes imobiliárias, estas parcerias dificilmente pagam mais que 4% de comissão, e quando se tem exclusividade do empreendimento, este valor ainda cai para 3%, em média.

Já o prédio do plantão de vendas terá vital importância para a comercialização dos apartamentos. Basicamente, ele terá três objetivos: divulgação do projeto, apresentação positiva do empreendimento e fornecer suporte à equipe de vendas.

Divulgação do Projeto: desconsiderando a frente das seis lojas comerciais já construídas no local e do lote negociado com a Wal-Mart, o terreno em estudo possui 34 metros de frente para a Rua dos Maias, onde é possível construir um plantão de vendas que acompanhará toda a comercialização dos apartamentos. Caracterizada por ser uma zona comercial local da região, diariamente, há um grande fluxo de pessoas circulando nesta rua, tornando-a num ótimo ponto para a divulgação do empreendimento. Um plantão de vendas com uma fachada atraente e chamativa deve ganhar a atenção de muitos que passarem em sua frente, e imagens combinadas com figuras ilustrativas do projeto despertarão o interesse e a curiosidade de muitas dessas pessoas. Além disso, essa forma de divulgação seleciona um público de maior potencial de compra, visto que ele já conhece e está familiarizado com a região.

Apresentação positiva do empreendimento: o cliente interessado entra no plantão de vendas para obter maiores informações do projeto. Lá, sua atenção e interesse torna esse momento ideal para envolvê-lo em um ambiente propício à compra do imóvel. Este ambiente deve ser planejado para que, com a ajuda do corretor, se crie um desejo pelo produto. Para isso, diversas técnicas devem ser utilizadas no layout do plantão de vendas, tais como:

- Imagens das perspectivas externas e internas: durante a construção é muito difícil de visualizar o empreendimento depois de pronto. Assim, as imagens dão uma noção visual de suas futuras características.
- Plantas baixas decoradas: uma perspectiva do projeto arquitetônico permite ver as características do imóvel, como número de dormitórios, metragens e posição solar.
- Maquete física: vai além das imagens das perspectivas. Neste caso, é possível ver o empreendimento em três dimensões numa escala reduzida.
- Quadro de disponibilidades: apresenta o andamento das vendas das unidades, mostrando quantas já foram vendidas e quantas ainda estão disponíveis para negociação.
- Apartamento decorado: a simulação do apartamento pronto e mobiliado é a melhor maneira do cliente conseguir visualizar sua futura casa.

- Espaço para atendimento pessoal: mesas com cadeiras devem estar a disposição para o corretor poder apresentar as propostas da empresa e realizar a negociação.

Suporte à equipe de vendas: ao mesmo tempo em que o plantão de vendas deve divulgar o empreendimento e conquistar o desejo de compra dos apartamentos, ele também serve como um escritório para os corretores no local. Telefone, computador, internet e outras ferramentas dão suporte às tarefas diárias desses profissionais, devendo atender a todas as suas necessidades para realizar o trabalho, e, assim, otimizar as vendas da empresa.

DETERMINAR PONTOS DE VENDA PARA COMERCIALIZAÇÃO			
Planos de Ação	Período	Responsável	Despesas
Imobiliárias Parceiras			
Selecionar e contatar imobiliárias	Imediatamente após lançamento	Setor de marketing	-----
Determinar condições da parceria	Imediatamente após lançamento	Setor de marketing	-----
Disponibilizar tabela de valores	Imediatamente após lançamento	Setor de marketing	-----
Fornecer material de apresentação	Imediatamente após lançamento	Setor de marketing	-----
Prédio do Plantão de Vendas			
Construção e decoração do prédio	3 meses antes do lançamento	Setor de Arquitetura e Construtora	R\$ 100.000,00
Outdoors	2 mês antes do lançamento	Gráfica	R\$ 150,00 / m ²
Bandeirolas	2 mês antes do lançamento	Gráfica	R\$ 20,00 / uni
Quadro de disponibilidades	1 mês antes do lançamento	Setor de marketing	R\$ 200,00
Maquete do Empreendimento	3 meses antes do lançamento	Empresa terceirizada	R\$ 10.000,00
Apartamento Decorado	3 meses antes do lançamento	Setor de arquitetura	R\$ 30.000,00

