DEBORA CHENKER

INSTRUMENTOS PARA ORIENTAR A ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS RESIDENCIAIS EM BAIRROS PERIFÉRICOS DA CIDADE DE SÃO PAULO. ESTUDO DE CASO: EMPREENDIMENTO "FAMÍLIA FREGUESIA DO Ó"

Monografia apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, para a obtenção do título de MBA em Real Estate.

Orientador: Profa. Dra. Carolina Gregório

São Paulo

2016

FICHA CATALOGRÁFICA

Chenker, Debora

Instrumentos para orientar a elaboração de estratégias de Marketing para Empreendimentos Imobiliários residenciais em bairros periféricos da cidade de São Paulo. Estudo de caso: Empreendimento "Família Freguesia do Ó" – São Paulo, 2016

Monografia (MBA em Economia Setorial e Mercados, com ênfase em Real Estate) – POLI INTEGRA.

1.Real Estate 2.Empreendimentos imobiliários residenciais 3. Marketing imobiliário 4. Ações de Marketing 5. Planejamento estratégico de Marketing

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha orientadora Profa. Dra. Carolina Gregório pela dedicação, paciência, além da indiscutível compreensão em momentos difíceis.

Aos profissionais que gentilmente participaram desta pesquisa, especialmente aqueles que dispuseram de seu tempo para a realização das entrevistas do estudo de caso.

Ao meu marido, sempre ao meu lado, me fazendo acreditar que posso mais que imagino. Devido a seu companheirismo, amizade, paciência, compreensão e apoio, este trabalho pode ser concretizado.

Aos meus filhos pela compreensão nos momentos de ausência para que este trabalho pudesse ser realizado.

À minha família pelo incentivo recebido ao longo destes anos estimulando-me intelectual e emocionalmente.

Às minhas colegas de graduação: Ana, Juliana, Lara, Marcia(s), Monica e Stella por servirem como fontes inspiradoras para voltar à vida acadêmica e principalmente à Camila e Marcia, além da inspiração, por todo apoio e ajuda. Agradeço também à Ilana e Jayme pela tradução impecável.

O meu profundo agradecimento a todas as pessoas que contribuíram para a concretização desta monografia.

SUMÁRIO

RESUMO v
ABSTRACT vi
LISTA DE FIGURAS vii
LISTA DE TABELAS viii
LISTA DE GRÁFICOS ix
LISTA DE QUADROS xi
LISTA DE TERMOS xii
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS xiii
1 INTRODUÇãO 1
1.1 O Mercado Imobiliário no Município de São Paulo 1
1.2 Justificativa 8
1.3 Objetivos 9
1.4 Metodologia 10
1.5 Formatação de empreendimentos imobiliários 11
2 MARKETING VOLTADO A EMPREENDIMENTOS RESIDENCIAIS 16
2.1 Conceitos Básicos 16
2.1.1 Pesquisa de mercado 17
2.2 Mix de Marketing ou Marketing integrado 20
2.2.1 Produto 20
2.2.2 Preço 25
2.2.3 Praça ou Ponto de vendas 27
2.2.4 Promoção 31
2.2.4.1 Propaganda 32
Meios de Comunicação 34
2.2.4.2 Promoção de Vendas 40
2.4.3.3 Força de Vendas (Vendas Pessoais) 41
2.2.4.4 Marketing direto 43
3 MATRIZ DE AÇÕES 49
3.1 Elaboração e aplicação dos questionários 49
3.2 Método Delphi 55
3.3 Resultado do Método Delphi 59

3.3.1 Relevância de cada ação 61
3.3.2 Peso relativo das ações e dos blocos 75
3.3.3 Percentual de budget gasto em cada etapa de comercialização 80
3.3.4 Percentual de VGV - blocos de ações..... 84
Resultados apurados 85
4 APLICAÇÃO DA MATRIZ 86
4.1 Identificação do empreendimento e critérios de notas para aplicação da Matriz .86
4.2 Bairro da Freguesia do Ó 88
4.3 Aplicação da Matriz - Empreendimento Família Freguesia do Ó..... 89
5 CONCLUSÃO 97
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 99
ANEXO A - RESULTADO DA APLICAÇÃO DA MATRIZ DE AÇÕES – 1º RODADA - COM INCLUSÃO DE NOVAS AÇÕES 105
ANEXO B - RESULTADO DA APLICAÇÃO DA MATRIZ DE AÇÕES – 2º RODADA - 105
ANEXO C – CRITÉRIOS PARA JULGAMENTO DAS AÇÕES 109
ANEXO D – RESULTADO DA APLICAÇÃO DA MATRIZ DE AÇÕES – ESTUDO DE CASO 113

