

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANDRÉ DA ROSA PIERRI

PLANO DE MARKETING PARA A AON INCORPORADORA

CURITIBA
2015

ANDRÉ DA ROSA PIERRI

PLANO DE MARKETING PARA AON INCORPORADORA LTDA.

Trabalho apresentado para obtenção do título de especialista em marketing no curso MBA em Marketing, Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Danielle Mantovani
Lucena da Silva

CURITIBA
2015

À Deus pela oportunidade;
À minha esposa pelo apoio incondicional;
À minha família pela compreensão;
Aos professores por todo empenho.

AGRADECIMENTOS

À Prof.^a Dr.^a Danielle Mantovani Lucena da Silva, orientadora do presente trabalho e que também desenvolve a função de coordenadora do curso MBA em Marketing da Universidade Federal do Paraná, por desenvolver valor ao curso e também aos alunos.

Aos servidores da Secretária de Curso, que em todos os momentos solicitados desenvolveram suas funções de maneira especial para comigo.

“A educação exige os maiores cuidados,
porque influi sobre toda a vida. ”
Sêneca

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso teve como seu objetivo principal diagnosticar a atual situação da AON INCOPORADORA e formular um plano de marketing para os anos de 2016 e 2017. Trata-se de um plano com dois objetivos principais que são a incorporação de 15 unidades do Programa Minha Casa, Minha Vida no Município de Fazenda Rio Grande e a Incorporação de Loteamento na Cidade de Jacarezinho, ambas no estado do Paraná. Para a realização do trabalho, o procedimento metodológico empregado foi uma pesquisa exploratória com o objetivo de proporcionar uma visão geral dos problemas apresentados pela empresa. A construção deste trabalho começou através de uma fundamentação teórica com a finalidade de embasar as ações de marketing que seriam propostas durante as etapas do plano. Foram levantados dados qualitativos através de entrevista em profundidade e dados secundários que ofereceram entendimento acerca das situações demandadas, tanto no diagnóstico da empresa quanto no plano de marketing. Durante a elaboração do plano, realizou-se a análise de cenários internos e externos, que compreendeu uma análise SWOT, composta de marketing da empresa, bem como outros elementos que compõem o diagnóstico da situação de marketing. A partir dessa análise, delimitou-se os objetivos do plano de marketing e as ações necessárias para atingir estes objetivos. Essas ações compreendem estratégias de marketing, marketing de produto, marketing digital e reorganização e implantação de processos administrativos no âmbito da empresa.

Palavras chave: marketing, marketing digital, plano de marketing.

ABSTRACT

The main purpose of this term paper is to conduct a diagnosis of the current situation of AON INCORPORADORA and to formulate a marketing plan for the property developer for the period 2016-17. The two main objectives of the marketing plan are the development of 15 units under the federal government's housing program "Minha Casa, Minha Vida" in the city of Fazenda Rio Grande and the development of a lot subdivision in the city of Jacarezinho, both in the state of Paraná. The methodological procedure adopted was based on exploratory research to provide an overview of the company's problems. The project began with determining the theoretical foundation to guide the marketing actions to be proposed during the plan's steps. A survey was conducted to gather qualitative data via in-depth interviews and secondary data to gain a better understanding of needs in both the company diagnosis and marketing plan. To formulate the plan, an analysis was conducted of internal and external scenarios that consisted of a SWOT analysis of the developer's marketing and of other elements to form a diagnosis of its marketing situation. Based on this analysis, a determination was made of the objectives of the marketing plan and the actions required to reach these objectives. These actions consisted of marketing strategies, product marketing, digital marketing and the reorganization and implementation of administrative processes at the company.

Key words: marketing, digital marketing, marketing plan.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – COMPOSTO DE MARKETING.....	21
FIGURA 2 – CANAIS DE MARKETING DE BENS DE CONSUMO E INDUSTRIAIS.....	28
FIGURA 3 – MODELO DE COMUNICAÇÃO AIDA.....	30
FIGURA 4 – QUATRO CARACTERISTICAS DOS SERVIÇOS.....	31
FIGURA 5 – COMPOSTO DE MARKETING EXPANDIDO PARA SERVIÇOS	33
FIGURA 6 – TRIÂNGULO DO MARKETING DE SERVIÇOS	35
FIGURA 7 – TOMADA DE DECISÃO DE SERVIÇOS.....	37
FIGURA 8 – ANÁLISE SWOT.....	56
FIGURA 9 – MODELO DE CASA PROGRAMA MINHA, CASA, MINHA VIDA	65
FIGURA 10 – CRONOGRAMA	90
QUADRO 1 – PLANO DE MARKETING	48

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – HORÁRIOS DE POSTAGENS	44
TABELA 2 – JACAREZINHO	68
TABELA 3 – FAZENDA RIO GRANDE	68
TABELA 4 – CAMPO LARGO	69

LISTA DE ABREVIATURAS E/OU SIGLAS

AMA	-	American Marketing Association
B2B	-	Business to Business
B2C	-	Business to Consumer
PMCMV	-	Programa Minha Casa Minha Vida

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 PROBLEMA	15
3 OBJETIVOS	16
3.1 OBJETIVO GERAL	16
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
4 JUSTIFICATIVA	17
5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
5.1 MARKETING	18
5.2 COMPOSTO DE MARKETING	20
5.2.1 PRODUTO	21
5.2.1.1 NIVEIS DE PRODUTO	24
5.2.2 PREÇO.....	25
5.2.3 PRAÇA.....	27
5.2.4. PROMOÇÃO	28
5.3 MARKETING DE SERVIÇOS.....	30
5.3.1 CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS.....	30
5.3.2 COMPOSTO DE MARKETING DE SERVIÇOS.....	33
5.3.3 O TRIANGULO DO MARKETING DE SERVIÇOS.....	34
5.3.4 COMPORTAMENTO DE COMPRA EM SERVIÇOS	36
5.3.5 BUSCA DE INFORMAÇÕES	38
5.3.6 AVALIAÇÃO DE ALTERNATIVAS DE SERVIÇOS	38
5.3.7 COMPRA E CONSUMO.....	39
5.3.8 AVALIAÇÃO PÓS-COMPRA.....	40
5.4 MARKETING DIGITAL	40
5.4.1 MAREKTING DE CONTEÚDO.....	41
5.4.2 REDE SOCIAIS.....	43
5.4.3 E-MAIL MARKETING	44
5.4.4 MARKETING VIRAL.....	46
5.5 PLANEJAMENTO DE MARKETING	46
5.5.1 PLANO DE MARKETING	47
5.5.1.1 SUMÁRIO EXECUTIVO.....	48
5.5.1.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO DE MARKETING.....	49

5.5.1.3 ANÁLISE DE CENÁRIO	50
5.5.1.3.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	50
5.5.1.3.1.1 DEMOGRÁFICA.....	51
5.5.1.3.1.2 ECONÔMICA	51
5.5.1.3.1.3 NATURAL.....	52
5.5.1.3.1.4 TECNOLÓGICA	53
5.5.1.3.1.5 POLÍTICO-LEGAL.....	53
5.5.1.3.1.6 SOCIOCULTURAL.....	54
5.5.1.3.2 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO.....	54
5.5.1.3.2.1 ANÁLISE S.W.O.T.....	55
5.5.1.4 OBJETIVOS DE MARKETING.....	56
5.5.1.5 ESTRATÉGIAS DE MARKETING.....	57
5.5.1.6 PLANO DE AÇÃO	59
5.5.1.7 CONTROLE E AVALIAÇÃO.....	60
6. METODOLOGIA	61
6.1 COLETA DE DADOS	62
7. PLANO DE MARKETING	63
7.1 SUMÁRIO EXECUTIVO.....	63
7.2 HISTÓRICO DA EMPRESA.....	64
7.3 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL DE MARKETING	66
7.3.1 ANÁLISE DEMOGRÁFICA.....	67
7.3.2 ANÁLISE ECONÔMICA	69
7.3.3 ANÁLISE NATURAL.....	71
7.3.4 ANÁLISE TECNOLÓGICA	71
7.3.5 ANÁLISE POLITICO-LEGAL.....	72
7.4 ANÁLISE INTERNA	73
7.4.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	73
7.4.2 RECURSOS HUMANOS.....	74
7.4.3 COMPOSTO DE MARKETING	75
7.4.3.1 PRODUTO	76
7.4.3.2 PREÇOS	77
7.4.3.3 PROMOÇÃO	78
7.4.3.4 PRAÇA	79
7.5 ANÁLISE SWOT	80
7.5.1 FORÇAS	80

7.5.2 FRAQUEZAS	81
7.5.3 OPORTUNIDADES	83
7.5.4 AMEAÇAS.....	84
7.6 OBJETIVOS DE MARKETING	85
7.7 ESTRATÉGIAS DE MARKETING	85
7.8 PLANO DE AÇÃO	86
7.9 CONTROLE E AVALIAÇÃO.....	90
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	92
REFERÊNCIAS.....	94

1 INTRODUÇÃO

O Mercado brasileiro de imóveis é um dos segmentos da economia nacional que mais sentiram os sintomas da crise em que o país se encontra. Após um período positivo de cinco anos onde programas como o “Minha Casa, Minha Vida”, receberam bilhões de reais em investimentos federais e da iniciativa privada, no atual cenário, é fundamental para a sobrevivência e desenvolvimento de empresas que estas sejam mais eficazes em todas as suas operações.

Como exemplificação da magnitude deste segmento, até julho de 2015, segundo a Caixa Econômica Federal (2015), foram construídas mais de 2.750.926 unidades de habitações populares, sendo que dessas, 2.336.839 unidades já foram entregues.

Porém, diante do atual cenário, o Congresso Nacional, assim como o setor privado, tem pressionado constantemente o governo pelo corte de recursos nestes programas sociais voltados a determinado segmento da população.

Em maio do ano de 2015, segundo o site R7 (2015) o Governo Federal engendrou um corte no orçamento original do programa no valor de R\$ 6,3 bilhões reduzindo o montante inicial de R\$ 19,3 bilhões para 12,9 bilhões, uma redução percentualmente no valor total de 33%.

À luz desta primeira análise e diante destas previsões pouco positivas, o objetivo deste trabalho é desenvolver um Plano de Marketing para a AON INCORPORADORA, empresa localizada na cidade de Curitiba que atua no nicho de incorporações populares na Região Metropolitana de Curitiba.

Este Plano de Marketing detalhará a situação atual da empresa e sua situação futura, conforme entendimento de Ferrel *et al* (2000) e através da implantação do plano de marketing, direcionará as estratégias de crescimento da empresa. (AAKER, 2012, p. 17).

Desta forma, o Plano de Marketing da AON INCORPORADORA será desenvolvido no nível estratégico e no nível tático, onde serão especificadas as táticas de marketing que são pertinentes as especificidades do mercado estudado neste trabalho. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 41)

2 PROBLEMA

O mercado de moradias voltado ao público alvo do “Programa Minha Casa, Minha Vida” na Região Metropolitana de Curitiba e norte do estado do Paraná tem aumentado seu portfólio e adotado estratégias de preço agressivas, apesar do atual cenário negativo da economia. As empresas, algumas vezes oriundas de outras localidades têm mudado e influenciado este segmento de mercado de maneira célere.

Outro fator expressivo é imputado ao comportamento de consumo de uma parcela relevante de consumidores de baixa renda, que devido ao acesso a informações atribuem valor a produtos de alto valor agregado mesmo neste segmento.

Ao iniciar as suas atividades, a AON INCORPORADORA tinha como seu *core business* somente a incorporação de casas populares. Estas casas eram construídas de acordo com as especificações técnicas exigidas pelo programa. Porém, devido ao mercado, tornou-se necessário uma nova perspectiva em relação aos produtos e ações de vendas. Diante desta nova perspectiva, o problema abordado neste trabalho é:

Através de um plano de marketing, quais as ações mercadológicas devem ser implantadas e concomitantemente controladas com o intento de minimizar os riscos do empreendimento, potencializar os resultados e desenvolver valor para os clientes da AON INCORPORADORA?

3 OBJETIVOS

Neste capítulo serão apresentados tanto o objetivo geral quanto o objetivo específico.

3.1 OBJETIVO GERAL

Formular um plano de marketing orientado para uma incorporadora de imóveis que atua no segmento de casas populares na Região Metropolitana de Curitiba e no norte do estado do Paraná.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Analisar as ações estratégicas de marketing da AON INCORPORADORA e como estas são implementadas e/ou controladas;
- b) Delimitar os objetivos estratégicos para curto e médio prazos;
- c) Desenvolver ações estratégicas de marketing baseadas no composto de marketing adequado ao segmento, cenário e perspectivas do mercado e da empresa.

4 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho justifica-se pela importância de um plano de marketing para uma empresa que atua em um mercado competitivo e sensível a comportamentos ditados por tendências temporais, cenários internos e externos.

À partir de um diagnóstico realizado com os empreendedores e com dados obtidos no mercado de incorporadoras que atuam com o Programa Minha Casa, Minha Vida, verificou-se que doravante um plano de marketing detalhado, as ações estratégicas da empresa se tornarão mais eficazes e os objetivos serão mais factíveis, além da própria questão de sobrevivência da empresa no atual cenário econômico.

5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

5.1 MARKETING

A definição de marketing tem sido estabelecida de forma diferente ao longo dos anos. Essas definições são determinadas pelo contexto em que os autores desempenham suas atividades acadêmicas e profissionais. Esses contextos são oriundos da economia, comportamento e valores da sociedade em momentos distintos da história.

O marketing não é uma atividade isolada. Segundo Schewe e Smith (1982), o marketing está presente em todas as atividades que envolvem comunicação, *merchandising*, distribuição e ponto de venda, além de outros fatores.

Porém, os mesmos autores evidenciam que estas atividades enquanto isoladas não são marketing, são apenas ações de mercado. Quando reunidas e organizadas com o objetivo de desenvolver mercados é que são efetivamente ações de marketing.

Para que haja este desenvolvimento de mercado, é necessário que haja trocas. Las Casas (2008, p. 3) define troca da seguinte maneira:

A troca caracteriza-se pela oferta de um produto com o recebimento de outro benefício, podendo ser um outro produto, como no caso do escambo, ou uma moeda ou qualquer outro benefício não relacionados a estes dois.

(LAS CASAS, 2008, p. 3)

Corroborando deste conceito Cobra (2009) ao afirmar que a essência do marketing é o processo de trocas com o objetivo de satisfazer necessidades e desejos.

O ponto comum que estas definições apresentam é que a função do marketing se define como desenvolver mercados através de trocas. Assim, a principal estrutura do marketing é a transação voluntária com o propósito de trazer benefícios tanto para as organizações quanto para seus clientes, no segmento B2C ou B2B (CHURCHILL; PETER, 2008, p.4).

Secunda esta informação (LAS CASAS, 2008, p.8) ao manifestar que “o marketing é uma atividade de comercialização que teve sua base no conceito de troca. ”

Estes conceitos fizeram com que a percepção ou função do marketing fosse entendida em tempos passados ou por determinadas pessoas somente como a troca de produtos ou serviços por outros produtos e serviços ou valores financeiros.

Cobra (2009) define que o marketing foi marcado por diversas fases, porém, três delas foram prevaletentes. São elas:

- a) A Era da Produção - durante essa era, o principal foco das indústrias foi a produção, pois em virtude das características do mercado, tudo o que era produzido era consumido. Não havia preocupação com vendas ou marketing. Este período compreende ao espaço de tempo até meados de 1925. Ainda dentro desse período, Las Casas (2008) afirma que o período pode ser dividido em duas fases - a do produto, com ênfase nos produtos e a da produção, com ênfase na metodologia de produção;
- b) A Era da Venda - entre os anos de 1925 e início da década de 50 do mesmo século, as indústrias que operavam no mercado já entendiam de forma eficaz as técnicas de produção de bens. Assim, em consequência da produção sobressalente, as empresas deram ênfase a venda de seus produtos. Neste período, começou o trabalho de comunicação das empresas com o propósito de auxiliar o trabalho da sua força de vendas;
- c) A Era do Marketing -após a crise de 1929, tanto nos Estados Unidos quanto no Brasil o capital tornou-se escasso e os consumidores perderam parte do poder de compra. Assim, as empresas passaram a prestar mais atenção aos anseios do mercado. Desta forma, o conceito de marketing que conhecemos hoje passou a tomar forma;

Hoje, os processos de marketing são vistos como processos holísticos, Kotler e Keller (2006) já reconhecem o marketing como um processo holístico, onde tudo é importante. Segundo os autores:

O marketing holístico pode ser visto como o desenvolvimento, o projeto e a implementação de programas, processos e atividades de marketing, com o reconhecimento da amplitude e das interdependências de seus efeitos. Ele reconhece que no marketing “ tudo é importante” – o consumidor, os funcionários, outras empresas e a concorrência, assim como a sociedade como um todo - e que muitas vezes se faz necessária uma perspectiva abrangente e integrada. Os profissionais de marketing devem lidar com uma variedade de questões e certificar-se de que as decisões em uma área são coerentes com as decisões em outras. (KOTLER e KELLER, 2006, P. 15).

Importante definição que corrobora com o conceito de Kotler e Keller é a definição da *American Marketing Association* (AMA) 2013, que define marketing como a atividade de um conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os clientes, parceiros e sociedade em geral, ou seja, transforma necessidades individuais, sociais ou organizacionais em oportunidades de negócios lucrativas.

McCarthy e Perreault (1997) afirmam que desde o período em que as pessoas despertam, em qualquer lugar do mundo, são impactadas por ações implícitas ou explícitas de marketing, onde enfrentam diversos tipos de experiências de consumo que afetam suas vidas de maneira que estas pessoas nem imaginam. Todo este processo acontece através do composto de marketing.