Tabela 14: Plano de Ação - Determinar pontos de venda para comercialização

Fonte: Elaborado pelo autor

7.9.3. Desenvolver estratégias de comunicação de marketing

O plano de comunicação deve transmitir de forma clara e direta os três fatores que sustentam o posicionamento do empreendimento: moradia estruturada, facilidade de pagamento e praticidade. Seu trabalho começa com a criação de um nome e um logotipo, que servirá de identidade para cada condomínio lançado.

Após o desenvolvimento do conceito do empreendimento, devem-se definir os meios de comunicação a ser utilizados. Tendo em vista as condições do projeto, algumas alternativas apresentam-se bastante válidas:

Criação de um *hotsite*: um *hotsite* nada mais é que um site na internet destinado a apenas um produto em específico, neste caso, o empreendimento em estudo. Sua vantagem é a personalização das páginas na web, tornando a comunicação mais envolvente e objetiva. Assim, considerando que a internet está cada vez mais no dia-a-dia dos brasileiros, essa deve ser uma boa alternativa para a Bencke expandir seu processo de comunicação. Atualmente, ela já desenvolve *hotsites* para promover os seus empreendimentos e possui profissionais com *know-how* e experiência para isso.

Anúncios em classificados de jornais: os classificados de jornais costumam ser bastante eficientes para a venda de imóveis. Muitos leitores já esperam encontrar boas ofertas de produtos e serviços quando leem o seu jornal, e um anúncio em destaque pode trazer grandes oportunidades à construtora. Entre os principais jornais que circulam em Porto Alegre e cidades vizinhas, o Diário Gaúcho é o de maior aceitação do público de baixa renda, e, conforme a pesquisa realizada pela ANJ (Associação Nacional de Jornais), em 2011 ele teve uma média superior a 155 mil exemplares vendidos diariamente.

Prédio do plantão de vendas: como mencionado anteriormente, a fachada do plantão de vendas também pode ser uma forma de divulgação do empreendimento, visto que ele se encontra numa rua de grande fluxo de pessoas.

Distribuição de folhetos: este meio de comunicação em massa é muito utilizado pelas construtoras. A panfletagem em locais próximos à construção pode atrair clientes potenciais que não tinham o conhecimento da oferta dos apartamentos. Sendo assim, a divulgação por folhetos tem um resultado parecido com a fachada do plantão de vendas, porém ela tem flexibilidade para atingir uma zona territorial maior.

Além disso, o plano de comunicação também deve considerar a divulgação a ser realizada por iniciativa das imobiliárias, caso haja uma parceria com elas. Evidentemente, propagandas desta natureza visam promover a comercialização sem a participação da equipe de vendas da Bencke, mas, por outro lado, elas também ajudarão a consolidar a imagem do empreendimento no mercado.

O lançamento da Wal-Mart é outro ponto a ser destacado. Com o início das obras do supermercado, os moradores do bairro ficarão entusiasmados com o seu futuro lançamento e terão suas atenções voltadas àquela região, e, depois de concluído, o fluxo de pessoas aumentará significativamente no local. Sendo assim, o seu desenvolvimento deverá ser acompanhado pela Bencke, pois pode se tornar uma grande oportunidade para atrair novos clientes potenciais, visto que o prédio do plantão de vendas estará logo ali ao lado.