RESUMO

O objetivo desse trabalho foi identificar e hierarquizar ações de Marketing e vendas em lançamentos de empreendimentos imobiliários em bairros periféricos da cidade de São Paulo, com foco em famílias com rendimento mensal entre 6 e 10 salários mínimos, como forma de auxiliar as incorporadoras na definição de um plano de Marketing mais assertivo e adequado ao orçamento limitado desse tipo de empreendimento.

A pesquisa partiu de uma análise teórica do mercado imobiliário residencial, incluindo a situação das vendas e do incremento do estoque de imóveis nos últimos anos, e uma introdução sobre a formatação de empreendimentos imobiliários. Na sequência foi feita uma análise do Marketing imobiliário buscando levantar as ações de Marketing mais utilizadas para este nicho de mercado em estudo.

Após a análise teórica, foi realizada uma pesquisa com adoção do método *Delphi* para elaborar uma Matriz de ações de Marketing, com divisão em blocos: Concepção, Ponto de Vendas, Força de Vendas (ações diretas e definição de metas), Campanha Publicitária e Mídias (*off* e *on-line*). Esses blocos, foram então, hierarquizados entre fundamentais, importantes e secundários, segundo a opinião dos especialistas, identificando as ações que não deveriam faltar em um lançamento residencial para o nicho de mercado desse estudo.

A pesquisa finaliza com a aplicação prática da Matriz em um empreendimento da cidade de São Paulo com mesmo nicho de atuação desse estudo, visando assim, exemplificar o seu uso e a análise segundo métricas adotadas. O entendimento do uso dessa Matriz é mais relevante do que o resultado final obtido no estudo de caso, uma vez que pode ser replicado em empreendimentos similares, servindo como uma ferramenta para orientar gestores imobiliários na elaboração de suas estratégias de Marketing para auxiliar no desempenho das vendas.

Palavra Chave: Real Estate. Empreendimentos imobiliários residenciais. Marketing imobiliário. Ações de Marketing. Planejamento estratégico de Marketing

ABSTRACT

The aim of this work was to identify and prioritizing Marketing and sales efforts in development launches in peripheral neighbourhoods of the City of São Paulo, with focus on families with monthly income between six to ten minimum wages. This would assist the developers to identify a Marketing plan, which could be considered more assertive and adequate to a limited budget for this type of development.

The research was based on a theoretical analysis of the residential real estate market, including the situation of sales and the increment of real estate stock during the last years, as well as an introduction to the formatting of real estate developments. The study followed with an assessment of the real estate marketing aiming to identify the most utilised marketing actions for the subject niche.

Following the theoretical analysis, a research was undertaken, utilising the Delphi Method for the development of a marketing actions matrix, as follows: Conception, Points of Sales; Sales Team (direct actions and target definitions), Advertising Campaign and Media (off and on-line). These blocks were then tabled in a specific hierarchy: fundamental, important and secondary, according to the opinion of the specialists, through the identification of actions, which should not be ignored in the launching of a similar residential development.

Keywords: Real Estate. Residential developments. Real Estate Marketing. Marketing Actions. Marketing Strategic Planning

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Hierarquia de Necessidades e o Produto Imobiliário 23
Figura 2 - Vendas de imóveis em shopping center 28
Figura 3 - Maquete do empreendimento “FamíliaVila Ema” incorporadora Developing 29
Figura 4 - Imagens Ilustrativas do Stand de vendas “Família Freguesia do Ó” 29
Figura 5 - Projeto e foto do Apartamento decorado, empreendimento “Família Freguesia do Ó” 30
Figura 6 - Conceitos de motivação 41
Figura 7 - Renda média domiciliar de região no bairro Freguesia do Ó 88
Figura 8 - Fachada e Plantas de 2 dormitórios, empreendimento “Família Freguesia do Ó” .. 90
Figura 9 - Implantação do empreendimento “Família Freguesia do Ó” 90
Figura 10 - Imagens das áreas de lazer do empreendimento “Família Freguesia do Ó” 91
Figura 11 - *Hot site* do empreendimento “Família Freguesia do Ó” 94