5.2 COMPOSTO DE MARKETING

O composto de marketing também é conhecido como marketing *mix*. Abordado como um dos principais conceitos no estudo do marketing é estabelecido como as combinações de ferramentas utilizadas pelos gerentes de marketing para satisfazer os clientes e os propósitos estratégicos da empresa. (SANDHUSEN, 2003)

Ainda como citam Churchill Jr e Peter (2000) o composto de marketing é a combinação de ferramentas estratégicas usadas para atingir os objetivos da organização e desenvolver valor para os clientes.

A primeira vez que o conceito foi definido desta forma foi no ano de 1960 através do livro “*Basic Marketing: A Managerial Approach*” de E. Jerome McCarthy, onde estruturou o conceito em 4P’s: (FIGURA 1).

- a) Produto;
- b) Preço;
- c) Ponto de venda;
- d) Promoção.



FIGURA 1 – COMPOSTO DE MARKETING
 FONTE KOTLER E KELLER (2006, p. 17).

5.2.1 PRODUTO

A definição de produto na concepção de Schewe e Smith (1982) é marcada por duas características principais: o produto pode ser um bem físico e tangível ou um serviço. Aprofundando o conceito, as organizações não vendem ou participam do processo de trocas simplesmente entregando seus serviços ou bens físicos adquiridos pelos clientes. Em um nível mais importante, as organizações vendem satisfação, uso ou benefício desejado pelo consumidor, seja no mercado B2C OU B2B (MACCARTHY; PERREAULT, 1997, p. 148).

Corroborando com este conceito Las Casas (2008) ao afirmar que os consumidores ou clientes compram os benefícios que são oferecidos nos produtos e que desta forma, também podem ser considerados produtos:

pessoas, ideias, lugares, ideologias e religiões. Ou ainda: “o produto significa a oferta de uma empresa que satisfaz uma necessidade” (MACCARTHY; PERREAULT, 1997, p. 148).

Independentemente de ser físico ou não, o produto é um elemento substancial no processo de troca, que pode ser disponibilizado a um mercado para análise, compra, uso ou consumo com o objetivo de satisfazer um desejo ou uma necessidade (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p.201).

Os produtos podem ser classificados em dois tipos:

- a) Consumo;
- b) Industrias.

De acordo com Las Casas (2008, p. 256): “Os produtos de consumo são produtos dirigidos ao consumidor final” ou ainda como cita Kotler (2007, p. 198) “são produtos e serviços comprados por consumidores finais para uso próprio”.

Os produtos de consumo são classificados como:

- a) Produtos de conveniência - produtos que os consumidores compram com frequência, como alimentos, jornais e bebidas. As principais características destes produtos é que são produtos com preços baixos e normalmente estão expostos em gôndolas e locais de fácil visualização para os clientes. Desta forma tornando processo de compra rápido e fácil (KOTLER, 2007);
- b) Produtos de compra comparada - produtos em que o processo decisório de compra é marcado pela comparação de alguns atributos do produto como preço, qualidade dos produtos, estilo, modelo e outras variáveis, além do tempo que é demandado na busca por informações e comparações. Comumente, a distribuição destes produtos é seletiva e a estrutura do departamento de vendas é organizada com o objetivo de orientar os clientes quanto as especificidades dos produtos de forma a tornar o processo de decisão mais eficaz para os clientes e rentáveis para a organização (KOTLER, 2007);
- c) Produtos de especialidade - produtos com características que fazem com que os consumidores os classifiquem como Premium. Estes produtos ainda têm a característica de fazer com que os consumidores empreendam um maior esforço para a aquisição

desses objetos ou serviços. Normalmente os vendedores ou representantes destes produtos oferecem informações bastante profundas sobre as características, atributos e benefícios (COBRA, 2009);

- d) Produtos não procurados - produtos que o consumidor frequentemente não conhece ou não tem interesse em comprar. Estes produtos não procurados podem ser divididos em produtos novos não procurados que são os produtos entrantes no mercado e representam novos conceitos ou ideias e o os produtos regularmente não procurados, como planos de funerais e túmulos em cemitérios (KOTLER, 2007).

Os produtos de consumo industriais têm por finalidade a produção de outros bens físicos ou servem como fatores relevantes para a execução de serviços. Os produtos industriais, segundo McCarthy e Perreault (1997) são classificados como:

- a) Instalações - são produtos como conjuntos comerciais, condomínios industriais, lojas em centros comerciais e shopping centers, além de equipamentos relevantes como elevadores ou escadas rolantes. Nesta especificidade de produto encontramos dois tipos - os produtos padronizados e os customizados, que diferem sem si no comportamento de compra, valores do projeto e prazos para implantação / entrega.
- b) Equipamento acessório - definidos como produtos utilizados para assessorar a produção dos produtos ou execução dos serviços. São exemplos destes produtos: ferramentas manuais, máquinas de calcular, computadores e ferramentas como pequenos tornos e serras industriais.
- c) Matérias primas - diferentes dos equipamentos acessórios, as matérias primas podem ser commodities ou não e tornam-se parte dos produtos. As matérias primas são divididas em produtos agropecuários, que como o nome indica são oriundos de pecuária ou agricultura. Quanto a outra classificação, os produtos são naturais, que são extraídos do meio ambiente, como petróleo, madeira, animais silvestres, peixes e minerais.

- d) Peças e materiais componentes -são peças ou materiais já manufaturados utilizados como componentes para a produção de outros bens. Exemplo de peças e materiais componentes são os processadores de computadores, pneus de carros e motores de eletrodomésticos.
- e) Suprimentos - são os itens necessários para a produção dos bens, porém, não fazem parte de produto final. Inseridos nesta categoria de produtos encontramos 3 tipos de suprimentos: Suprimentos originais - são os suprimentos aplicados diretamente na produção dos bens. Suprimentos de manutenção - são produtos utilizados para manter equipamentos de produção ou execução dos serviços ativos. Suprimentos de conserto - são suprimentos para pequenos ou grandes reparos nas máquinas utilizadas no processo de manufatura / serviço.
- f) Serviços profissionais - são os serviços especializados que tem como objetivo principal o apoio as operações que fazem parte dos processos das empresas.

5.2.1.1 NIVEIS DE PRODUTO

Todos os produtos, sejam bens físicos ou serviços podem ser analisados pelos níveis de produto, ou seja, como cada nível desenvolverá valor para os seus clientes.

Os níveis de produto são classificados como:

- a) Benefício Central é o serviço fundamental que o cliente está comprando;
- b) Produto Básico é o serviço fundamental que o cliente está comprando transformado em um produto básico;
- c) Produto Esperado é o produto básico valorizado por algumas características e atributos esperados quando do processo de compra;

- d) Produto Ampliado é o produto que excede as expectativas dos clientes;
- e) Produto Potencial é o produto que será desenvolvido para acompanhar a evolução do mercado (KOTLER, 2007).

5.2.2 PREÇO

Diferente dos outros P's, o elemento preço do composto de marketing é o único que gera receitas para o caixa das empresas e de acordo com os objetivos estratégicos das organizações pode ter como principal aplicabilidade o desenvolvimento de valor para os produtos.

O preço, desta forma, "é a quantidade de dinheiro, bens ou serviços que deve ser dada para se adquirir a propriedade ou uso de um produto" (CHURCHILL JR e PETER ,2000, p. 314).

Reforçam este pensamento McCarthy e Perreault (1997) ao estabelecer que o preço possa ter diversas denominações. Porém, em qualquer transação comercial o dinheiro ou outra paga por um produto físico ou serviço é qualificado como preço.

Kotler (2007) aprofunda o conceito observando que a definição de preço é a soma de todos os valores pelos benefícios de obter ou utilizar um produto ou serviço, seja de consumo ou industrial. Em relação a empresas ou organizações em que o lucro não é o propósito principal, é determinado que os preços apenas recuperem os custos dos serviços prestados ou bens vendidos.

Segundo Las Casas (2008), no que diz respeito ao comportamento de compra dos consumidores, um dos primeiros fatores que são ponderados é o preço. Kotler (2007) acresce este conceito afirmando que os consumidores são seguidores de preços.

O mesmo autor reconhece que incorporado ao processo de compra, os consumidores baseiam seus processos de compra em sua percepção dos preços. Assim, através de um processo interno os consumidores delimitam um preço mínimo, no qual os produtos que tenham seus produtos inferiores a este

valor serão internamente classificados como produtos de qualidade baixa. Em contrapartida, os produtos que apresentem os valores superiores a um determinado limite máximo serão vistos como proibitivos e não compensadores na relação de custo pago pelos benefícios ofertados.

Reforça esta afirmação Ferrel *et al* (2000), evidenciando que o preço é o elemento mais flexível dentre os elementos do composto de marketing, e justamente por esta característica é que deve ser cuidadosamente planejado e analisado, visto que o normalmente a qualidade e o prestígio dos produtos estão conectadas as percepções dos clientes em relação aos preços.

Em relação as estas percepções de preço, Kotler e Keller (2006) definem em três tópicos- chave:

- a) Preços de referência: durante o processo de compra, é improvável que os consumidores se lembrem de forma exata os valores dos produtos. Assim, têm como referência a faixa de preço em que estão relacionados os produtos. Através de um procedimento interno eles comparam os preços e analisam se o produto está dentro da zona de preço compatível com a qualidade e reputação do produto.
- b) Inferências preço qualidade: grande parte dos clientes deduz que os produtos são de qualidade superior tendo como referências os preços. Este fato só é diminuído em sua importância a partir do momento em que existem informações sobre a verdadeira qualidade dos produtos. Assim, os preços se tornam parâmetros menos importantes em relação a qualidade percebida. De outra forma, os preços tornam-se os principais indicadores.
- c) O preço que sinaliza: as percepções de preço dos consumidores são afetadas por diversos procedimentos de determinação de preços como preços psicológicos e arredondamento de preços.

Assim, como o único elemento do composto de marketing que produz receitas para as organizações, as estratégias de preços devem ser definidas com muita cautela e baseadas em dados sólidos. Uma estratégia equivocada de preços pode representar resultados negativos a curto, médio e longo prazos. Em alguns casos até mesmo a sua retirada do mercado.

5.2.3 PRAÇA

A Praça é percebida no composto de marketing como o elemento onde ocorre a troca de produtos por uma paga ou onde os serviços são desempenhados. O conceito de praça no marketing envolve desde o processo logístico até a rede atacadista ou varejista onde os produtos são oferecidos ou comercializados.

Todos os planos de marketing demandam um planejamento minucioso do elemento Praça, pois o sucesso de qualquer organização, seja com fins lucrativos ou não, demandam que os seus produtos estejam no lugar certo, na forma certa, ao preço certo, para os clientes certos no momento certo. (SANDHUSEN, 2003)

Para tratar do elemento Praça é significativo abordarmos a questão dos canais de distribuição. Las Casas (2008, p. 307) define canais de distribuição da seguinte maneira:

Canais de distribuição é um conjunto de organizações que atuam de forma sistemática e se inter-relacionam com o objetivo de exercer determinadas funções de marketing, como transferir posse e, principalmente, distribuir produtos e serviços do produtor ao consumidor (LAS CASAS, 2008, p. 307)

Desta forma, Ferrel *et al* (2000) entendem que os canais de marketing são responsáveis por um grande impacto em como o valor é desenvolvido entre os consumidores e uma organização específica. Porém, os canais de distribuição não devem apenas ter o objetivo de satisfazer as demandas que são existentes no mercado e sim estimular novas demandas. (LOURENZANI e SILVA, 2004). Os Canais de marketing são desenvolvidos tanto no segmento de bens de consumo quanto no segmento produtos industriais (FIGURA 2).

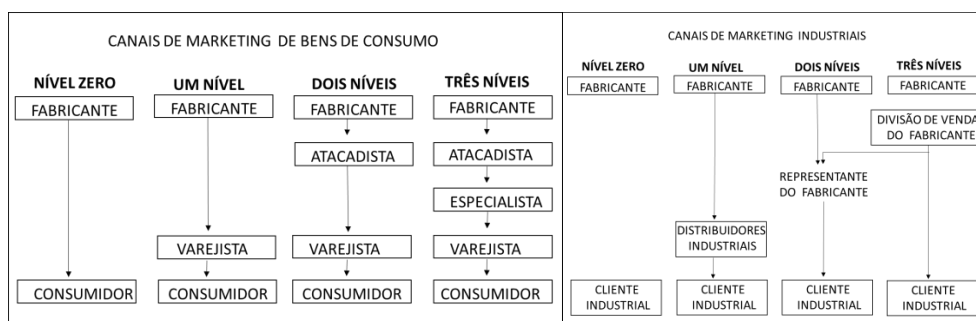


FIGURA 2 – CANAIS DE MARKETING DE BENS DE CONSUMO E INDUSTRIAIS
 FONTE: KOTLER E KELLER (2006, p. 471)

5.2.4. PROMOÇÃO

Promoção, dentro do composto de marketing é a atividade relacionada a comunicação com o objetivo de informar, persuadir ou lembrar os consumidores ou futuros consumidores sobre produtos, serviços ou idéias de um organização (SANDHUSEN, 2003).

Completam este pensamento (MCCARTHY E PERREAULT, 1997, p. 230) ao afirmar que “promoção é a comunicação da informação entre vendedor e comprador potencial ou outros do canal para influenciar atitudes ou comportamento”, informando os consumidores que os produtos estão disponíveis, no preço certo e nos locais certos.

Este processo, segundo Churchill Jr e Peter (2000), ocorre quando as organizações comunicam as vantagens superiores de seus produtos, seus custos mais atraentes, seus benefícios ou até mesmo a combinação entre estes elementos.

As atividades que compõem o conjunto de ferramentas da comunicação compreendem a propaganda, promoção de vendas, relações públicas, venda pessoal, ou qualquer outra forma de comunicação, segundo Las Casas (2008). Kotler (2007) ainda adiciona a lista de ferramentas o marketing direto.

Estas ferramentas têm as seguintes atribuições:

- Propaganda: é qualquer forma de paga de apresentação ou veiculação de uma campanha de um anunciante não pessoal de ideias, bens ou serviços que visa persuadir os clientes ou

consumidores a tomarem uma atitude esperada. (KOTLER, 2007, p. 357; COBRA, 2009, p. 293)

- b) Promoção de vendas: como o próprio nome indica, o papel principal desta ferramenta é estimular a troca de bens. É considerada uma ferramenta ampla que inclui cupons, amostras, demonstrações, desfiles e outras formas de eventos, segundo Las Casas (2008). Segundo McCarthy e Perreault (1997) estas ferramentas compreendidas como promoção de vendas podem ser segmentadas em promoção de vendas visando a consumidores e usuários finais, promoção de vendas visando intermediários e promoção de vendas visando a própria força de vendas das organizações.
- c) Relações públicas: o relacionamento com consumidores, fornecedores e revendedores, além de qualquer público com interesse nos produtos ou serviços da organização é papel essencial da função de relações públicas. Este relacionamento tem como foco o desenvolvimento, promoção ou proteção de uma organização ou de seus produtos. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 593)
- d) Venda pessoal: segundo Las Casas (2008), venda pessoal realiza-se quando o vendedor e o comprador estão interagindo com o objetivo de realizar uma troca. Complementa este pensamento Churchill Jr e Peter (2000) afirmando que este processo pode ocorrer por meio de qualquer veículo que permita a interação direta e pessoal entre vendedor e comprador.
- e) Marketing Direto: são contatos diretos com consumidores previamente selecionados, segundo Churchill Jr e Peter (2000), com o objetivo de obter uma ação imediata, utilizando mala direta, telefone, e-mail e outras ferramentas utilizadas para contato direto. (KOTLER, 2007, p. 357)

Para que a utilização destas ferramentas seja eficaz, é preciso que o processo de comunicação siga a sequência AIDA (FIGURA 3).

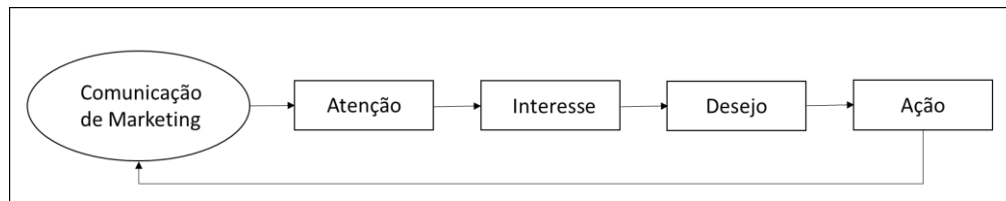


FIGURA 3 - MODELO DE COMUNICAÇÃO AIDA

FONTE: LAS CASAS (2008, p. 377)

5.3 MARKETING DE SERVIÇOS

Devido a comoditização dos produtos e ao amadurecimento dos mercados, as empresas são levadas a desenvolver vantagens competitivas centradas na oferta ampliada de produtos (ROCHA e SILVA, 2006, p. 79).

O que são serviços? Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011, p. 21) definem como:

Atividades econômicas que em parte oferece a outra, geralmente baseadas no tempo, seu desempenho traz a seus destinatários os resultados desejados, objetos ou outros ativos pelos quais os compradores têm responsabilidade.