DESENVOLVER ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO DE MARKETING			
Planos de Ação	Período	Responsável	Despesas
Material de Apresentação			
Perspetivas externas	3 meses antes do lançamento	Empresa terceirizada	R\$ 700,00
Perspectivas internas	3 meses antes do lançamento	Empresa terceirizada	R\$ 1.400,00
Plantas decoradas	3 meses antes do lançamento	Setor de arquitetura	-----
Criação do nome logotipo	3 meses antes do lançamento	Setor de criação e design	-----
"Livro de Apresentação"	2 meses antes do lançamento	Gráfica	R\$ 10,00 / uni
Criação de um <i>hotsite</i>	2 meses antes do lançamento	Setor de criação e design	-----
Folhetos (14x20cm, couchê 90g)	2 meses antes do lançamento	Gráfica	R\$ 375,00/ 5000uni
Anúncios em Jornais			
Definir os jornais alvos	Após lançamento	Setor de marketing	-----
Definir dias da divulgação	Após lançamento	Setor de marketing	-----
Elaborar o anúncios	Após lançamento	Setor de marketing	-----
Contratar do anúncio	Após lançamento	Setor de marketing	Destaque ZH(dom): R\$ 79,30/cm coluna Destaque DG(sab): R\$ 38,90/cm coluna
Distribuição dos Folhetos			
Determinar locais e forma de dist	Após lançamento	Setor de marketing	-----
Contratar serviço de distribuição	Após lançamento	Setor de marketing	Três semáforos: R\$ 650,00 / dia

Tabela 15: Plano de Ação - Desenvolver estratégias de comunicação de marketing

Fonte: Elaborado pelo autor

7.9.4. Contratar profissional de engenharia

A contratação do profissional de engenharia deve acontecer antes do início das obras. Desta maneira, haverá tempo hábil para o seu treinamento e ele poderá acompanhar a construção desde o seu início, ficando a par de qualquer assunto relacionado ao seu trabalho.

CONTRATAR PROFISSIONAL DE ENGENHARIA			
Planos de Ação	Período	Responsável	Despesas
Definir perfil do profissional	2 meses antes do lançamento	Recursos humanos	-----
Anunciar vaga	2 meses antes do lançamento	Recursos humanos	R\$ 200,00
Processo de seleção dos candidatos	2 meses antes do lançamento	RH e Engenheiro	-----
Contrato de trabalho	1 mês antes do lançamento	Recursos humanos	-----
Treinamento	1 mês antes do lançamento	Engenheiro	-----

Tabela 16: Plano de Ação - Contratar profissional de engenharia

Fonte: Elaborado pelo autor

8. CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo realizar um plano de marketing para o condomínio comercial e de residências populares da Bencke Incorporações Imobiliárias. Além disso, como até este momento apenas havia um esboço do projeto, ele também contribuiu para a análise técnica e o desenvolvimento do produto.

O resultado deste trabalho é bastante satisfatório, visto que a empresa não possui experiência neste segmento do mercado, e foi possível verificar técnicas e alternativas para a comercialização do futuro empreendimento, que poderão ser utilizadas dentro da realidade da Bencke.

Inicialmente, foi analisado a situação da empresa em estudo, de forma que foi possível identificar diversos fatores que pudessem influenciar no desenvolvimento do projeto. Além disso, foram expostas informações importantes sobre o mercado, como possíveis cenários e a concorrência existente na região, e a definição do consumidor, destacando seus hábitos e necessidades.

Um estudo mais próximo do projeto permitiu a definição de objetivos, estratégias e um posicionamento do empreendimento bem definido em relação ao mercado. Aspectos como a construção de um super mercado Wal-Mart e um centro com lojas comerciais tiveram forte relação com esta etapa do trabalho.

Por fim, foi proposto planos de ação de cada um dos objetivos de marketing para contribuir com a implantação do plano desenvolvido. Nele, constam atribuições de tarefas, períodos e previsão de custos para cada etapa de execução, a fim de fornecer aos gestores da Bencke uma perspectiva mais realística de sua implantação para o projeto proposto.

REFERÊNCIAS

Associação Nacional de Jornais. **Maiores jornais do Brasil**. Disponível em:

<http://www.anj.org.br/a-industria-jornalistica/jornais-no-brasil/maiores-jornais-do-brasil>

Acesso em: 01 Jun. 2012

BUBNIAK, Taiana. **Investidores preferem unidades menores**. Disponível em:

<http://www.gazetadopovo.com.br/imobiliario/conteudo.phtml?tl=1&id=1222412&tit=Investidores-preferem-unidades-menores>

Acesso em: 28 Fev. 2012

CASTILHO, Graziela. **Construtoras investem em apartamentos com metragens menores**. Disponível em:

http://www.crecipr.gov.br/creci/index.php?option=com_content&view=article&id=467:-construtoras-investem-em-apartamentos-com-metragens-menores&catid=1:latest-news&Itemid=60

Acesso em: 28 Fev. 2012

CONEXÃO VAREJO: revista do sindicato dos lojistas do comércio de Porto Alegre/RS. **Zona Norte: Comércio diversificado e bairros com vida própria**. Porto Alegre, n. 37, jul. 2011, p.08-09.

CRECI-RS: revista do conselho regional de corretores de imóveis. **Para o especialista em marketing imobiliário, o importante é identificar o público**. Porto Alegre, ano V, n. 19, out. 2011, p.20.

FERRARI, Beatriz. **Censo 2010 confirma que famílias estão cada vez menores.** Disponível em: <http://veja.abril.com.br/noticia/economia/censo-2010-confirma-que-familias-brasileiras-estao-menores>

Acesso em: 17 Fev. 2012

FERREL, O.C.; HARTLINE, M.D. **Estratégia de Marketing.** 3. Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

HOOLEY, G.J.; SAUNDERS, J.A.; PIERCY, N.F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo.** 3. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

HÜBERT, IVENS. **Condomínios em Geral e Incorporações Imobiliárias.** 1. Ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

IMÓVEL CLASS. **Mercado de imóveis continuará em expansão.** Porto Alegre, ano VII, n. 76, dez. 2011, p.24.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implantação e Controle.** 4. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

ROXO, Francisco. **O Modelo das 5 Forças de Michael Porter.** Disponível em: http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Modelo_das_Cinco_Forcas_de_Michael_Porter.htm

Acesso em: 16 Nov. 2011

SIMON, Gilberto. **Desenvolvimento Econômico: Boom Comercial se amplia na Zona Norte**. Disponível em:

<http://portoimagem.wordpress.com/2010/04/22/desenvolvimento-economico-boom-comercial-se-amplia-na-zona-norte/>

Acesso em: 01 Abr. 2012

Sindicato da Indústria de Construção Civil no Estado do Rio Grande do Sul. **XII Censo do Mercado Imobiliário de Porto Alegre**. Ed. 2009.

Sindicato da Indústria de Construção Civil no Estado do Rio Grande do Sul. **XII Censo do Mercado Imobiliário de Porto Alegre**. Ed. 2010.

Sindicato da Indústria de Construção Civil no Estado do Rio Grande do Sul. **XIII Censo do Mercado Imobiliário de Porto Alegre**. Ed. 2011.

Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis e de Condomínios Residenciais e Comerciais no Rio Grande do Sul (SECOVI/RS). **Panorama do Mercado Imobiliário**. Ed. 2009

Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis e de Condomínios Residenciais e Comerciais no Rio Grande do Sul (SECOVI/RS). **Panorama do Mercado Imobiliário**. Ed. 2010

Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis e de Condomínios Residenciais e Comerciais no Rio Grande do Sul (SECOVI/RS). **Panorama do Mercado Imobiliário**. Ed. 2011

VEJA. **Um Erro de Cálculo**. São Paulo, ano XLV, n. 15, abr. 2012, p.76.