Em troca de dinheiro, tempo e esforço, os consumidores de serviços esperam receber o valor do acesso a bens, mãos de obra, habilidades profissionais, instalações, redes e sistemas, mas eles não costumam deter a propriedade de qualquer um dos elementos físicos envolvidos. (LOVELOCK, WIRTZ E HEMZO, 2011, p. 21)

5.3.1 CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS

Kotler (2007) cita que toda empresa deve considerar quatro características dos serviços (FIGURA 4)

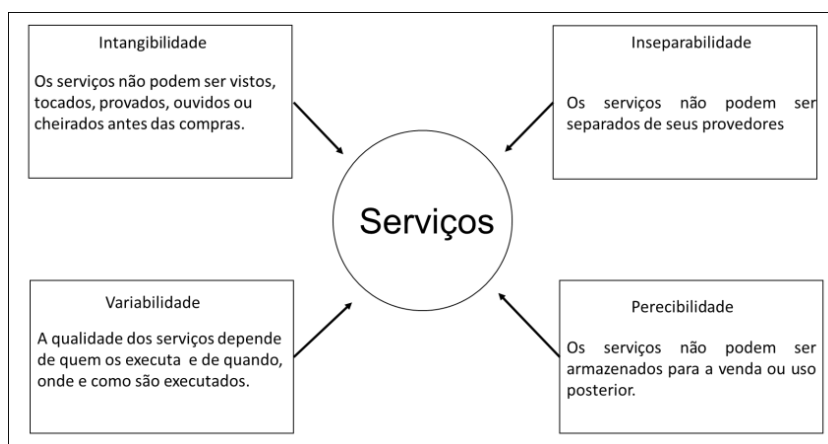


FIGURA 4 – QUATRO CARACTERISTICAS DOS SERVIÇOS
 FONTE: KOTLER e ARMSTRONG (2007, p. 217)

Intangibilidade: a natureza dos serviços é a sua intangibilidade. Os serviços não podem ser tocados, experimentados, cheirados ou sentidos, desta forma não apelam aos sentidos.

Assim, no processo de decisão de compra por parte dos consumidores, o elemento que está vendendo os seus serviços deve dirigir os seus esforços de venda para que seus produtos sejam percebidos como os mais tangíveis possíveis (LAS CASAS, 2008)

No que diz respeito aos compradores, durante o seu processo de decisão de compra, levando em conta a intangibilidade dos produtos, procurarão por evidência física que diminuam o custo emocional da compra.

Como exemplo, ao contratar serviços de educação, levarão em conta as salas de aula, acessos, estrutura física em geral (LAS CASAS, 2008), (COBRA, 2009).

O consumidor não assume a posse física de um bem, porém ele pode apenas preservar a experiência em sua memória. (COBRA, 2009)

Inseparabilidade: como definem Churchill Jr e Peter (2000), na maior parte da sua execução, o serviço não pode ser separado do prestador ou vendedor do serviço. Como exceção, os mesmos autores afirmam que ao vender um *voucher* ou assinar um contrato, o consumidor assume os seus direitos ao serviço.

Kotler e Keller (2006) estabelecem que os serviços são produzidos e consumidos concomitantemente e como especificidade fundamental ainda

afirmam que a interação entre o prestador do serviço e o consumidor é fato relevante para a percepção de valor do comprador do serviço. Desta forma, o prestador de serviço se confunde com o próprio serviço. (COBRA, 2009)

Variabilidade: a variabilidade dos serviços os definem como heterogêneos, ou seja, em cada oportunidade que forem executados, a experiência e o valor atribuídos pelos clientes poderão ser singulares, mesmo tendo contratado o mesmo serviço diversas vezes.

Kotler e Keller (2006) definem que a qualidade dos serviços depende de quem os fornece, da maneira como estes serviços são fornecidos, além de quando e como.

Sete fatores que podem prejudicar a execução de um serviço e que são determinantes para a sua variabilidade foram citados por Albrecht *apud* Las Casas (2008):

- a) Apatia;
- b) Dispensa;
- c) Frieza;
- d) Condescendência;
- e) Automatismo;
- f) Livro de regras;
- g) Passeio.

Assim, durante o planejamento de marketing de um serviço, deve-se atribuir atenção especial ao fator humano quando da execução e entrega dos mesmos, pois estão sujeitos a situações ocasionadas por aspectos motivacionais e comportamentais de quem executa os serviços.

Perecibilidade: a prestação do serviço não pode ser estocada. Desta forma, a capacidade não utilizada para a prestação de serviços é desperdiçada. Este fator implica em uma busca constante das organizações prestadoras de serviço em buscar igualar a demanda a oferta. Reforçam este pensamento Churchill Jr e Peter (2000) ao afirmar que é especialmente importante fazer um planejamento para as demandas flutuante do mercado no segmento de serviços.

Outro princípio determinante na característica perecibilidade é o tempo que os prestadores de serviço têm para entregar o seu produto. Normalmente não há uma segunda chance para que o consumidor determine o valor dos serviços ou da experiência.

5.3.2 COMPOSTO DE MARKETING DE SERVIÇOS

O composto de marketing de serviços diferencia-se do composto tradicional por apresentar mais três elementos que o tornam um composto de marketing de serviços conhecido como expandido (FIGURA 5).

Produto	Praça (Distribuição)	Promoção	Preço
Características físicas	Tipos de canal	Composto de comunicação	Flexibilidade
Nível de qualidade	Exposição	Pessoal de Vendas	Faixa de Preço
Acessórios	Intermediários	Quantidade	Diferenciação
Embalagens	Espaços em pontos	Seleção	Descontos
Garantias	Transporte	Treinamento	Margens
Linhas de produtos	Estocagem	Incentivos	Venda
Marca	Administração de canais	Propaganda	
		Públicos-alvo	
		Mídia	
		Conteúdo veiculado	
		Imagens	
		Promoção de vendas	
		Assessoria de imprensa /relações públicas	

Pessoas	Evidência Física	Processo
Funcionários	Projeto das instalações	Roteiro de atividades
Recrutamento	Equipamento	Padronização
Treinamento	Sinalização	Customização
Motivação	Roupas dos funcionários	Número de Passos
Recompensas	Outros Tangíveis	Simplex
Trabalho em equipe	Relatórios	Complexo
Clientes	Cartões de visita	Envolvimento dos clientes
Educação	Declarações	
Treinamento	Garantias	

FIGURA 5 – COMPOSTO DE MARKETING EXPANDIDO PARA SERVIÇOS
 FONTE: ZEITHAML E BITNER, 2003.

O composto de marketing para bens de consumo ou produtos tangíveis apresentam os seguintes elementos: preço, produto, promoção e ponto de venda ou praça. O composto de marketing de serviços, além dos quatro elementos já citados, apresenta mais três:

Processos: dentro do composto de marketing expandido, desempenham um papel fundamental. Segundo Las Casas (2000), os processos podem ser desempenhados por pessoas ou equipamentos. Desta forma, torna-se fundamental que os processos sejam minuciosamente planejados para que sejam eficazes. Processos bem planejados, além de desenvolverem valor para os clientes, evitam que a experiência do cliente seja lenta burocrática ou ineficaz. (LOVELOCK, WIRTZ e HEMZO, 2011, p. 33)

Estes processos, através dos pontos de interação dos clientes com a organização prestadora de serviços é que irá determinar na satisfação dos clientes ou não. (LAS CASAS, 2000, p. 291)

Ambiente Físico: Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011, p. 35) definem como:

A aparência de edifícios, paisagismo, veículos, mobiliário, equipamento, uniforme do pessoal, sinalização, material impresso e outros elementos visuais proporcionam evidências tangíveis de qualidade de serviço de uma empresa, facilitam a sua entrega e orientam os clientes por seu processo. (Lovelock, Wirtz e Hemzo, 2011, p. 35)

Estes aspectos, também definidos como evidências físicas desempenham papel fundamental na percepção e determinação de valor pelos consumidores. Zeithaml e Bitner (2003) reconhecem esta afirmação observando que as métricas de evidências físicas possibilitam as organizações oportunidades para enviarem mensagens significativas relativas a natureza dos serviços prestados e objetivos da organização.

Pessoas:

Todos os agentes humanos que desempenham um papel no processo de execução de um serviço e, nesse sentido, influenciam as percepções do comprador; nominalmente, os funcionários da empresa, o cliente e outros clientes no ambiente de serviços. (ZEITHAML E BITNER, 2003, p. 41)

Desta maneira, o papel do departamento de recursos humanos nas empresas prestadoras de serviço é crucial, visto que o investimento em recrutamento, seleção e treinamento é um investimento fundamental para o sucesso destas organizações.

5.3.3 O TRIANGULO DO MARKETING DE SERVIÇOS

Assim como no marketing de bens de consumo, o marketing de serviços também deve ser planejado sob uma perspectiva holística, segundo Kotler

(2006). Este processo holístico do marketing de serviços exige três elementos fundamentais: marketing interno, marketing externo e interativo (FIGURA 6).

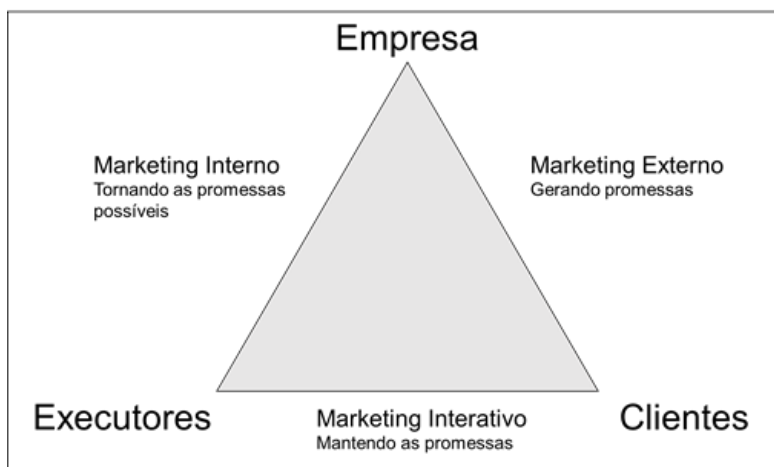


FIGURA 6 – TRIÂNGULO DO MARKETING DE SERVIÇOS
 FONTE: ZEITHAML E BITNER (2003, p. 39)

O marketing interno aborda a questão dos funcionários e colaboradores das organizações. Estes elementos do composto de marketing, são responsáveis pela entrega e execução dos serviços. Processos internos de motivação, treinamento e capacitações desenvolvem mais valor para os clientes durante a execução e a experiência dos serviços.

Zeithaml e Bitner (2003) afirmam que os executores dos serviços devem desenvolver habilidades, competências e possuir ferramentas adequadas para desenvolver o serviço, ou seja, devem estar capacitados em motivados. O marketing interno constrói-se baseado na premissa de que a satisfação dos executores dos serviços e a satisfação dos clientes estão intrinsecamente ligadas.

O marketing externo é desenvolvido através dos 7 P's do marketing de serviços. Através das atividades tradicionais de marketing, as empresas prestadoras de serviço desenvolvem seus mercados pesquisando as necessidades dos clientes em relação a produtos de consumo e produtos industriais.

Estas organizações geram promessas através de posicionamento de mercado e comunicam estas promessas através de ferramentas como publicidade, vendas, promoções e estratégias como precificação de produtos. (ZEITHAML e BITNER, 2003. p. 39)

Para Kotler (2006) O marketing interativo é compreendido como a habilidade ou competência dos funcionários que executam os serviços. Da perspectiva dos clientes, este tipo de atividade é o mais relevante no processo de desenvolvimento de valor. O marketing interativo acontece exatamente durante o momento de prestação de serviços, entregando o que é proposto pelo posicionamento da empresa e satisfazendo os clientes ou frustrando os mesmos.

Para que todo este processo funcione, é essencial o elemento tecnologia, que aliado aos clientes e os executores do serviço vai determinar o sucesso ou não das organizações.

5.3.4 COMPORTAMENTO DE COMPRA EM SERVIÇOS

Segundo Engel *et al.* (2000) e Zeithaml e Bitner (2003) o comportamento de compra é definido em seis elementos básicos.

O Reconhecimento de necessidades é processo em que um cliente identifica uma necessidade ou problema a ser solucionado. É oriundo de um processo interno proveniente de uma situação atual comparada a uma situação desejada.

Busca de informações é o segundo estágio do comportamento de compras. Neste estágio o consumidor ou cliente, se for o caso, irá realizar uma busca por informações internas, baseadas em experiências de consumo passadas ou em fontes externas, caso não seja ainda um cliente ou não julgue as suas informações suficientes.

Após a busca de informações, baseado em suas necessidades, desejos ou aspirações, o consumidor irá avaliar um subgrupo de alternativas até a escolha da melhor opção. Conforme Zeithaml e Bitner (2003), esta etapa é denominada Avaliação de alternativa pré-compra.

Na compra é que o cliente efetua a transação para aquisição do produto aspirado ou uma alternativa que substitua o mesmo, podendo ser de modelo semelhante ou marca concorrente.

Durante o estágio do consumo é que o cliente irá, de fato, consumir o produto e construir seu julgamento sobre o mesmo.

Avaliação pós-consumo é a última etapa do processo e é onde ocorre uma avaliação referente a experiência do consumo, entrega do posicionamento pelo produto e a satisfação por todo o processo.

Durante o processo de compra de serviços, os processos muitas das vezes são diferentes. O Processo pode não ser linear. Os pontos que divergem são:

Busca de informação, os critérios de avaliação, o tamanho e a composição do conjunto de alternativas levadas em consideração, o risco percebido a adoção de inovações, a lealdade a marca, a análise de valor e mensuração da satisfação. (ZEITHAML E BITNER, 2003, p. 53).

Dentre estes pontos a maior diferença entre o processo de compras de bens e serviços é que uma parte relevante da avaliação do ser viços ocorre após o consumo, diferente da avaliação de bens.

Zeithaml e Bitner (2003) caracterizam o processo de tomada de decisão para os serviços em quatro categorias principais, que não obedecem a uma ordem linear. As categorias são divididas da seguinte forma. (FIGURA 7)

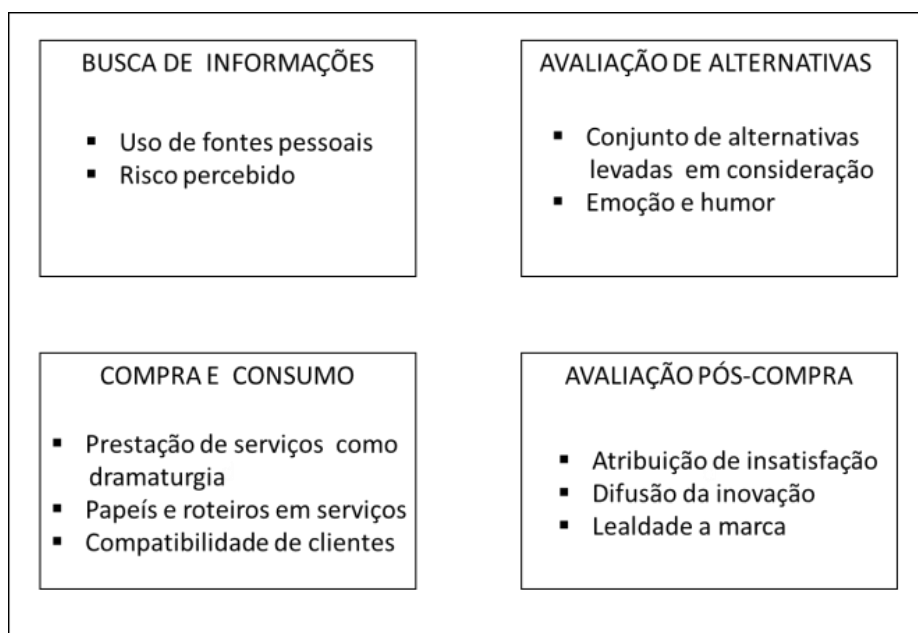


FIGURA 7 – TOMADA DE DECISÃO DE SERVIÇOS
Fonte: ZEITHAML E BITNER (2004, p. 53).

5.3.5 BUSCA DE INFORMAÇÕES

Durante a fase de busca informações, os clientes recorrem a fontes pessoais, que são pessoas do seu círculo de relacionamento, como amigos e pessoas que já tiveram a experiência do consumo do produto em questão, e fontes não pessoais como veículos de comunicação em massa ou veículos segmentados em comunicação para o tipo de produto.

Este processo que envolve fontes pessoais é muito importante pela questão da obtenção de informações acerca da experiência. Comunicação em massa pode somente comunicar os atributos dos produtos e pouco sobre a experiência. Quando a busca de informações é realizada junto ao círculo de relacionamentos, informações relevantes podem ser levantadas sobre o consumo, execução e satisfação ou não do produto.

Esta influência das fontes pessoais oscila conforme o grau de complexidade do serviço a ser executado ou o seu valor monetário.

Os riscos dos produtos estão presentes em todas as trocas caracterizadas como mercado. Porém, nos serviços, o risco passa a ser percebido de forma mais frequente pelas características dos produtos como intangibilidade, perecibilidade, e principalmente pela variabilidade.

Para amenizar essas características, as organizações segmentadas no mercado de serviços devem usar estratégias para amenizar os riscos dos consumidores e tornar o processo de compra mais fácil e rápido.

5.3.6 AVALIAÇÃO DE ALTERNATIVAS DE SERVIÇOS

O conjunto de alternativas que um consumidor leva em conta como uma opção aceitável em uma categoria de produtos é menor em serviços do que

bens de consumo. Esta realidade é devido à pouca ou única opção de serviço disponível antes da compra ou consumo, além da relevante questão da exposição do produto.

Desta forma, pela dificuldade ou onerosidade do processo de compra, muitas vezes o consumidor opta pela primeira a opção disponível ou simplesmente aceitável.

As emoções e o humor são fatores importantes que afetam as percepções das pessoas em relação ao consumo dos serviços. A maneira como o cliente ou prestador de serviços está se sentindo implicará diretamente na percepção e desenvolvimento de valor por parte dos clientes.

Os profissionais de serviços devem observar de forma intensa aos humores e emoções de seus funcionários e trabalhar para que elas sejam influenciadas da melhor maneira possível. Quase todos os serviços necessitam da interação humana. Assim, este é um elemento importante no sucesso ou não da prestação de serviços.

5.3.7 COMPRA E CONSUMO

Zeithaml e Bitner (2003) entendem que a prestação de serviços é um processo análogo a dramaturgia. O Objetivo de ambos, enquanto se desenvolve o processo de consumo pelos clientes é criar e manter uma imagem ou conceito junto ao seu público. Fatores como seleção de pessoal, treinamentos, capacitações e evidências físicas são elementos que podem ser relevantes para o segmento de serviços.

Em relação aos papéis e roteiros de serviços, é preciso que ambos sejam muito bem delimitados. Os executores dos serviços precisam saber exatamente que papel desempenhar. Esta analogia é referente as expectativas dos clientes. O que os clientes querem ver, quais as suas expectativas?

Os roteiros de serviços devem ser um conjunto de ações planejadas e coerentes com as expectativas dos clientes que resultem em uma experiência agradável e com um alto desenvolvimento de valor para os *stakeholders*.

A compatibilidade de cliente é determinada como um processo desenvolvido pelos profissionais de marketing com o objetivo de reunir clientes com perfil heterogêneo.

5.3.8 AVALIAÇÃO PÓS-COMPRA

A atribuição de insatisfação é determinada em grande parte pela falha do consumidor em transmitir as suas expectativas em relação aos serviços. Desta forma, algumas vezes os clientes

A difusão da inovação é proporcional a percepção dos clientes em relação a cinco características: vantagem relativa, compatibilidade, comunicabilidade, divisibilidade e complexidade. Um serviço que tenham uma vantagem em relação aos seus concorrentes, que esteja dentro de normas oficiais ou normas de mercado e que possivelmente haja disposição para experimentá-lo antes do consumo, apresenta uma probabilidade de sucesso maior no mercado.

Como no segmento de serviços o processo de compra é diferente principalmente pela questão da oferta de serviços no mercado e pelo custo emocional para a experimentação ou troca de novas marcas. Desta forma a lealdade é ponto a ser considerado pelos profissionais de marketing em seus planos de marketing.

5.4 MARKETING DIGITAL

O desenvolvimento da internet mudou o comportamento das pessoas e também tem mudado de forma dinâmica o mercado, o consumo da sociedade e o relacionamento entre as empresas e seus consumidores, sejam estes consumidores finais ou consumidores industriais.

Estas mudanças, em grande parte, aconteceram primeiro pelas tecnologias e possibilidades nas páginas da internet, pelos e-mails, pelas redes sociais e por toda a tecnologia oriunda destes elementos do marketing digital.

Torres (2010) define marketing digital como o uso de ferramentas de marketing como comunicação, publicidade, propaganda, e todo o arsenal de estratégias e conceitos difundidos no marketing através da internet.

Gabriel (2010) afirma que normalmente o termo marketing digital é usado como o marketing que utiliza estratégias com algum componente digital no *mix* de marketing. Porém, a autora complementa o seu pensamento declarando: o marketing digital não existe, o que existe é marketing e o seu planejamento estratégico é que determinará que plataformas ou tecnologias serão usadas – digitais ou não. (GABRIEL, 2010, p. 105)

Alguns autores, como Las Casas (2008), conceituam marketing digital como marketing *online*, descrevendo que é um conjunto de transações eletrônicas que têm por objetivo a transferência de produtos ou serviços ao consumidor. Kotler e Keller (2006) corroboram deste conceito primário afirmando que o marketing *online*, caracterizado como negócio eletrônico tem dois aspectos principais: digitalização e conectividade. Assim, os gestores de marketing têm que trabalhar a questão das novas formas de relacionamento com os clientes, onde a tudo é interativo e praticamente instantâneo.

O marketing digital, assim, como a internet tornaram-se ferramentas imprescindíveis. Castells (2001) afirma que a tecnologia de informação é hoje o que a luz elétrica foi na era industrial.

5.4.1 MAREKTING DE CONTEÚDO

Marketing de conteúdo é toda a ação de marketing através de canais digitais utilizada para engajar, angariar e educar os consumidores ou clientes. Este processo ocorre através da produção e difusão de conteúdo relevante e valioso, com o objetivo de comunicar o posicionamento da marca, desenvolver valor para os clientes e provocar uma ação desejada por parte dos clientes.

Estas ações, através dos canais digitais podem ser: notícias, vídeos em canais como Facebook e Youtube, *white papers*, *ebooks*, postagens em blogs, artigos, canais de comunicação em site de empresas entre outros. As especificidades da ferramenta de comunicação, decorrem do segmento de mercado que é o alvo. As formas desta comunicação ocorrem com a seguinte frequência (Content Marketing Institute, 2015):

- a) Postagens em blogs – 90%;
- b) Mídias Sociais – 90%;
- c) *Newsletter* – 83%;
- d) Vídeos – 69%;
- e) *Ebooks e Whitepapers* – 52%;
- f) Infográficos – 45%.

A relevância do marketing de conteúdo é apresentada pelos seguintes dados do site viverdeblog (2015):

- a) 78% dos Diretores de Marketing acham que conteúdo personalizado é o futuro do marketing;
- b) 91% das empresas B2B e 86% das empresas B2C utilizam marketing de conteúdo;
- c) 93% das experiências online começam com uma ferramenta de busca.

As vantagens do marketing de conteúdo são observadas nos seguintes aspectos: durante o processo decisório de compra, os clientes têm o comportamento de buscar informações em sites especializados nos produtos ou serviços que desejam adquirir. A estratégia de conteúdo ajuda a aparecer de maneira mais eficiente nos sites de busca e fornecer reputação online (Contentools, 2015).

Outra vantagem do marketing de conteúdo é a construção de um relacionamento através da troca de experiências e conhecimento entre as organizações e seus consumidores sobre os seus produtos ou serviços. A postura de adotar um posicionamento de mercado voltado somente aos produtos não desenvolve valor e é ultrapassada devido ao empoderamento dos consumidores.

A captação de clientes é resultado deste relacionamento, os clientes ou consumidores desejam ser mais ativos no processo de compra embasados por informações e experiências.

Segundo o site *wbweb* (2015), o marketing de conteúdo oferece custos menores e durabilidade maior. Custos menores porque o conteúdo pode ser acessado através de resultados de pesquisas ou compartilhado através das redes sociais. A durabilidade é atribuída a questão de que diferente de mídias tradicionais como jornais, revistas e televisão, o conteúdo postado estará disponibilizado na rede por tempo indeterminado e com possibilidade de ser compartilhado a qualquer tempo.

5.4.2 Rede Sociais

As redes sociais segundo (Gabriel, 2012), existem há pelo menos mais de três mil anos, quando os homens se sentavam ao redor de uma fogueira para conversar sobre assuntos de seu interesse. Através do tempo e do desenvolvimento de novas tecnologias, a abrangência e a difusão destas redes sociais mudaram.

Assim, as redes sociais são estruturas que existem desde a antiguidade e vêm se tornando mais abrangentes e difusas devido a evolução das tecnologias de comunicação e informação.

Torres (2010, p. 74), conceitua redes sociais como “sites da internet construídos para permitir a criação colaborativa de conteúdo, a interação social e o compartilhamento de informações em diversos formatos. ”

Dentro destes conceitos (Gabriel, 2012), ilustra que as redes sociais são diferentes das mídias sociais. Rede sociais relacionam-se baseadas em pessoas conectadas em função de um ou mais interesses. Quanto as mídias sociais, associam-se a conteúdos produzidos pelas pessoas ou organizações nas redes sociais. Estes conteúdos podem ser vídeos, textos, fotos ou outros tipos de mídias.

Quanto a utilização das redes sociais pela população, Pesquisa Brasileira de Mídia (2014), realizada pela Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República apontou as redes sociais mais utilizadas:

- 1º - Facebook (83%);
- 2º - Whatsapp (58%);
- 3º - Youtube (17%);
- 4º - Instagram (12%);
- 5º - Google+ (8%);
- 6º - Twitter (5%).

As postagens nas redes sociais apresentam horários distintos para postagens mais eficazes, Viver de Blog (2015) define os horários conforme os a segmentação de cada site. (TABELA 1)

TABELA 1 – HORÁRIOS DE POSTAGENS

Rede Social	Melhor Horário	Pior Horário
Twitter	13h às 15h – Segunda a quinta-feira	20h às 08h
Facebook	13h às 17h – Pico quarta-feira às 15h	00h às 08h
LinkedIn	17h às 18h – terça a quinta-feira	09h às 17h
Instagram	17h às 18h – Dias úteis	00h às 08h
Tumblr	19h às 22h – Dias úteis	00h às 12h
Pinterest	14h às 16h / 20h às 23h – Dias úteis	01h às 07h/ 17h às 19h
Google+	09h às 11 dias úteis	18h às 08h

FONTE: VIVER DE BLOG (2015)

5.4.3 E-MAIL MARKETING

O e-mail é uma das ferramentas mais utilizadas da internet. As empresas de marketing direto adaptaram a mala direta ao e-mail e criaram o chamado e-mail marketing. (TORRES, 2010)

Gabriel (2010, p. 261) define e-mail marketing como: “a prática que utiliza eticamente o envio de mensagens por e-mail para atingir objetivos de marketing”. A mesma autora define as principais características do e-mail marketing:

- a) Permissão e ética – É essencial que as organizações que utilizam esta ferramenta tenham a permissão dos consumidores. Desta forma, não se caracteriza como spam;
- b) Segmentação e personalização – A cada mensagem de e-mail é necessário que haja um estímulo que faça os clientes tomarem uma ação. A partir destas ações é que será construído um relacionamento

que possibilitará as empresas personalizarem e segmentarem suas ações de marketing;

- c) Mensuração – A mensuração deve oferecer métricas que possibilitem a análise do comportamento do público alvo e o ajuste das ações de marketing;
- d) Rastreamento – O rastreamento deve permitir que as organizações rastreiem as interações com os clientes, favorecendo os relacionamentos;
- e) Integração entre plataformas – As ações devem ser direcionadas às diversas mídias, conectando as diversas ações e plataformas;
- f) Assincronicidade - este fator permite que diversos perfis distintos de público tenham respostas e ações e repostas em tempos diferentes da leitura;
- g) Permanência - O e-mail marketing pode ser guardado, permitindo que seja lido mais de uma vez em situações distintas;
- h) Difusão Digital – No ambiente digital o e-mail marketing é uma das ferramentas com maior difusão entre os consumidores;
- i) Preço Baixo – O custo para envio do e-mail marketing é baixo;
- j) Mensagem Multimídia - No envio do e-mail marketing, podem ser utilizadas diversas mídias além de textos, como vídeos e imagens.
- k) Envio Único – Devido a sua característica de personalização e permissão, o e-mail marketing é enviado somente uma vez. Se houver mais de um envio, pode ser considerado spam.
- l) Possibilita riqueza de conteúdo – Um processo de segmentação eficaz permite aprofundar o conhecimento sobre cada consumidor, de forma que cada mensagem passe a ter conteúdo mais eficaz e melhor direcionado.
- m) Capacidade de Viralização – Devido a facilidade de repassar um e-mail, sua capacidade de viralização é alta.
- n) Relacionamento – Devido a todas as características citadas anteriormente, o e-mail marketing é uma das ferramentas mais importantes no processo de relacionamento com os clientes.

5.4.4 MARKETING VIRAL

Segundo Torres (2013), o marketing viral faz parte do marketing digital. É a técnica de utilizar as mídias e redes sociais para aumentar o reconhecimento da marca através do processo de replicação natural destes materiais.

Para que uma campanha tenha sucesso, é necessário que haja compreensão de três motivações principais Torres (2013):

- a) Funcional: É preciso que haja uma ferramenta que estimule a replicação da mensagem.
- b) Pessoal: O consumidor precisa ter interesse pessoal no conteúdo.
- c) Emocional: O usuário sente envolvimento com a mensagem.

5.5 PLANEJAMENTO DE MARKETING

Segundo Las Casas (2008) planejar fundamenta-se em tomar antecipadamente um conjunto de diretivas que determinarão a direção que uma empresa deve seguir para alcançar seus objetivos estratégicos.

Corroborando este pensamento Dias (2003) afirmando que o planejamento de marketing é a primeira etapa do processo de marketing, onde são definidas as estratégias e objetivos das empresas. Para que este processo seja eficaz, o autor ainda insere o fato de que é necessária a análise de mercado, cenários internos e externos, seleção de mercados alvo, decisões referentes ao composto de marketing, plano de ação e avaliação de resultados.

Nesta mesma linha de pensamento, Cobra (2009, p.40) assegura que planejamento é “o processo de antecipar o futuro e determinar o curso de ação para a realização dos objetivos organizacionais. O planejamento de marketing consiste em aplicar as atividades integrantes do composto mercadológico consoantes com os objetivos estratégicos e de marketing da organização.

Porter (1989) defende que planejar as ações estratégicas do composto mercadológico significa desenvolver condições que criem barreiras competitivas duráveis para as empresas. Sandhusen (2003) define que o planejamento de

marketing contemple estas ações para desenvolver e manter o ajuste entre os recursos disponíveis, objetivos da empresa e oportunidades variáveis do mercado.

Westwood (1996) resume que o planejamento de marketing é usado para descrever os métodos de aplicação dos recursos de marketing para se atingir os objetivos de marketing das organizações. Assim o planejamento é a delimitação de todos os objetivos estratégicos de marketing baseados em dados internos e externos que a empresa implantará através do plano de marketing.

5.5.1 PLANO DE MARKETING

“Um plano de marketing é um documento escrito que resume o que o profissional de marketing sabe sobre o mercado e que indica como a empresa planeja alcançar seus objetivos” (KOTLER, 2006, p 58).

Ambrosio e Siqueira (2002), definem plano de marketing como um documento que sintetiza o planejamento de marketing que tem por finalidade estimular a todos os colaboradores de uma organização a trabalharem para alcançar os objetivos propostos.

Este processo ocorre porque o plano é um relatório que expõe as informações e dados levantados no planejamento. Complementam este raciocínio Ferrel, Hartline, Lucas Jr e Luck (2000), evidenciando que o plano de marketing demonstra detalhadamente quais são as ações demandadas para conduzir o planejamento de marketing.

Nickels (1999), expõe a relevância do plano de marketing ao afirmar que o seu papel principal é de manter cada empregado concentrado nas metas, objetivos, atividades e resultados que implicarão nos resultados das organizações.

Ferrel *et al*, (2000) apresentam o plano de marketing como um programa detalhado de ação onde devem ser especificados os recursos e ações por áreas de atividades e localização geográfica, além de métricas de desempenho. Todos os planos devem apresentados com a seguinte forma: Cobra (2009)

- a) Claro - o plano precisa ser feito de maneira que todos, os envolvidos saibam o que deve ser feito e de que maneira deve ser feito;
- b) Quantificado - todas as ações devem ser previamente planejadas do ponto de vista financeiro e quantitativo, além das métricas para controle de desempenho;
- c) Focado - qual o objetivo do plano e quais as suas metas?
- d) Realista - o plano deve ser consoante com os recursos disponíveis e com contexto de mercado do segmento em que atua;
- e) Concordância - todos os envolvidos direta ou indiretamente na organização devem estar cientes dos objetivos e de seus papéis no desenvolvimento do plano.

Diversos autores exemplificam os conteúdos que devem constar em um plano de marketing. Kotler (2006, p. 59) apresenta de maneira descomplicada (QUADRO 1).

Resumo executivo e sumário	O plano de marketing deve ser iniciado com um breve resumo das principais metas e recomendações.
Análise da situação	Esta seção apresenta dados importantes vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes, distribuição e macroambiente.
Estratégia de marketing	Apresenta a missão e os objetivos financeiros de marketing da organização.
Projeções financeiras	As projeções financeiras apresentam aso previsões de vendas, assim como de despesas, além de uma análise do ponto de equilíbrio.
Controles	A última seção apresenta os controles para o monitoramento do plano de marketing.

QUADRO 1 - PLANO DE MARKETING
FONTE: KOTLER (2006)

5.5.1.1. SUMÁRIO EXECUTIVO.

A regra mais importante e comum a maioria dos autores que abordam a questão do sumário executivo é que este componente do plano de negócios deve ser a última parte a ser elaborada. Outro elemento relevante, segundo Dornelas (2006) é ser mais objetivo possível para que de forma sucinta explicar o que será apresentado no plano de marketing.

Ambrósio (2000) complementa o pensamento afirmando que as pessoas interessadas no plano de negócio precisam ter uma visão célere de tudo o que será abordado no plano de marketing. Para isso, segundo o mesmo autor o resumo deve conter os tópicos abordados e as conclusões finais referentes a todo plano.

Richers (2000) concebe que a principal função deste capítulo é informar é situar os envolvidos sobre o que será abordado no planejamento de marketing e qual o objetivo final do instrumento. O autor ainda converge no fato de que este elemento deve ser elaborado somente no fim do planejamento, pois mudanças no mercado e nos objetivos de marketing podem ocorrer durante o processo de elaboração. Ferrel e Hartline (2005) corroboram com a ideia delimitando que o sumário executivo é o primeiro elemento de um plano de marketing. Porém, deve ser o 'último elemento a ser escrito.

Assim, sumário executivo é um compêndio que abrange os pontos mais relevantes do planejamento de marketing a ações que são necessárias para que os objetivos da organização sejam atingidos.

5.5.1.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO DE MARKETING

O diagnóstico da situação de marketing dentro das empresas faz-se necessário para o processo de delimitação, elaboração e principalmente estruturação do plano de marketing. Não há como haver planejamento se o atual plano ou ausência deste não for analisado e mensurado.

Nesta fase do projeto, Kotler (2006) define que devem ser abordadas questões relativas ao departamento comercial, financeiro e situação do segmento de mercado em que a empresa atua. Richers (2000) ratifica este pensamento afirmando que as questões pertinentes ao posicionamento da empresa, seu *mix* de produtos, sua segmentação de mercado e questões financeiras como faturamento, margens de lucros e resultados devem ser abordadas durante esta fase do planejamento.