WRIGHT, P.; KROLL, J.M.; PARMELL J. **Administração Estratégica**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ANEXO A – Principais variáveis de segmentação p/ mercados consumidores

VARIÁVEIS	DESDOBRAMENTOS TÍPICOS
GEOGRÁFICA	
Região	Pacífico, Montanhas, Noroeste Central, Sudoeste Central, Nordeste Central
Tamanho do Município	A, B, C, D
Tamanho da Cidade ou da Área Metropolitana	Abaixo de 5.000; 5.000 – 20.000; 20.000 – 50.000; 50.000 – 100.000; 100.000 – 250.000; 250.000 – 500.000; 500.000 – 1.000.000; 1.000.000 – 4.000.000; 4.000.000 ou mais
Concentração	Urbana, suburbana, rural
Clima	Norte, Sul
DEMOGRAFIA	
Idade	Abaixo de 6 anos; 6 – 11; 12 – 19; 20 – 34; 35 – 49; 50 – 64; 65 ou mais
Sexo	Masculino, feminino
Tamanho da Família	1 a 2; 3 a 4; 5 ou mais
Ciclo de Vida da Família	Jovem solteiro; jovem casado sem filhos; jovem casado com filho mais novo abaixo de 6 anos; jovem casado com filho mais novo acima de 6 anos; meia idade, casado, com filhos; meia idade, casado, sem filhos menores; idoso solteiro; outros
Renda	Abaixo de \$5.000; \$5.000 - \$10.000; \$10.000 - \$15.000; \$15.000 - \$20.000; \$20.000 - \$25.000; \$25.000 - \$30.000; \$30.000 - \$50.000; 50.000 ou mais
Ocupação	Liberal e técnico; gerentes, funcionários públicos e proprietários; funcionários de escritório e vendedores; operários; fazendeiros; aposentados; estudantes; donas de casa; desempregados
Educação	1º grau completo; 1º grau incompleto; 2º grau completo; 2º grau incompleto; universitário completo; universitário incompleto; pós-graduado
Religião	Católica, protestante, judaica e outras
Raça	Branca, negra e oriental
Nacionalidade	Norte-americana, britânica, francesa, alemã, sueca, japonesa e outras
PSICOGRÁFICA	
Classe Social	Miseráveis, pobres, classe operária, classe média, classe média-alta, classe alta
Estilo de Vida	Metódicos; impulsivos; intelectuais
Personalidade	Compulsiva; sociável; autoritária; ambiciosa
COMPORTAMENTAL	
Ocasões	Normais; especiais
Benefícios	Qualidade; serviço; economia
Condição do Usuário	Não-usuário; ex-usuário; usuário em potencial; usuário principiante; usuário habitual
Taxa de Uso	Pequena, média e grande
Grau de lealdade	Nenhum, médio, forte, completo
Estágio de Aptidão	Inconsciente, consciente, informado, interessado, desejoso, disposto a comparar
Atitude relativa ao produto	Entusiástica, positiva, indiferente, negativa, hostil

Fonte: Kotler (1996, p. 241)

ANEXO B – Questionário com o engenheiro (Ambiente Interno e Externo)

O Ambiente Interno: é formado pela inter-relação de diversos departamentos e divisões que compõem o negócio. Essa etapa de análise interna consiste no conhecimento da empresa e do sistema em que ela está enquadrada, bem como no entendimento de suas dificuldades e qualidade.

Os principais fatores que podem ser avaliados são as características e políticas gerais da organização, recursos humanos, desempenho financeiro, produtos/serviços, políticas de vendas e pós-venda, preços e técnicas de marketing.

- Características e Políticas Gerais da Organização: estrutura da empresa, tamanho, definições estratégicas da organização, missão e visão da organização;
- Recursos Humanos: capacitação gerencial e de pessoal (funcionários e direção);
- Desempenho Financeiro: evolução do faturamento e dos resultados líquidos, nível de endividamento, retorno sobre o investimento;
- Produtos / Serviços: características e padrão de qualidade dos produtos oferecidos, vantagens competitivas, desenvolvimento de novos produtos e serviços;
- Políticas de Vendas e Pós-venda;
- Preços: preços praticados, margens de lucro, competitividade dos preços e comparação com a média de mercado;
- Técnicas de Marketing: políticas vigentes, resultados alcançados, descrição dos objetivos atuais de marketing e estratégias para alcançá-los;

Pontos Fortes (elementos internos existentes que devem favorecer o empreendimento) **X**

Pontos Fracos (elementos internos existentes que devem prejudicar o empreendimento)

Tendo em vista o projeto em estudo, listar 10 pontos fortes e fracos do ambiente interno da Bencke, classificando seu grau de relevância de 1 (pouco relevante) a 5 (muito relevante).