Westwood (1991) recomenda uma pesquisa de marketing através de obtenção de informações relacionadas aos setores inerentes ao departamento de marketing e o composto de marketing da organização. Este processo tem como objetivo principal demonstrar quais são os pontos a serem melhorados e quais os pontos apresentam bons resultados.

5.5.1.3 ANÁLISE DE CENÁRIO

Na sequência da elaboração do plano de marketing é necessário um levantamento de dados denominado análise de cenários ou diagnóstico da situação atual de marketing. Conforme Ferrel e Hartline (2005), esta análise serve como apoio para os profissionais de marketing tenham um cenário detalhado de três ambientes: o interno, o externo e o dos consumidores.

5.5.1.3.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

Todas as organizações, independente do mercado em que atuam, estão situadas em um complexo ambiente onde diversos elementos têm participação direta ou indireta em seus resultados. Hall (2004) afirma que os ambientes externos são todos os eventos ou fatores fora das empresas que influenciam de modo real e potencial, direta ou indiretamente, as suas atividades.

Concorda com este pensamento Richers (2000), afirmando que esta etapa avalia a organização em seu ambiente externo e sua influência sobre as organizações.

Importante definição é a de Batemann e Snell (1998), que afirmam que o ambiente externo é definido como todas as forças relevantes, foram dos limites da empresa em que os gestores devem focar para contribuir com a sua organização, de forma que possa competir de forma eficaz e sobreviver.

Neste estudo será adotado o modelo proposto por Kotler (2000). O autor aborda seis forças ou fatores relevantes que influenciam os resultados das organizações e desta forma devem ser auditadas de forma constante.

Estas forças são: demográfica, econômica, natural, tecnológica, político-legal e sociocultural.

5.5.1.3.1.1 DEMOGRÁFICA

A questão demográfica é uns fatores a serem considerados dentro do planejamento e da análise do ambiente externo por uma questão indiscutível que é a importância das pessoas no desenvolvimento dos mercados.

Conforme Kotler e Keller (2006, p. 78), “as tendências demográficas são indicadores altamente confiáveis no curto e médio prazos. Há poucos motivos para uma empresa ser pega de surpresa por eventos demográficos”.

Kotler e Armstrong (2003), complementam que a demografia é definida como o estudo da população humana, onde são levados em conta o tamanho, densidade, localização, idade, sexo, raça, ocupação da população de determinada localização geográfica. Dentro destas questões demográficas, existem variáveis de igual importância. Las casas (2006) aponta as seguintes: índices de natalidade, envelhecimento da população, hábitos de compra.

5.5.1.3.1.2 ECONÔMICA

Este ambiente é constituído de variáveis que interferem de maneira direta no comportamento de compra dos consumidores, sejam eles consumidores finais ou industriais. Segundo Kotler e Keller (2006), os profissionais de marketing precisam focalizar a distribuição de renda e os níveis de poupança, endividamento e disponibilidade de crédito para orientar as ações de marketing.

Kurtz (1998) define que o ambiente econômico é constituído por fatores que influenciam o poder de compra de um mercado e as suas estratégias de marketing. Estas estratégias devem considerar elementos como o estágio do ciclo de vida do negócio ou do segmento em questão, dados econômicos como inflação, recessão, taxas de desemprego entre outros.

Hall (2004) afirma que os mercados podem apresentar períodos de dificuldade econômica, o que direciona as organizações a avaliarem suas diretrizes estratégicas, prioridades e elementos ou unidades de negócios que ineficientes.

Ferrel e Hartline (2005) apontam que uma análise completa dos fatores econômicos, devem conter as condições econômicas gerais do mercado no segmento geográficos onde operam.

Assim, faz-se necessário que qualquer planejamento de marketing, principalmente no mercado contemporâneo, avalie e dentro do possível antecipe fatores econômicos que afetam de forma direta ou indireta as demandas. Churchill (2000) resume este pensamento afirmando que o ambiente econômico envolve a economia como um todo, incluindo ciclos de negócios e padrões de gastos, além de questões inerentes à renda do consumidor.

5.5.1.3.1.3 NATURAL

Sustentabilidade é um tema indispensável no planejamento de marketing. Utilização de recursos naturais e findáveis devem estar em qualquer planejamento de longo prazo.

Kotler e Armstrong (2003) sustentam que os profissionais devem ter conhecimento da escassez de matéria prima, custos de produção, níveis de poluição durante os processos e fabricação e papel governo que tange proteção ambiental.

Complementam o pensamento Kotler e Keller (2006) afirmando que as agressões ao meio ambiente são uma das principais preocupações globais. Desta forma, qualquer organização que tenha como um dos seus objetivos desenvolver valor deve estar atenta a questão natural.

5.5.1.3.1.4 TECNOLÓGICA

Os fatores tecnológicos têm provocado mudanças significativas nos mercados. A maneira como bens de consumo têm disso produzidos ou a experiência dos serviços tem sido afetada de forma contundente pela tecnologia.

Kotler (2000) reconhece esta importância ao afirmar que esta força talvez seja a mais significativa, onde pode desenvolver valor para os consumidores e organizações e ao mesmo tempo desenvolver produtos usados para guerras e outros fins não tão nobres.

Hall (2004) completa o pensamento e estabelece que as condições tecnológicas disponíveis no mercado, determinam de que forma ela atuará.

Churchill e Peter (2000) corroboram deste raciocínio ao afirmar que as organizações devem utilizar as tecnologias e as mudanças que estas provocam. Desta forma, a sua não utilização pode representar uma ameaça para a organização e seu futuro no mercado.

5.5.1.3.1.5 POLÍTICO-LEGAL

O ambiente político-legal é definido por Stoner e Freeman (1985) como um dos fatores que podem influenciar as atividades de uma organização em virtude do processo ou do clima político. As mudanças que ocorrem no ambiente político-legal possuem força para afetar as decisões de marketing a qualquer momento, gerando oportunidades de mercado ou ameaças.

Churchill e Peter (2000) afirmam uma empresa tem que servir seus clientes e atender as normas e leis vigentes dos governos federal, estadual e municipais, assim como outras empresas ou organizações com força política. Ainda neste mesmo conceito, Hartline (2005) afirma que um grande número de leis e regulamentos pode influenciar as decisões de marketing de uma empresa.

5.5.1.3.1.6 SOCIOCULTURAL

O ambiente sociocultural compreende a maneira como uma sociedade ou segmento dela age em relação a algo. Hall (2004) afirma que grandes corporações que atuam globalmente têm tamanha influencia que algumas de suas marcas são capazes de mudar valores de uma sociedade.

Um contraponto deste conceito é de Kotler (2000), que acredita que o *mix* de produtos de uma empresa deve corresponder ao perfil cultural do mercado em que atua.

Kotler (2006) afirma ainda que de acordo com o poder de compra é direcionado para alguns bens e serviços em detrimento de outros. Este comportamento de compra acontece devido a visão que as pessoas têm sobre determinado fato. Estas visões são relativas a visões de si mesma, visões de outras pessoas, visões das organizações e visões da sociedade.

5.5.1.3.2 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

Para que o plano de marketing seja eficiente, é necessário que suas forças e fraquezas sejam analisadas. Desta forma, é possível uma avaliação através de uma matriz SWOT. (GABRIEL, 2012, P. 64)

Corroborando deste fundamento Las Casas (2008) ao afirmar que estes pontos devem ser analisados com todo cuidado. Será através destes pontos que a estratégia de marketing será determinada. Kotler (2000), define que cada organização deve desenvolver um processo interno de avaliação periódico das suas forças e fraquezas.

Ferrel e Hartline (2005) afirmam que etapa de avaliação do ambiente interno deve considerar os objetivos da empresa, suas estratégias mercadológicas, seu desempenho no mercado, além da sua alocação de recursos e atmosferas políticas.

Gabriel (2012), ainda sugere que sejam analisados outros fatores como produtos no mercado, estratégia atual, imagem do produto e da marca e levantamento financeiro.

5.5.1.3.2.1 ANÁLISE S.W.O.T

De acordo com Ferrel e Hartline (2005) a matriz S.W.O.T é uma ferramenta estrutural da administração muito difundida para análise do ambiente interno e externo das organizações, que resultara na concepção das estratégias das empresas. Os mesmos autores ainda conceituam a ferramenta como um modelo objetivo que fornece direcionamento, de forma a tonar o plano de marketing viáveis, estruturando o que a empresa pode ou não fazer e quais são as condições ambientais que favorecem a empresa.

O nome S.W.O.T é uma sigla em inglês que significa: Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). A aplicação da ferramenta é dividida em ambiente interno (forças e fraquezas) e ambiente externo (oportunidades e ameaças).

Segundo o Portal Administração (2015), os elementos da matriz SWOT são entendidos como: (FIGURA 8)

Forças: Este elemento está associado as vantagens competitivas que a sua empresa possui em relação aos concorrentes segmento do mercado em que opera. São entendidas como os recursos mais fortes da empresa.

Fraquezas: As fraquezas são os recursos que interferem de maneira negativa ou prejudicam de alguma maneira as atividades do negócio. Por abordar questões ou fraquezas do negócio, é necessário que haja sinceridade e profissionalismo no levantamento destes dados.

Ameaças: Inversamente as oportunidades, as ameaças são forças externas relacionadas ao mercado e aos concorrentes que influenciam de forma negativa a empresa.

Oportunidades: São forças externas que influenciam de maneira positiva a empresa. São forças oriundas de fatores externos do mercado, políticas

econômicas e sociais. É necessário que dentro do possível sejam previstas, pois podem representar excelentes oportunidades para as organizações.

	FAVORÁVEL	DESFAVORÁVEL
FATORES INTERNOS DA ORGANIZAÇÃO	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
FATORES EXTERNOS DA ORGANIZAÇÃO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

FIGURA 8 – ANÁLISE SWOT.

FONTE: KOTLER (2007).

5.5.1.4 OBJETIVOS DE MARKETING

Wildauer (2011, p.68) entende objetivo como: “aquilo que desejamos alcançar, ter, ser, obter, e conquistar no final de nossas operações, enfim, o que almejamos para o futuro da empresa”. Complementa este pensamento Cobra (2009) ao declarar que os objetivos corporativos de toda empresa e qualquer organização comercial é, via de regra, relacionado a objetivos financeiros. O mesmo autor, afirma que organizações que não visão lucro também devem ter objetivos claros a serem perseguidos.

Os objetivos são declarações formais dos resultados que são esperados, decorrentes do plano de marketing. Ferrel, Hartline, Lucas Jr e Luck (2000) adicionam pensamento importante ao conceito afirmando que os objetivos de marketing devem ser declarados quantitativamente para permitir a sua mensuração.

Os objetivos quantitativos, segundo Las Casas (2008, p. 91) “são aqueles que expressam um número, um percentual ou qualquer outra forma de quantificar os objetivos de marketing. “Em relação aos objetivos qualitativos, autor complementa: “são aqueles relacionados com uma qualidade qualquer”. (LAS CASAS, 2008, p. 91).

Churchill Jr e Peter (2000) definem ainda que os objetivos devem ter certas características: devem ser formulados por escrito, devem ser mensuráveis, claros, específicos e desafiadores. Porém, devem ser alcançáveis.

5.5.1.5 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

O Conceito de estratégia é definido por (Wildauer, 2011, p. 72) como “uma palavra que deriva da área militar e significa a arte de explorar condições favoráveis para alcançar objetivo específicos. ”

Após os objetivos de marketing ser delimitados, o gestor deve formular as estratégias para alcançar estes objetivos. As estratégias são o plano de ação para atingir este objetivo (KOTLER, 2006, p. 54). Ainda consoante com este conceito, Churchill e Peter (2008) afirmam que as estratégias organizacionais envolvem planos direcionados em alcançar objetivos.

Kotler (2007) define estratégia como a lógica de marketing por meio da qual a empresa direciona seus esforços para desenvolver valor aos seus clientes e atingir os seus objetivos de lucro ou ainda como afirmam Ferrel, Hartline, Lucas Jr e Luck (2000), a estratégia de marketing de uma organização é preparada para integrar todos os esforços de marketing com a finalidade de atingir objetivos propostos.

Nenhuma ação estratégica planejada deve estar separada do objetivo o lucro. Qualquer investimento deve ser planejado e executado para fortalecer os negócios das organizações adotantes de determinada estratégia. (COBRA, 2009).

Wildauer (2011) ainda exemplifica que cada estratégia da organização deve ser apresentada de forma clara e direta, para que seja executada com economia de recursos, tempo e facilidade de operacionalização.

Porter apud Koltler, (2007) descreve três estratégias genéricas: liderança total em custos, diferenciação e foco.

Na liderança total em custos, as organizações concentram suas ações para obter os menores custos de produção e distribuição. Assim, com este posicionamento, buscam oferecer preços mais baixos que os outros concorrentes e uma participar maior no mercado. Estas empresas devem focar em processos de produção, compras e distribuição. A desvantagem desta estratégia é que podem surgir outros concorrentes com capacidade de oferecer custos menores e obterem parte significativa do mercado. (KOTLER, 2007)

A diferenciação tem como foco desenvolver valor para os clientes através de um desempenho superior em uma área de benefícios valorizada pelos clientes. Desta forma, as empresas devem escolher um campo para se tornarem líderes. Pode ser no elemento tecnológico, qualidade dos produtos ou na eficiência dos produtos. Após definidos estes segmentos, deve concentrar suas ações em lideranças em custos ou diferenciação.

Abordando os 4P's de marketing, Westwood (1991) descreve alguns modelos de ações estratégias de marketing:

- a) Produtos – mudar o portfólio ou mudar especificidades dos produtos;
- b) Preços – mudar políticas de preços, prazos e condições de pagamento;
- c) Promoção – mudar ou adiciona ações de marketing, relações públicas e comunicação;
- d) Praça – mudanças em canais de distribuição e melhorias na retaguarda de serviços.

O mesmo autor reconhece que inúmeras estratégias podem ser usadas e que cabe ao gestor de marketing identificar quais serão as mais eficazes para atingir os objetivos propostos.

5.5.1.6 PLANO DE AÇÃO

O plano de ação é o detalhamento de todas as atividades que devem ser realizadas, bem como quando, como devem ser postas em ação. Esta organização da estratégia, através do plano de ação, permite que os gestores de marketing controlem de forma eficaz as atividades propostas para alcançar os objetivos anteriormente propostos. (LAS CASAS, 2008).

Kotler (2000), afirma que durante o processo de elaboração do plano marketing, é necessário transformar as estratégias em ações específicas. Para que este processo seja eficaz, é necessário que quatro perguntas básicas sejam formuladas:

- a) O que será feito?
- b) Quando será feito?
- c) Quem será o responsável pela execução?
- d) Qual será o investimento para executar esta ação?

Ferrel e Hartline (2005), afirmam que um plano de execução é tão importante quanto a formação das estratégias de marketing. Validam o conceito, afirmando que para a implementação das ações de estratégias de marketing, o gestor deve formular e aplicar as seguintes questões:

- a) Quais atividades específicas de marketing serão adotadas?
- b) Como essas atividades serão realizadas?
- c) Quando essas atividades serão desempenhadas?
- d) Quem será o profissional responsável pela execução?

Conforme Churchill e Peter (2008), corroborando com os conceitos propostos por outros autores afirmam que as ações de marketing implantadas de forma correta desenvolvem valor para os clientes e fazem com que as organizações atinjam os seus objetivos.

5.5.1.7 CONTROLE E AVALIAÇÃO

Durante o processo de execução das atividades estratégicas previstas no plano de ação, Kotler (2000) preconiza que a empresa ou organização deve realizar um acompanhamento periódico dos resultados que estão sendo auferidos. Este acompanhamento e mensuração também devem contemplar os fatores presentes nos ambientes internos e externos que estão manifestados no planejamento de marketing. A análise destes dados deve culminar com ajustes e melhorias necessárias.

Ferrell *et al.* (2005) define que esta etapa compreende a avaliação e controle de todo o processo de planejamento e implementação da estratégia, inclusive a financeira, sendo utilizado também como ponto de partida para a implementação de novas estratégias.

Todo o processo de controle está fundamentado na busca de uma forma ou modelo de ação para o desempenho futuro da organização. (Las Casas 2008). Estes procedimentos incluem a comparação do desempenho atual como desempenho que foi planejado de forma que a melhoria seja constante.

Churchill e Peter (2000) denominam o controle como o processo de avaliar o desempenho em relação a estratégias, planos e objetivos, além de realizar as mudanças, aos objetivos, planos, quando necessário.

Assim, a avaliação e mensuração dos processos são de extrema relevância para as organizações, de forma que se o processo for executado com eficiência, as falhas operacionais diminuirão a probabilidade de alcançar os objetivos irá aumentar.

6. METODOLOGIA

A metodologia, segundo Lakatos e Marconi (2005) é o conjunto de atividades desempenhadas de forma sistemática e racional que permite obter conhecimentos válidos e verdadeiros através de processos seguros e econômicos.

Segundo a AMA – American Marketing Association (apud KOTLER, 1998) a pesquisa de marketing é todo o processo de planejamento, coleta, análise e apresentação de dados e descobertas relevantes sobre uma situação específica de marketing.

Richardson (1989) determina que a pesquisa exploratória tenha por finalidade compreender as características de um fenômeno para fornecer explicações das causas e consequências de determinado fenômeno. Gil (1999) ainda completa o pensamento delimitando que as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o principal objetivo de proporcionar uma visão geral referente a determinado fato demandado.

Santos (1991) indica que a pesquisa exploratória é o contato inicial com o tema a ser estudado, com as pessoas que serão entrevistadas e com as fontes de dados secundárias disponíveis para pesquisa. Malhotra (2006) conclui que a pesquisa exploratória proporciona o entendimento do problema através da obtenção e análise de dados qualitativos com a finalidade de promover a compreensão de determinado problema determinado pela pesquisa.

Durante o desenvolvimento do trabalho, serão estudados documentos que tratam dos problemas identificados na pesquisa, pois segundo Godoy (1995), a abordagem da pesquisa qualitativa não apresenta uma proposta rigidamente estruturada, propondo aos pesquisadores a exploração de novos enfoques.

6.1 COLETA DE DADOS

Os dados colhidos nesta pesquisa são dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos junto aos proprietários da empresa com a finalidade de identificar o atual cenário de marketing e a partir destes dados delimitarem as estratégias de marketing. Estes dados qualitativos secundários podem ser:

- a) Dados levantados através de documentos do departamento fiscal ou de RH da empresa, volumes de vendas, investimento em comunicação e outros dados relevantes.
- b) Dados bibliográficos obtidos através de livros, artigos científicos, revistas especializadas, jornais.
- c) Estatísticos provenientes de órgãos e pesquisa e governamentais como Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

Em relação aos dados primários, foram realizadas entrevistas em profundidade como os proprietários da empresa, que a partir deste estudo implementarão algumas ações com o objetivo de alcançar um melhor retorno do investimento em relação ao capital investido.

7. PLANO DE MARKETING

7.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

A AON INCOPORADORA atua no segmento imobiliário, especificamente na incorporação de imóveis para o Programa Minha Casa, Minha Vida. O mercado imobiliário tem sofrido alguns revesses devido ao cenário econômico atual.

Mesmo com o governo sinalizando a continuação do programa, o cenário para as empresas que atuam neste segmento permanece incerto. Diante desta situação, onde o mercado se tornará mais severo com as empresas que não estão preparadas, há uma oportunidade.

A AON INCORPORADORA está empenhada a inovar neste mercado competitivo. Dentro do *mix* reduzido de produtos em que atua, irá inovar no mercado. Devido a comoditização do mercado em questão, a AON INCORPORADORA irá através dos insumos que utiliza, forma de comercialização e comunicação, além de posicionamento de mercado tornar estes produtos voltados a classe B e C, *Premiun*.

A proprietária da empresa, junto a um administrador de empresas que será contratado, irão desenvolver estas estratégias em duas frentes, que é a implantação de processos administrativos mais eficazes e a operacionalização do plano de marketing no que tange as ações de comunicações.

Estas estratégias farão com que a empresa continue neste mercado competitivo e trarão inovações na comercialização deste tipo de produto voltado a clientes atendidos pelo Programa Minha Casa Minha Vida.

7.2 HISTÓRICO DA EMPRESA

A AON Incorporadora Ltda. foi fundada no ano de 2009 na cidade de Curitiba, no estado do Paraná com o objetivo de atuar no segmento de imóveis populares, tanto na construção e venda de casas quanto na compra e venda de terrenos localizados em loteamentos populares. Estes imóveis são destinados a pessoas que se enquadram no programa federal de habitação “Minha Casa, Minha Vida” e para pessoas que procuram imóveis novos na região metropolitana de Curitiba e norte do estado do Paraná, com preços reduzidos em relação aos imóveis da Capital do Estado.

Uma incorporadora é uma empresa, que nos termos previstos no parágrafo único do art. 28 da Lei federal nº 4.591/64 – Lei de Incorporações tem como propósito desenvolver a construção de edificações compostas de unidades autônomas.

Este tipo de empresa atua formalizando junto aos cartórios como serão os empreendimentos, contanto com informações como número de unidades, áreas privativas, áreas comuns, vagas de garagens e todas as outras especificidades pertinentes ao empreendimento.

A incorporadora é responsável por todo do desenvolvimento do empreendimento, realizando estudos de viabilidade, identificando demandas e oportunidades, comprando os terrenos e definindo o projeto.

Nos dois primeiros anos de operação, a empresa operou nos municípios de Campo Largo, Fazenda Rio Grande e Jacarezinho, localizadas na região Metropolitana de Curitiba e no norte do estado respectivamente. No município de Campo Largo somente foram construídas casas com as especificações técnicas do programa federal. Em Fazenda Rio Grande a empresa operou na construção de sobrados, casas do programa federal e também na compra e venda de lotes. No município de Jacarezinho a empresa somente operou com a compra e venda de lotes.

Em decorrência da relevância e do fomento do governo federal para o Programa Minha Casa, Minha Vida o segmento de mercado em que a empresa

opera apresentou um crescimento significativo na concessão de crédito imobiliário.

Outro fator relevante para o período favorável compreendido entre os anos de 2009 e 2014 foi que o segmento de imóveis voltados ao público de baixa renda começou a ser conhecido como um segmento de mercado com muitas possibilidades.

Durante o período acima a empresa comercializou mais de 20 terrenos e construiu e vendeu 27 casas nos municípios da Região Metropolitana de Curitiba. Houveram momentos em que a aceleração do mercado influenciou de maneira direta o mercado. A crise do cimento em 2011 e a falta de mão obra durante o período de 2009 a 2014, inflacionaram os custos de produção de maneira agressiva.

Desta forma, em virtude do mercado e dos custos de produção, os imóveis construídos são localizados em bairros onde predominam construções do mesmo programa e com grande densidade populacional, com especificações técnicas e tamanhos predominantemente semelhantes. (FIGURA 9)



FIGURA 9 – MODELO DE CASA PROGRAMA MINHA, CASA, MINHA VIDA
FONTE: INTERNET, 2015

Os bairros em que empresa concentrou suas operações são:

- a) Jacarezinho - Vila São Pedro e Parque dos Estudantes;
- b) Campo Largo - Distrito Ferraria;
- c) Fazenda Rio Grande - Eucaliptos e Gralha Azul.

Atualmente, a luz de um cenário pouco favorável, a empresa optou por não construir mais casas e focar na compra e venda de terrenos até que o mercado reaja ou que o governo volte a fomentar o segmento.

7.3 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL DE MARKETING

A AON incorporadora está atuando em um mercado que tem sido exposto a uma desaceleração impetuosa na demanda por seus produtos ocasionada pela diminuição de incentivo do governo federal à cerca de seus programas sociais, o aumento de exigências do banco responsável pelos financiamentos, o novo aumento de taxa de juros e a queda do mercado de imóveis em geral.

Assim, a empresa tem buscado através de novos processos e remodelagem de portfólio manter seu desempenho financeiro, iniciando um sistema onde as seguintes métricas passarão a serem levadas em conta durante o processo de análise de viabilidade de novos projetos:

- a) Preço médio por unidade;
- b) Custos variáveis e custos fixos;
- c) Tempo de retorno do investimento;
- d) Contribuição por unidade;
- e) Receita desejada.

7.3.1 ANÁLISE DEMOGRÁFICA

A análise do ambiente externo será focada no segmento de mercado em que a empresa atua, identificando elementos externos da empresa que de forma direta ou indireta afetam o seu desempenho.

Como o PMCMV é um programa do Governo Federal que tem como objetivo principal o acesso a moradia a pessoas de baixa renda, o governo delimitou três faixas de rendas que estão diretamente relacionados aos juros que os beneficiários irão pagar. As quatro faixas de renda são:

- a) FAIXA 1 - Limite de renda de R\$ 1.800
- b) FAIXA 1,5 – Limite de renda de R\$ 2.350,00.
- c) FAIXA 2 – Limite de renda de R\$ 3.600, 00.
- d) FAIXA 3 – Limite de renda de R\$ 6.500,00.

Devido ao *mix* de produtos, a empresa constrói e vende casas de acordo com os projetos pré-aprovados das prefeituras onde atua e dentro das especificações do programa. Em razão deste fato os clientes se enquadram nas faixas 2 e 3 do programa.

Este segmento de clientes é definido principalmente porque os clientes que compram estes imóveis, diferente dos clientes que compram imóveis em Curitiba, em sua maioria são casais entre 25 a 35 anos sem filhos ou com 1 filho e atingem a renda necessária para financiamentos através da soma dos rendimentos de ambos.

Outro fenômeno que tem contribuído para o desenvolvimento do segmento de mercado em questão é a questão da proximidade destas cidades com Curitiba, fazendo com que muitas delas sejam “Cidades Dormitório”, onde as pessoas trabalham em Curitiba, porém tem suas residências em cidades da região metropolitana.

Em razão destes elementos, equipamentos de lazer, salões de festas e quadras poliesportivas são componentes do produto que durante o processo de compra são dispensados devido ao acréscimo de valor final de financiamento.

Durante os últimos 10 anos as classes C e B passaram a ocupar posição de destaque no mercado de imóveis. As políticas econômicas e programas

possibilitaram que estas pessoas tenham acesso a financiamentos de diversos bens, inclusive bens imóveis.

Nas cidades onde a AON atua, observamos três tamanhos distintos de municípios com os valores demográficos proporcionais ao tamanho de cada unidade. O elemento que destoa entre todos estes é a densidade demográfica do município de Fazenda Rio Grande, que é 350% mais alto em comparação a média dos municípios de Campo Largo e Jacarezinho (TABELAS 2,3,4).

TABELA 2 - JACAREZINHO

Indicadores	Valor
População em 2010	39.121 pessoas
População estimada em 2015	40.243 pessoas
Área Territorial Total	602.529 km ²
População residente - Homens	19.136 pessoas
População residente - Mulheres	19.985 pessoas
Pessoal ocupado total	11.828 pessoas
Índice de Desenvolvimento Humano Municipal - 2010 (IDHM 2010)	0,743
Densidade Demográfica (hab/km ²)	65
PIB per capita a preços correntes - 2012	R\$ 17.849,80

FONTE: IBGE (2015)

TABELA 3 - FAZENDA RIO GRANDE

Indicadores	Valor
População em 2010	81.675 pessoas
População estimada em 2015	92.204 pessoas
Área da unidade territorial	116.678 km ²
População residente - Homens	40.574 pessoas
População residente - Mulheres	41.101 pessoas
Pessoal ocupado total	16.885 pessoas
Índice de Desenvolvimento Humano Municipal - 2010 (IDHM 2010)	0,72
Densidade Demográfica (hab/km ²)	700
PIB per capita a preços correntes - 2012	R\$ 9.327,04

FONTE: IBGE (2015)

TABELA 4 - CAMPO LARGO

Indicadores	Valor
População em 2010	112.377 pessoas
População estimada em 2015	124.098 pessoas
Área da unidade territorial	1.243,552 km ²
População residente - Homens	55.660 pessoas
População residente - Mulheres	56.717 pessoas
Pessoal ocupado total	32.770 pessoas
Índice de Desenvolvimento Humano Municipal - 2010 (IDHM 2010)	0,745
Densidade Demográfica (hab/km ²)	90
PIB per capita a preços correntes - 2012	R\$ 17.261,09

FONTE: IBGE (2015)

7.3.2 ANÁLISE ECONÔMICA

O cenário econômico do país apresenta no atual momento um prognóstico austero para o fim de 2015 e para o ano de 2016. O Produto Interno Bruto do Brasil tem apresentado sucessivas quedas que indicam uma retração de aproximadamente 2,55% para o ano de 2015, o pior resultado em 25 anos. (G1, 2015).

Esta retração é resultado da crise econômica e política que aponta para um cenário nebuloso abrangendo todo o mercado. Uma das principais consequências deste cenário foi que o Brasil perdeu neste ano de 2015 o selo de “bom pagador”, concedido pela agência de classificação de risco Standart & Poor’s, (Valor Econômico, 2015) o que significa uma retomada de crescimento mais lenta em 2016.

Esta perda afeta diretamente o mercado imobiliário no país. Segundo Celso Petrucci (2015), economista–chefe do Secovi–SP, a crise de confiança no mercado afeta o desempenho em duas vertentes. Primeiro são os empresários que não tem confiança para lançar empreendimentos. De outro lado são os consumidores assustados com as taxas de juros e com a questão da incerteza em manter a sua renda.

O mesmo autor ainda afirma que, entretanto, mesmo diante do atual cenário e cortes do governo visando o ajuste fiscal em 2016, o lançamento da terceira fase do programa minha pode aquecer o mercado de forma moderada.

Segundo o boletim trimestral FipeZap (2015), elaborado pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas a demanda por imóveis residenciais é afetada por diversos elementos. Os mais importantes, segundo o relatório são: as questões demográficas, as rendas das famílias e o crédito imobiliário.

Na questão demográfica, não haverá grandes mudanças que afetarão o mercado, visto que o seu ciclo de mudança se renova em uma velocidade lenta.

Quanto a questão das rendas e do crédito imobiliário, o mercado é muito inconstante, o que pode ocasionar mudanças significativas em prazo muito curto de tempo. Desta forma, consoante com o cenário atual, devido às incertezas das políticas econômicas do governo relativas aos ajustes fiscais ou implementação de novos impostos, já há um enorme potencial de deterioração do mercado.

Outro fator importante, motivado principalmente pela crise econômica é o volume recorde de saques que têm ocorrido nas cadernetas de poupança em bancos de todo o país. No caso em questão, abordamos o banco Caixa Econômica Federal, que segundo o site Época Negócios (2015), tem tido um desabastecimento de capital provocado pelo saque destes valores da caderneta de poupança para pagamento de contas e outros compromissos diversos.

O montante líquido sacado pelos investidores das cadernetas de poupança até a primeira metade do ano de 2015 representou a considerável soma de 38.5 bilhões de reais. Desta forma, se consolidando como o maior volume em 20 anos.

A inflação durante o ano de 2015 foi motivada principalmente pela alta dos preços nos segmentos de alimentos, combustíveis, telefonia, energia elétrica, entre outros.

A previsão de inflação para ano de ano de 2016 é de 5,64%, o que deverá manter a taxa básica de juros em torno de 12% ao ano. Desta forma, a inflação e o controle dos preços tendem a provocar uma redução do consumo.

Esta desaceleração do mercado, identificada este ano e prevista para o ano que vem, não é uma bolha imobiliária, como aconteceu no Estados Unidos. O momento particular do mercado é uma adequação das ofertas em relação as demandas.

Em relação ao Minha Casa, Minha Vida, o programa será mantido pelo governo federal. Porém, de acordo com o mercado a redução de credito deverá afetar principalmente as grandes incorporadoras, que dependem do

financiamento de capital para realizarem os seus empreendimentos. Assim, as pequenas empresas, como é o caso da AON, que trabalham com capital próprio poderão aproveitar este fato no mercado e crescer mais em relação as grandes incorporadoras.

7.3.3 ANÁLISE NATURAL

Elemento extremamente importante no segmento da construção civil, a questão ambiental tem fator importante no desenvolvimento de valor para as empresas, já que a produção de resíduos neste segmento é cerca de cinco vezes maior do que na produção de produtos industrializados.

Assim, neste segmento faz-se necessária a análise de fatores que contribuam para o desenvolvimento sustentável neste segmento da indústria.

A escassez de recursos, mudanças climáticas, crises econômicas e a necessidade de minimizar e controlar impactos ambientais requerem a adoção de novas tecnologias para o desenvolvimento sustentável do setor (GEHLEN, 2008).

Os principais fatores dentro desta na análise são

- a) Compras de materiais;
- b) Perdas de materiais;
- c) Gestão de uso de água;
- d) Gestão dos resíduos sólidos
- e) Gestão do uso de energia.

7.3.4 ANÁLISE TECNOLÓGICA

Diante do cenário econômico em que está situado o mercado de construção civil para o Programa Minha Casa, Minha Vida, além da questão da

sustentabilidade, a tecnologia é fundamental para o desenvolvimento e manutenção das empresas no mercado. O crescimento da população irá impactar o mercado da construção civil no longo prazo.

Atualmente as empresas já têm investido em novas tecnologias nos materiais de construção. Porém, no que tange a processos, as novas tecnologias ainda são uma realidade distante.

O custo destas novas tecnologias aliadas a mão de obra que muitas das vezes não é qualificada tornam onerosas as iniciativas para a implantação no setor.

Novos materiais são lançados anualmente em feiras e convenções que envolvem os profissionais do setor. Neste segmento, onde o fator preço muitas das vezes é o principal elemento dentro do comportamento de compra, os insumos, muitas das vezes com qualidade inferior passam a ser diferenciais de valor.

É uma complexa questão cultural e de comportamento. Provavelmente a compra de um imóvel por parte dos consumidores será um episódio único. Da parte dos incorporadores, existe a questão de a empresa não observar que está vendendo um imóvel que será o lar de uma família por muito tempo.

Diante das atuais circunstâncias, os empresários terão, se quiserem se manter no mercado, entender que o investimento em tecnologias, principalmente em processos será fundamental.

Normas como a ISO14000, que estabelecem ferramentas e sistemas de gestão orientados para os processos de produção internos da organização no que concerne os efeitos ou externalidades destes no meio ambiente, podem ser eficientes tanto na sustentabilidade financeira como na questão da sustentabilidade ambiental.

7.3.5 ANÁLISE POLITICO-LEGAL

A legislação que rege o Programa Minha Casa, Minha Vida é extensa e complexa. Atualmente, segundo site do Ministério das Cidades, que é quem

administra o programa, no âmbito federal existem mais de 45 normas, entre leis, portarias, resoluções e decretos que regem as questões de financiamentos, e perfil socioeconômico dos compradores.

O objetivo do programa é promover a produção ou aquisição de novas unidades habitacionais, ou a requalificação de imóveis urbanos, para famílias com renda mensal de até R\$ 6.500,00.

Além destas leis em âmbito federal, também existem leis e normas em âmbitos estaduais e municipais, que regem normas de construção, leis ambientais e tributos.

7.4 ANÁLISE INTERNA

7.4.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional da empresa apresenta alguns aspectos voltados a questão da eficiência na aplicação de recursos financeiros e de recursos de tempo.

Como a empresa trabalha por projetos, não tem um quadro de funcionários fixos. A proprietária da empresa, Sra. Nabile Barboza de Nardi, realiza toda a parte administrativa e financeira, além da contratação de funcionários por tempo determinado para a execução dos serviços pertinentes aos projetos.