PONTOS FORTES	Terreno próprio da construtora	RELEVANCIA 5
	Contatos com fornecedores	RELEVANCIA 3
		RELEVANCIA
		RELEVANCIA
		RELEVANCIA
PONTOS FRACOS	Empresa sem experiência no ramo de construção popular	RELEVANCIA 2
	Necessidade de ampliação da estrutura interna para o projeto	RELEVANCIA 3
		RELEVANCIA
		RELEVANCIA
		RELEVANCIA

O Ambiente Externo: inclui todos os fatores externos que possam exercer consideráveis pressões diretas e indiretas sobre o empreendimento e as atividades de marketing.

Entre esses fatores externos, deve-se analisar o ambiente demográfico e cultural, econômico, natural, tecnológico, político e a concorrência.

- Demográfico: Mercados são formados por pessoas. Para qualquer organização, é importante saber o crescimento da população, sua distribuição etária, educação e etnia, visto que cada grupo tem certos desejos e hábitos de compras específicos.
- Cultural: Costumes, crenças e valores de cada pessoa são moldados pela a sociedade. Sendo assim, o ambiente cultural exibe tendência de longo-prazo em relação ao comportamento das pessoas.
- Econômico: Dados a respeito da renda atual, preços, poupanças, empréstimos e disponibilidade de crédito podem revelar informações econômicas vitais.
- Natural: Ameaças e oportunidades associadas ao ambiente natural. Deve-se existir uma preocupação em relação à escassez de matérias-primas, níveis crescentes de poluição e o custo de energia crescente.
- Tecnológico: Cada nova tecnologia pode gerar consequência positivas e negativas, e as empresas devem ficar atentas a elas, para se defender e tirar proveito quando possível.
- Político: Constantemente as empresas são influenciadas por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão, que limitam e controlam suas atividades dentro do mercado.
- Concorrência: Tendo em vista o nível de competitividade que existe nos mercados atualmente, fica clara a importância da análise da concorrência para qualquer empresa.

Oportunidades (possíveis elementos externos que podem favorecer o empreendimento) **X**

Ameaças (possíveis elementos externos que podem prejudicar o empreendimento)

Tendo em vista o projeto em estudo, listar 10 oportunidades e ameaças do ambiente externo da Bencke, classificando seu grau de relevância de 1 (pouco relevante) a 5 (muito relevante).

OPORTUNIDADES	“Minha Casa, Minha Vida”	RELEVANCIA 4
	Novas técnicas e materiais de construção	RELEVANCIA 2
	Financiamento de 100% da construção pela CEF	RELEVANCIA 4
	Divisão da área em condomínios	RELEVANCIA 5
		RELEVANCIA
AMEAÇAS	Escassez de mão de obra	RELEVANCIA 5
	Escassez de materiais	RELEVANCIA 5
	Excesso de burocracia na aprovação dos projetos pela prefeitura	RELEVANCIA 4
		RELEVANCIA
		RELEVANCIA

ANEXO C – Questionário com gerente financeiro (Ambiente Interno e Externo)

O Ambiente Interno: é formado pela inter-relação de diversos departamentos e divisões que compõem o negócio. Essa etapa de análise interna consiste no conhecimento da empresa e do sistema em que ela está enquadrada, bem como no entendimento de suas dificuldades e qualidade.

Os principais fatores que podem ser avaliados são as características e políticas gerais da organização, recursos humanos, desempenho financeiro, produtos/serviços, políticas de vendas e pós-venda, preços e técnicas de marketing.