As funções administrativas compreendem:

- a) Aprovação da compra de materiais pelo empreiteiro contratado para a obra. A compra não é feita direta pela empresa pelo fato de o empreiteiro administrar diversas obras e desta forma obter preços mais competitivos e prazos de pagamentos mais longos;
- b) Realizar a movimentação financeira da empresa;

- c) Pesquisar novos locais para empreendimentos nas cidades em que empresa atua e que estejam dentro dos pré-requisitos exigidos pelo Programa Minha Casa, Minha Vida;
- d) Contratar corretores ou imobiliárias para a comercialização dos empreendimentos;
- e) Contratar os profissionais que atuarão nos projetos da empresa;
- f) Reunir ou produzir toda documentação necessária para o andamento das atividades da empresa perante órgãos públicos, cartórios e instituições financeiras;
- g) Fiscalizar se as leis trabalhistas estão sendo cumpridas pelo empreiteiro da obra;
- h) Fiscalizar se os materiais de construção estão sendo comprados segundo as especificações técnicas dos engenheiros, bem como suas quantidades e marcas;
- i) Contratação de empresas especializadas em determinados serviços como lajes, terraplanagens e pintura;
- j) Contratar serviços de comunicação para promoção da obra, bem como aprovar o material;
- k) Contratar despachantes bancários para otimizar o tempo dos tramites legais entre os compradores e os bancos que financiam a obra, desta forma a empresa recebe os recursos em um período menor de tempo.

7.4.2 RECURSOS HUMANOS

A empresa não possui funcionários com contratos de trabalho por tempo indeterminado. Quando são lançados novos projetos, são contratados empreiteiros que contratam mestre de obras, pedreiros e ajudante de pedreiros. Este método de trabalho acontece pela alta carga de tributos que incidem normalmente referentes a folha de pagamento das empresas.

Mesmo havendo este fato da contratação de um empreiteiro, a AON, através de sua proprietária fiscaliza a obra e as normas que regem a segurança do trabalho. Caso haja algum acidente de trabalho ou mesmo uma demanda trabalhista decorrente do não pagamento de vencimentos, a empresa é solidária perante a justiça do trabalho junto com o empreiteiro.

Desta forma, os funcionários recebem seus vencimentos junto com o empreiteiro conforme vão realizando as etapas do projeto. Este processo, previsto em contrato é devido a questão recorrente de uma equipe de trabalho atuar em uma obra ou mais ao mesmo tempo.

Outro aspecto importante que está ligado aos recursos humanos é a qualidade da obra. Durante o contrato de trabalho de trabalho, o empreiteiro, mediante contrato, torna-se solidário em relação a vícios de construção que ocorrerem na obra devido à má execução de procedimentos.

Esta responsabilidade solidária é válida durante cinco anos após a entrega da construção ao morador, período este que é relativo a garantia exigida pelo programa.

Quanto a parte de engenharia, quando são adquiridos terrenos em loteamentos destinados a construções do programa, se o loteamento já está pronto, normalmente os projetos para as casas já estão aprovados na prefeitura. Desta forma, contrata-se um engenheiro para verificar as questões técnicas do projeto, especificar os materiais que serão necessários, bem como a sua quantidade e acompanhar o desenvolvimento da obra.

De acordo com a legislação vigente, existe uma carga tributária alta para os empreendimentos. Assim, uma empresa contábil especializada neste segmento de mercado presta serviços para a AON INCOPORADORA.

7.4.3 COMPOSTO DE MARKETING

7.4.3.1 PRODUTO

Em relação aos produtos que a AON INCORPORADORA comercializa, há dois tipos de produtos:

- a) Terrenos dentro de loteamentos voltados para o Programa Minha Casa, Minha Vida.
- b) Casas padrão do programa Minha Casa, Minha Vida.

Os materiais utilizados para a construção das casas são de fornecedores conhecidos no mercado pela qualidade de seus produtos. Esta qualidade ou robustez agregam valor ao produto e salvaguardam a empresa em relação a problemas futuros com os compradores e a Caixa Econômica Federal.

A arquitetura destes imóveis obedece a um padrão de construção adequado aos requisitos técnicos exigidos pelo Programa Minha Casa, Minha Vida. Estes requisitos são relativos a acabamentos, padrões de construção, localização e normas ambientais. Estas casas são casas com dois dormitórios, um banheiro, cozinha conjugada com a sala e área de serviço.

O diferencial das casas construídas e comercializadas pela AON são os metais dos banheiros e cozinhas, louças do banheiro e das cozinhas além das portas, que já são entregues pintadas. Outro diferencial das casas é a churrasqueira e os passa-pratos que são entregues aos moradores sem custo adicional.

A garantia das casas é de cinco anos. Porém esta garantia perde seu valor quando os moradores:

- a) Ampliam ou reformam o imóvel sem projeto técnico com emissão de ART – Anotação de Responsabilidade Técnica / RRT – Registro de Responsabilidade Técnica, e aprovado pela prefeitura;
- b) Cortam pisos ou lajes para instalações elétricas;
- c) Abrem vãos para instalações de portas e janelas;
- d) Fazem mudanças sem os projetos estruturais e sem acompanhamento de engenheiros;
- e) Constroem coberturas para automóveis sem consultar normas da prefeitura;

7.4.3.2 PREÇOS

Os preços praticados pela AON INCORPORADORA são condizentes com os valores praticados no mercado nas localidades onde a empresa está operando. Estes valores oscilam entre R\$ 130.000,00 e R\$ 145.000,00.

Normalmente o preço final com o qual o imóvel é vendido é fruto da negociação. Podem haver descontos, que muitas das vezes são necessários para o fechamento do negócio.

Os prazos para pagamento dos imóveis variam conforme a faixa de renda em que se encontram os moradores, estes prazos podem variar entre 120 e 360 meses. As taxas de juros e as formas de financiamento variam conforme a faixa do programa em que os clientes se encontram.

Usualmente, os financiamentos são realizados nas modalidades SAC (Sistema de Amortização Crescente) ou Tabela Price. Nestes financiamentos o FGTS pode ser usado para a entrada ou amortização de prestações.

As condições para aquisição destes imóveis são:

- a) A prestação não pode ser maior que 30% da sua renda familiar mensal;
- b) Sua renda familiar bruta deve ser até R\$ 6.000,00 por mês;
- c) O imóvel deve ser utilizado para sua moradia;

Documentação:

- a) Comprovante de renda;
- b) Documento oficial de identificação.

AS taxas de juros e modalidades dos financiamentos respeitam as seguintes regras:

Faixa 1:

- a) Subsídio de até 95%
- b) Limite de renda de R\$ 1.800
- c) Prazo de financiamento de 120 meses.
- d) Para a renda de até R\$ 800 - parcela de R\$ 80,00;
- e) Para renda entre R\$ 800 e R\$ 1.200 – parcela de 10% da renda;
- f) Para renda de R\$ 1.200 a R\$ 1.600 – parcela de 15% da renda;
- g) Para renda de R\$ 1.600 a R\$ 1.800 – parcela de 20% da renda.

FAIXA 1,5 (criada na terceira fase do programa):

- a) Subsídio de até R\$ 45 mil de acordo com a localidade e a renda;
- b) Renda até R\$ 2.350,00;
- c) Juros de 5% ao ano;
- d) Financiamento na modalidade SAC (Sistema de Amortização Crescente) ou Tabela Price.
- e) Prazo de financiamento de até 360 meses.

FAIXA 2

- a) Para famílias com renda de até 2.700,00 – juros de 6% ao ano;
- b) Para famílias com renda de até 3.600, 00 – juros de 7% ao ano;
- c) Financiamento na modalidade SAC (Sistema de Amortização Crescente) ou Tabela Price.
- d) Prazo de financiamento de até 360 meses.

FAIXA 3

- a) Para famílias com renda de até 6.500,00 – juros de 8% ao ano;
- b) Financiamento na modalidade SAC (Sistema de Amortização Crescente) ou Tabela Price.
- c) Prazo de financiamento de até 360 meses.

Em relação a estes financiamentos, a AON INCORPORADORA, independentemente do valor financiado ou do prazo de tempo irá receber o montante devido em apenas uma parcela, mediante aprovação do cadastro e assinatura do contrato pelos clientes, banco e incorporadora.

Fato importante é que como o preço costuma ser uniforme para os empreendimentos do programa, o lucro das empresas varia conforme a sua capacidade técnica de operacionalizar os projetos de maneira cada vez mais eficaz.

7.4.3.3 PROMOÇÃO

A promoção de vendas dos empreendimentos é realizada em conjunto com as imobiliárias contratadas. Quando se contrata uma imobiliária com a

opção de venda exclusiva, é exigido que a mesma realize anúncios na internet e veículos de comunicação impressos como jornais e folhetos.

Outra exigência é que durante os finais de semana, onde ocorre uma busca maior pelas casas, haja um corretor de plantão no imóvel. Esta exigência é basicamente pelo comportamento de compra durante a fase de pesquisa dos produtos.

Os consumidores, no processo de pesquisa de compra, se deslocam até a localidade onde desejam adquirir o imóvel e buscam opções disponíveis diretamente onde estão os imóveis.

Estes fatos ocorrem por quatro motivos:

- a) Os consumidores compram os imóveis prontos para morar em 99% dos casos, nunca em construção;
- b) Normalmente a escolha do bairro é por já residir na localidade ou por indicação de um terceiro;
- c) A arquitetura dos imóveis está sempre dentro do mesmo padrão;
- d) A oscilação de preços entre os empreendimentos é mínima.

Todo o investimento oriundo destas ações de comunicação é de responsabilidade das imobiliárias, não havendo acréscimo a comissão de 6% que é acordada quando da venda do imóvel.

7.4.3.4 PRAÇA

Os imóveis são vendidos nas localidades onde são construídos, nos municípios de Fazenda Rio Grandes, Jacarezinho e Campo Largo. A escolha para a localidade dos projetos é baseada nos preços dos lotes disponíveis no mercado e principalmente pelo cenário de vendas em determinada localidade.

7.5 ANÁLISE SWOT

7.5.1 FORÇAS

- a) Empresa dispõe de terrenos adquiridos a preços competitivos em anos anteriores.

Em anos anteriores quando as altas de preços não ocorriam de forma tão veloz, a empresa adquiriu alguns lotes no município de Fazenda Rio Grande e Jacarezinho. Além da questão do mercado favorável, houve a compra de mais de 10 lotes no mesmo empreendimento, o que garantiu valor financeiro favorável na negociação.

- b) Equipe de trabalhadores com experiência na construção de casas populares;

Quando houve as primeiras notícias de recessão, o mercado de casas populares começou a desacelerar. As vendas começaram a cair e as incorporadoras passaram a não mais contratar pessoal para trabalhar nos empreendimentos. Assim, muitos profissionais com larga experiência no ramo da construção civil passaram a estar disponíveis no mercado com um custo menor.

- c) Rede de fornecedores com ampla experiência de mercado;

As distribuidoras de material de construção se adaptaram ao atendimento de pequenas incorporadoras. Entregas mais rápidas e condições de pagamentos facilitada são alguns elementos da retaguarda de serviço disponíveis neste mercado.

- d) Capital próprio para a construção dos empreendimentos;

A AON INCOPORADORA como atua com pequenos empreendimentos não necessita de captar recursos financeiros no mercado. Desta forma, como possui dinheiro em caixa não precisa recorrer a banco ou financeiras para desenvolver seus projetos. Desta forma, apesar de indisponibilizar capital próprio, no médio prazo, o ROI é maior.

- e) Baixo índice de reclamações em relação aos empreendimentos;
O acompanhamento das obras pelos profissionais contratados e pelos empreiteiros, além da qualidade dos insumos empregados garante um número de retrabalhos e reclamações posteriores pequenos. Desta forma, evita-se problemas na situação de recebimento de verbas relativas a contratos anteriores já firmados.
- f) Garantia de recebimento pela Caixa Econômica Federal;
Todos os contratos do programa são regidos pela Caixa Econômica Federal, assim, as verbas oriundas dos financiamentos são repassadas a empresa em sua totalidade. Quem assume o risco pelo financiamento é o banco
- g) Acabamento diferenciado no segmento;
Os clientes do Programa Minha Casa Minha Vida, decidem pela compra de seu imóvel principalmente pelo fator preço. Ao oferecer um acabamento diferenciado, pelo mesmo valor que os concorrentes, a empresa consegue aperfeiçoar o tempo de venda.
- h) Experiência de mercado;
A experiência no mercado faz com que a AON INCOPORADORA consiga oferecer melhores produtos com preços competitivos. A expertise nos processos que envolvem desde a compra dos terrenos, passando pela compra dos materiais e comercialização dos imóveis faz com que tanto os clientes quanto a empresa percebam valor nos processos de troca.

7.5.2 FRAQUEZAS

- a) Falta de planejamento estratégico na empresa;
A empresa tem aferido lucros desde o início de suas operações. Estes lucros oscilam conforme o mercado e as especificidades de cada projeto. Porém, como não há um planejamento estratégico bem estruturado na empresa, percebe-se que poderia haver melhorias significativas no uso de recursos materiais e de tempo. Assim, no

médio e longo prazo, este planejamento aumentaria significativamente as possibilidades de crescimento da empresa.

- b) Desperdício de recursos durante a construção do empreendimento;
Devido ao tamanho da empresa, a natureza dos produtos e o perfil dos trabalhadores que executam os projetos, há um desperdício considerável de material. Faz-se necessário um acompanhamento mais eficiente dos processos. Ferramentas como as normas ISO 14.000 ajudariam a empresa a melhorar seu desempenho neste aspecto.
- c) Atrasos nas obras;
Atrasos acontecem em qualquer obra. Os motivos são diversos: Falta de funcionários, atraso na entrega de materiais, condições climáticas. Porém devido ao perfil dos compradores, que usualmente moram em casas alugadas antes de comprar seus imóveis é imperativo que as casas estejam prontas o mais rápido possível. O recebimento dos valores das casas é diretamente ligado ao seu prazo de construção.
- d) Custo do material de construção reajustado acima da inflação;
Os custos dos materiais de construção têm apresentados índices de reajuste superiores aos índices oficiais do governo, impulsionado pelo consumo em alta do mercado e pela recessão.
- e) Em alguns empreendimentos, o empreiteiro contrata mão de obra sem experiência;
A empresa trabalha com os mesmos empreiteiros há alguns anos, desta forma, os mesmos tem conhecimento do padrão das obras realizadas pela empresa. O que acontece em alguns casos é que os empreiteiros realizam mais de uma obra ao mesmo tempo e desta forma acabam dividindo as suas equipes. Assim, alguns profissionais com pouca ou nenhuma experiência acabam sendo contratados.
- f) Produção artesanal;
Existem máquinas com tecnologias de ponta na construção civil. Porém, para a aquisição destas máquinas, o investimento é muito alto, o que justifica o trabalho ainda artesanal na produção.
- g) Gestão da empresa concentrada em apenas uma pessoa;

Como citado no histórico da empresa, a proprietária da empresa administra e operacionaliza todos os projetos sozinhos. Em virtude deste fato, os processos, em alguns casos não são eficientes.

h) Falta de espaço para armazenamento de materiais.

Como a empresa não possui um barracão, somente sede administrativa, é inviável, dos pontos de visto financeiro e físico armazenar materiais. Algumas máquinas como misturadoras de concreto são equipamentos importantes que são alugados, o que provoca um impacto financeiro no ROI do empreendimento.

i) Empresa não possui identidade visual.

A empresa, como não possui identidade visual, torna impossível a comunicação através de um posicionamento de mercado.

7.5.3 OPORTUNIDADES

a) Governo irá manter o programa, mesmo com o mercado em recessão; No mês de setembro, apesar dos cortes financeiros em diversos programas sociais do Governo Federal, o Ministério das Cidades lançou a terceira fase do programa Minha Casa Minha Vida.

As faixas de rendas tiveram os seus valores aumentados e uma parcela maior da população terá acesso ao programa. Este aumento das faixas de renda irá contribuir para equilibrar o número de beneficiários que têm restrições de renda e crédito.

b) Municípios da região metropolitana estão se tornando cidades dormitório;

Municípios como Fazenda Rio Grande estão cada vez mais se tornando cidades dormitório. Os habitantes trabalham em grandes cidades como Curitiba e retornam à noite para suas residências, normalmente em lugares como o município citado, em que os valores dos imóveis São consideravelmente mais baixos.

c) Outras incorporadoras não possuem terrenos, preços em alta;

Outras incorporadoras que não possuem terrenos terão que adquirir áreas para novos empreendimentos. A tendência de mercado é que os preços caiam. Porém, em função do cenário econômico atual, este fato é incerto.

d) Grandes incorporadoras estão sem crédito;

Grandes incorporadoras iniciaram seus projetos antes do início da crise. Trabalhando com dinheiro de bancos, viram suas vendas despencarem e não estão conseguindo honrar com suas obrigações em relação a estas instituições financeiras. Em função disto, há restrição de crédito para novos empreendimentos para incorporadoras estão com imóveis em estoque e sem capital para investimento em novas áreas.

7.5.4 AMEAÇAS

a) Economia em recessão;

O governo federal, apesar de manter o Programa Minha Casa, Minha Vida, ainda não definiu a sua política econômica para fazer frente a recessão. Não se sabe ao certo o que acontecerá nos cenários políticos e econômico. Cautela será muito necessário

b) Grandes incorporadoras com acesso a financiamento com taxas de mercado mais competitivas;

Grandes incorporadoras têm acesso a taxas de financiamento mais competitivas devido ao seu tamanho e montantes financeiros movimentados.

c) Aumento de impostos dos materiais e aumento das normas ambientais;

As incertezas do mercado, exacerbadas pela crise, podem afetar o mercado como um todo. O Aumento de arrecadação cobrir déficits econômicos do mercado ou alteração de leis quando a normas ambientais podem frear o mercado.

d) Saturação do mercado em algumas localidades;

Em algumas localidades a oferta está muito maior que a demanda por habitações populares. Este fato do mercado está gerando decréscimo no preço e estagnação em algumas localidades

e) Crise no segmento imobiliário

O mercado imobiliário como um todo está sendo afetado pelo cenário político e econômico do País. Enquanto a situação permanecer sem uma definição ou indícios de melhora, tanto os empresários quanto os clientes não terão confiança para investir.

7.6 OBJETIVOS DE MARKETING

Através da análise dos cenários internos e externos da empresa, seu portfólio de produtos e expertise de mercado definimos dois objetivos de marketing para o médio prazo, período compreendido entre janeiro de 2016 e janeiro de 2018.

Os dois objetivos definidos para a empresa serão:

1. Incorporação de 15 unidades do Programa Minha Casa, Minha Vida no Município de Fazenda Rio Grande;
2. Incorporação de Loteamento na Cidade de Jacarezinho.

7.7 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Para os dois empreendimentos serão formuladas estratégias de marketing semelhantes. Toda a comunicação será direcionada conforme o perfil do público alvo em questão os empreendimentos.

Mesmo dentro de um mercado onde fator preço normalmente é o principal elemento no processo de compra de imóveis, toda a comunicação e

posicionamento da empresa será em oferecer moradias e lotes populares a seus clientes dentro do conceito *Premium*.

Com todo o acesso a informação e empoderamento dos clientes, o processo de tornar os produtos, no caso os imóveis *Premium* será constituído de forma a posicionar a empresa como a melhor opção em qualidade e exclusividade, além de oferecer os seus produtos baseados na estratégia genérica de foco de Porter.

Para que as ações sejam possíveis, sem que haja uma redução grande do lucro e de forma que a marca seja reconhecida no médio e longo prazos, a empresa terá que rever seus conceitos de produção, investir na construção de uma marca, comunicar o posicionamento desta marca e entregar este posicionamento.

7.8 PLANO DE AÇÃO

O plano de ação da empresa começará em duas frentes que são inter-relacionadas. A primeira fase começará com um investimento em recursos humanos. A proprietária da empresa deverá contratar um administrador de empresas que coordenará todo o processo de desenvolvimento e comunicação deste plano de marketing.

O processo começa com a contratação de uma empresa de recursos humanos que, em conjunto com a proprietária da empresa delimitará as competências pertinentes, selecionará e contratará o administrador de empresas.

Esta empresa será selecionada através de pesquisas em sites especializados como recursos humanos, recolocação profissional e entidades de classe.

Após definidas as competências, seleção e contratação, ou seja, findado o processo, será iniciada a segunda fase do plano de marketing.

O administrador, junto com a proprietária da empresa planejará as ações que nortearão a administração da incorporadora. Estas ações serão as seguintes:

- a) Desenvolvimento e implementação de um processo que gerenciará todo o fluxo financeiro da empresa;
- b) Desenvolvimento e implementação de um processo voltado a pesquisa e análise de viabilidade dos empreendimentos;
- c) Desenvolvimento e implementação de um processo voltado a pesquisa e aquisição de lotes para os empreendimentos;
- d) Desenvolvimento e implementação de um processo voltado a pesquisa e aquisição de materiais de construção;
- e) Desenvolvimento e implementação de um processo voltado a contratação de empreiteiros e seus funcionários;
- f) Desenvolvimento e implementação de um processo voltado ao uso otimizado, racional e sustentável dos insumos;
- g) Desenvolvimento e implementação de um fluxo de atividades para acompanhamento dos despachantes imobiliários.

Após o desenvolvimento destas atividades, o administrador irá mediante a implantação dos processos estabelecer KPI's para avaliar o desempenho em relação aos indicadores pré-estabelecidos. Na segunda fase do projeto é importante implantar um projeto piloto com duas unidades, como forma de avaliar as diretrizes e ações adotadas, além de corrigir as possíveis falhas que possam comprometer o sucesso do empreendimento.

Após delimitadas e aplicadas as ações voltadas a administração da empresa, começará a implantação das ações de marketing.

A primeira ação, voltada aos objetivos propostos será realizar uma pesquisa de mercado. É conveniente que a pesquisa seja aplicada por uma empresa de pesquisa com experiência de mercado, ou através de uma empresa júnior, presente nas instituições de ensino mais tradicionais.

Na pesquisa sugerida, devem ser levantados os seguintes dados:

- a) Hábitos de consumo do público desejado;
- b) Perfil dos benefícios que o público desejado procura;
- c) Perfil psicográfico do público desejado;
- d) Perfil socioeconômico do público desejado;

- e) Quais as redes sociais que o público desejado utiliza;
- f) Segmentação demográfica do público desejado (renda de até R\$6.500,00);

Após a análise dos dados, o plano de ação será direcionado a comunicação do posicionamento da empresa. Logo, o primeiro passo será delimitar o perfil dos clientes através do processo de Brand Persona.

De posse dos dados levantados na pesquisa será montado um cliente padrão, com objetivo de representar um grupo determinado de clientes. Este cliente servirá de foco para todas as ações de marketing.

O objetivo desta ação será tornar a marca mais humana e com características mais semelhantes ao do seu público alvo. Este processo fará com o que os processos de comunicação sejam mais eficientes.

Serão desenvolvidas duas Brand Personas, uma para o público masculino e outra para o público feminino. Após a definição do Brand Personas, será contratada uma agencia de publicidade para criar a identidade visual da empresa, site na internet, páginas nas redes sociais, materiais de propaganda, bem como os conteúdos veiculados nestas mídias.

A identidade visual da empresa será consoante com os elementos indicados na pesquisa, a “cara” da empresa será delimitada de acordo com o público alvo que ela alcançará.

Todo o desenvolvimento deste material será acompanhado pelo administrador da empresa, que junto a um profissional de marketing deverá direcionar as ações.

No que tange o site da empresa, serão utilizadas as seguintes técnicas:

SEO, que é o conjunto técnicas, desenvolvidas em palavras chaves no conteúdo dos sites para que fiquem melhor posicionados em buscas orgânicas;

Google Adword - Sistema em que os anunciantes pagam determinado valor por cliques baseadas em palavras chaves escolhidas;

Google Adsense - Sistema de anúncios da Google para que anunciantes façam suas inserções no site. A administração dos anúncios é controlada pelo Google e gera receita para o proprietário do website;

Marketing de conteúdo é qualquer tipo de ação de marketing, que acontece com o objetivo de atrair e fidelizar clientes através da comunicação de conteúdos que os eduquem sobre determinado tema;

Após a operacionalização destas ferramentas e identificação das redes sociais mais utilizadas pelo público alvo da empresa, a proprietária da empresa deve contratar uma plataforma de gerenciamento de redes sociais. Estas plataformas permitem curadoria de conteúdo, agendamento de publicações e monitoramento dos seguidores.

A ferramenta de gerenciamento de redes sociais permitirá a empresa a direcionar seus anúncios para públicos pré-determinados que estarão localizados geograficamente dentro do interesse da empresa.

Outra modalidade dentro do planejamento de comunicação integrada utilizada será relações públicas. Através da agência de publicidade, deverão ser produzidos releases e enviados para pequenos jornais e publicações locais.

Em relação a propaganda, serão feitos, quando do lançamento do projeto outdoors e placas de sinalização próximos ao empreendimento. Concomitante ao lançamento do empreendimento, serão escolhidas duas imobiliárias para a venda do empreendimento.

Para a ação conjunta com a imobiliária, serão produzidos folhetos e um hotsite do empreendimento que será disponibilizado no site da empresa, além dos sites das imobiliárias que comercializarão as unidades.

Importante fato é que estas estratégias de marketing serão aplicadas em um projeto piloto em duas unidades que estão no início da incorporação. Desta forma, serão analisados os pontos de melhoria, assim como os resultados e ações que não atingiram os resultados esperados.

Estas ações serão realizadas conforme o cronograma (FIGURA 10)

1ª fase	2016												2017											
	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
Pesquisa da agência de recursos humanos																								
Delimitação das competências																								
Seleção dos candidatos																								
Contratação do administrador																								
Desenvolvimento do fluxo financeiro																								
Des. análise de viabilidade																								
Des. processo de aquisição de lotes																								
Des. pesquisa e aquisição de insumos																								
Des. proc de contratação de empreiteiros																								
Des. proc de uso de insumos																								
Des. Fluxo de despachantes																								
Aplicação novos processos																								
Aplicação ciclo PDCA																								
Projeto Principal																								
Escolha da empresa de pesquisa																								
Contratação da empresa de pesquisa																								
Análise dos dados de pesquisa																								
Pesquisa de agência de comunicação																								
Contratação de agência de comunicação																								
Processo de brand persona																								
Criação de identidade visual																								
Desenvolvimento do SEO																								
Desenvolvimento adwords																								
Criação do site																								
Identificação das redes sociais																								
Criação de perfis em redes sociais																								
Criação de conteúdos para post nas redes																								
Pesquisa de plataformas de redes sociais																								
Contratação de plataforma de redes sociais																								
Cotação de mídias impressas																								
identificação de mídias impressas																								
Produção de mídias impressas																								
Produção de conteúdo - redes sociais																								
Postagem de conteúdo - redes sociais																								
Escolha das imobiliárias parceiras -2																								
Contratação das imobiliárias parceiras																								
cotação de material gráfico																								
Produção de material gráfico																								
Cotação de Hotsite																								
Produção de hotsite																								
Venda do empreendimento																								

FIGURA 10 – CRONOGRAMA
 FONTE: O AUTOR (2015)

7.9 CONTROLE E AVALIAÇÃO

O controle, bem como a avaliação das ações de marketing serão desenvolvidos pelo administrador da empresa. Estas avaliações serão realizadas de forma periódica para avaliar os resultados das ações implantadas para a organização da empresa e para a comercialização dos empreendimentos.

As seguintes métricas serão utilizadas na implantação das ações e administração da empresa:

Margens - métrica utilizada para determinar e comparar as margens entre os diferentes empreendimentos e unidades de negócios dentro de cada empreendimento. Esta métrica pode determinar que ações serão necessárias a cada unidade de negócios.

Preço médio por unidade – métrica utilizada para aferir os preços médios das unidades dentro de um grupo de produtos ou empreendimento, pode ser utilizada para comparar preços e se estão sendo afetados por mudanças de valores na negociação de cada unidade.

Contribuição por unidade é a métrica que tem por objetivo determinar o impacto do volume de vendas sobre os lucros.

Custos variáveis e fixos determina como os custos são diretamente afetados pelas mudanças em relação aos procedimentos operacionais de incorporação e vendas.

As métricas relativas as despesas de marketing abrangem todas as ações de marketing e seus custos.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado imobiliário, apesar do cenário de incertezas, continuará em processo de desenvolvimento em um ritmo menor em relação a suas médias históricas dos últimos cinco anos.

No que se refere aos próximos dois anos, os desafios que o mercado apresentará serão muitos. Contudo, haverá oportunidades para as empresas que atuarem de forma profissional e entregarem valor aos seus clientes. Para que a AON INCORPORADORA continue operando no mercado e atinja os objetivos de marketing propostos, serão necessárias algumas ações que a tornarão mais competitiva.

O primeiro e talvez mais importante passo seja a contratação de um administrador de empresas com experiências no segmento de mercado em que a empresa atua.

Este profissional, baseado nas análises deste plano deverá desenvolver os processos e fluxos administrativos e financeiros que possibilitarão a empresa tornar os seus resultados mais eficientes.

Concomitante a este processo interno de organização, serão desenvolvidas as ações de marketing previstas neste trabalho. Para que os objetivos sejam atingidos, a proprietária da empresa deverá junto ao administrador executar o plano baseado nas diretrizes propostas e embasadas pela pesquisa sugerida.

Desta forma, a empresa continuará atuando no mercado e haverá a possibilidade de crescimento, mesmo com um cenário com perspectivas pouco positivas.

Uma das principais características deste segmento de mercado é a comoditização dos produtos. Justamente nesta característica é que a empresa buscará o seu diferencial competitivo.

A estratégia de tornar os seus produtos *premium* irá atingir o novo público das classes A e B que irão procurar os subsídios nesta nova fase do programa.

Sabe-se que este projeto irá demandar investimentos e despesas. Porém, mediante implantação dos processos sugeridos ao administrador,

espera-se que os resultados alcançados compensem estas demandas de capital.

Esta inovação na forma de incorporar e comercializar estes produtos fará com que os resultados da empresa sejam mais eficazes e desenvolvam valor para a empresa e os seus clientes.

Por fim, com base na pesquisa realizada, sugerem-se mais estudos neste segmento de negócio, que movimenta bilhões de reais por ano e mesmo assim as modernas práticas mercadológicas só são praticadas pelas grandes organizações.

REFERÊNCIAS

Quatro Vantagens do Marketing de Conteúdo para a sua empresa. Disponível em: <<http://www.wbweb.com.br/blog/116-marketing-de-conteudo-para-sua-empresa.html>>. Acesso em 16/08/2015.

AAKER, D. A. **Administração Estratégica de Mercado.** Porto Alegre: Bookman, 2012. 9ª Edição.

AMBRÓSIO, V.; SIQUEIRA, R.; **Plano de marketing passo a passo.** Rio de Janeiro: Editora Reichmann & Affonso, 2002.

CASTELLS, M. **A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.

CHURCHILL JR, G. A.; PETER, J. P.; **Marketing: criando valor para os clientes.** São Paulo: Saraiva, 2000.

Construtoras dão desconto de até 50% em imóveis. Disponível em <<http://observadordomercado.blogspot.com.br/>>. Acesso em 17/09/2015.

DIAS, S. R. (Coordenação); et al. **Gestão de marketing:** São Paulo: Saraiva, 2003.

ENGEL, J; BLACKWELL, R.; MINIARD, P. **Comportamento do Consumidor.** Rio de Janeiro: LTC Editora. 2000. 8ª Edição.

FERREL, O. C.; HARTLINE, M. D.; LUCAS JR, G. H.; LUCK, D. **Estratégia de Marketing.** São Paulo: Editora Atlas S.A, 2000. 1ª Edição.

Formas de Marketing de Conteúdo. Disponível em: <<http://contentools.com.br/marketing-de-conteudo>>. Acesso em 17/08/2015.

GEHLEN, J. **Construção da sustentabilidade em canteiros de obras – um estudo no DF.** BRASÍLIA, 2008.

Infográfico: Os melhores horários para publicar nas redes sociais. Disponível em: <<http://viverdeblog.com/melhores-horarios-para-postar-nas-redes-sociais>>. Acesso em 17/08/2015.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados.** São Paulo: Futura, 1999. 6ª Edição.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 12ª Edição.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 12ª Edição.

LAS CASAS, A. L. **Administração de Marketing; conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira.** São Paulo: Editora Atlas, 2008. 1ª Edição.

LOURENZANI, A. E. B. S.; SILVA, A. L. **Um Estudo da Competitividade dos Diferentes Canais de Distribuição de Hortaliças.** Gestão e Produção. São Carlos. v.11, n.3, p.385-398, set.- dez. 2004

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. **Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e estratégia.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. 7ª edição.

Mercado prevê contração do PIB. Disponível em <http://g1.globo.com/economia/mercados/noticia/2015/09/mercado-preve-contracao-maior-do-pib-em-2015-e-2016.html>> Acesso em 15/09/15.

NICKELS, W.G; WOOD, M.B. **Marketing: Relacionamentos, qualidade, valor.** Rio de Janeiro: Editora LTC, 1999.

O poder do marketing de conteúdo. Disponível em: <<http://contentools.com.br/marketing-de-conteudo>>. Acesso em 17/08/2015.

Pais que perde grau de investimento cresce menos. Disponível em: <http://www.valor.com.br/valor-investe/casa-das-caldeiras/4225318/pais-que-perde-%25E2%2580%2598grau-de-investimento%25E2%2580%2599-cresce-menos> Acesso em 16/09/15

Pesquisa Brasileira de Mídia 2015 – Hábitos de consumo de mídia pela população brasileira. Disponível em: <<http://www.secom.gov.br/atuacao/pesquisa/lista-de-pesquisas-quantitativas-e-qualitativas-de-contratos-atuais/pesquisa-brasileira-de-midia-pbm-2015.pdf>> Acesso em 17/08/2015.

PIB de 2013 é revisado de crescimento de 2,3% para Alta de 2,5 %. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/3568788/pib-de-2013-e-revisado-de-crescimento-de-23-para-alta-de-25>>. Acesso em 15/06/2015.

PIB terá retração de 1,2% em 2015, preveem economistas. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/pib-tera-retracao-de-1-2-em-2015-preveem-economistas>>. Acesso em 17/06/15.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1991. 9ª edição.

Reação do mercado imobiliário só deve vir a partir de 2016. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Visao/noticia/2015/07/reacao-do-mercado-imobiliario-so-deve-ir-partir-de-2016.html>> Acesso em 13/09/2015.

ROCHA, A.; SILVA, J. F. **Marketing de Serviços: retrospectivas e tendências.** RAE Clássicos. ERA. p. 79. Out/dez 2006.

SANDHUSEN, R. **Marketing Básico.** São Paulo: Saraiva, 2003. 2ª Edição.

SCHEWE, C. D.; SMITH, R. M. **Marketing: Conceitos, Casos e Aplicações.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

TOMAÉL, M. I; ALCARÁ, A. R; DI CHIARA, I. G. **Das redes sociais à inovação.** Ciência da informação, Brasília, v. 34, n. 2, p. 93-104, 2005.

WESTWOOD, J. **O plano de marketing.** São Paulo: Makron Books, 1996. 2ª edição.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente.** Porto Alegre: Bookman, 2003. 2ª Edição.