- Características e Políticas Gerais da Organização: estrutura da empresa, tamanho, definições estratégicas da organização, missão e visão da organização;
- Recursos Humanos: capacitação gerencial e de pessoal (funcionários e direção);
- Desempenho Financeiro: evolução do faturamento e dos resultados líquidos, nível de endividamento, retorno sobre o investimento;
- Produtos / Serviços: características e padrão de qualidade dos produtos oferecidos, vantagens competitivas, desenvolvimento de novos produtos e serviços;
- Políticas de Vendas e Pós-venda;
- Preços: preços praticados, margens de lucro, competitividade dos preços e comparação com a média de mercado;
- Técnicas de Marketing: políticas vigentes, resultados alcançados, descrição dos objetivos atuais de marketing e estratégias para alcançá-los;

Pontos Fortes (elementos internos existentes que devem favorecer o empreendimento) **X**

Pontos Fracos (elementos internos existentes que devem prejudicar o empreendimento)

Tendo em vista o projeto em estudo, listar 10 pontos fortes e fracos do ambiente interno da Bencke, classificando seu grau de relevância de 1 (pouco relevante) a 5 (muito relevante).

PONTOS FORTES	Fácil acesso aos diretores, cliente pode falar e negociar com engenheiro e arquiteto	RELEVANCIA 5
	Flexibilidade no atendimento ao cliente (política de pagamento)	RELEVANCIA 4
	Sede própria de fácil acesso + propriedades	RELEVANCIA 5
	Área financeira sanada (não há dívidas)	RELEVANCIA 5
		RELEVANCIA
PONTOS FRACOS	Concentração de atividades, responsabilidade do engenheiro	RELEVANCIA 5
	Estrutura atual pequena e necessidade de suporte para crescimento	RELEVANCIA 4
	Área de vendas não agressiva (não é a atual política da empresa)	RELEVANCIA 4
	Empresa sem experiências no ramo de construção popular	RELEVANCIA 4
		RELEVANCIA

O Ambiente Externo: inclui todos os fatores externos que possam exercer consideráveis pressões diretas e indiretas sobre o empreendimento e as atividades de marketing.

Entre esses fatores externos, deve-se analisar o ambiente demográfico e cultural, econômico, natural, tecnológico, político e a concorrência.

- Demográfico: Mercados são formados por pessoas. Para qualquer organização, é importante saber o crescimento da população, sua distribuição etária, educação e etnia, visto que cada grupo tem certos desejos e hábitos de compras específicos.
- Cultural: Costumes, crenças e valores de cada pessoa são moldados pela a sociedade. Sendo assim, o ambiente cultural exibe tendência de longo-prazo em relação ao comportamento das pessoas.
- Econômico: Dados a respeito da renda atual, preços, poupanças, empréstimos e disponibilidade de crédito podem revelar informações econômicas vitais.
- Natural: Ameaças e oportunidades associadas ao ambiente natural. Deve-se existir uma preocupação em relação à escassez de matérias-primas, níveis crescentes de poluição e o custo de energia crescente.
- Tecnológico: Cada nova tecnologia pode gerar consequência positivas e negativas, e as empresas devem ficar atentas a elas, para se defender e tirar proveito quando possível.
- Político: Constantemente as empresas são influenciadas por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão, que limitam e controlam suas atividades dentro do mercado.
- Concorrência: Tendo em vista o nível de competitividade que existe nos mercados atualmente, fica clara a importância da análise da concorrência para qualquer empresa.

Oportunidades (possíveis elementos externos que podem favorecer o empreendimento) **X**

Ameaças (possíveis elementos externos que podem prejudicar o empreendimento)

Tendo em vista o projeto em estudo, listar 10 oportunidades e ameaças do ambiente externo da Bencke, classificando seu grau de relevância de 1 (pouco relevante) a 5 (muito relevante).

OPORTUNIDADES	Políticas de incentivo à compra de imóvel	RELEVANCIA 5
	Possuir área de interesse: CEF	RELEVANCIA 5
	Existe mercado	RELEVANCIA 5
		RELEVANCIA
		RELEVANCIA
AMEAÇAS	Continuidade das políticas de incentivo	RELEVANCIA 5
	Aumento de custos (copa 2014 – mão de obra – materiais)	RELEVANCIA 5
		RELEVANCIA
		RELEVANCIA
		RELEVANCIA