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Ferramentas promocionais e suas características 32
Tabela 2 - Matriz de ações 51
Tabela 3 - Critérios para aplicação de pesos relativos às ações da Matriz 53
Tabela 4 - Cálculos utilizados para a pontuação na Matriz 87
Tabela 5 - Cálculos utilizados para a pontuação de referência adotada 95

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Comercialização de Imóveis Residenciais Novos na Cidade de São Paulo – VGV (em Bilhões) 3
Gráfico 2 – Lançamentos e Vendas de Imóveis Residenciais – mil unid. (Cidade de São Paulo – Acumulado 12 meses) 3
Gráfico 3 - VSO por ano na cidade de São Paulo e acumulado em 12 meses 4
Gráfico 4 - Preço médio anual para Imóveis residenciais novos no Município de São Paulo (em R$ mil por m² de área útil- valores nominais e efetivos – data base 2014 – deflatores: INPC - IBGE) 5
Gráfico 5 - Variação do preço e Variação efetiva, em relação ao ano anterior, para Imóveis residenciais novos no Município de São Paulo (m² de área útil) 5
Gráfico 6 - Unidades Residenciais Lançadas e não comercializadas por ano – Cidade de São Paulo 6
Gráfico 7 – Ações relativas à etapa de Concepção ou Planejamento com pesos 61
Gráfico 8 - Ações relativas ao Ponto de vendas com pesos 63
Gráfico 9 - Ações relativas à Força de vendas - ações diretas com pesos 65
Gráfico 10 - Ações relativas à Força de vendas – definição de metas com pesos 65
Gráfico 11 - Ações relativas à Campanha publicitária com pesos 68
Gráfico 12 - Ações relativas à Mídia off-line com pesos 68
Gráfico 13 - Ações relativas à Mídia on-line com pesos 69
Gráfico 14 - Acessos à internet e novos internautas por classe social 74
Gráfico 15 - Peso das ações relativas à etapa de Concepção ou Planejamento 76
Gráfico 16 - Peso das ações relativas ao Ponto de Vendas 76
Gráfico 17 - Peso das ações relativas à Força de Vendas – ações diretas 77
Gráfico 18 - Peso das ações relativas à Força de Vendas – definição de metas 77
Gráfico 19 - Peso das ações relativas à Campanha Publicitária 78
Gráfico 20 - Peso das ações relativas às Mídias off-Line 78
Gráfico 21 - Peso das ações relativas às Mídias on-Line 79
Gráfico 22 - Peso dos blocos de ações 79
Gráfico 23 - Percentual de budget gasto com ações ligadas à Concepção ou Planejamento 81
Gráfico 24 - Percentual de budget gasto com ações ligadas ao Ponto de Vendas 81
Gráfico 25 - Percentual de budget gasto com ações ligadas à Força de Vendas - ações diretas 82

Gráfico 26 - Percentual de budget gasto com ações ligadas à Força de Vendas - definição de metas 82
Gráfico 27 - Percentual de budget gasto com ações ligadas à Campanha Publicitária..... 83
Gráfico 28 - Percentual de budget gasto com ações ligadas às Mídias off-line 83
Gráfico 29 - Percentual de budget gasto com ações ligadas às Mídias on-line..... 84
Gráfico 30 - Percentual de budget gasto com ações ligadas às Mídias on-line..... 84
Gráfico 31 - Renda média domiciliar de região no bairro Freguesia do Ó 89
Gráfico 32 - Pontuação do estudo de caso em relação ao máximo permitido e pontuação da referência 95

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Etapas de comercialização de empreendimentos residenciais, objetivos e ações de Marketing 45
Quadro 2 - Resumo dos blocos de ações da Matriz de Marketing (resultado da 2° rodada do método Delphi) 61

LISTA DE TERMOS

DISTRATOS: é o número em unidades que foram devolvidos ao mercado

HOUSE: unidades de negócios específicas para comercialização das unidades imobiliárias

LANÇAMENTOS: número de unidades lançadas no mês de referência.

PERIODO DE LANÇAMENTO: unidades à venda até seis meses desde o lançamento. Esse período é caracterizado por esforço de comercialização intensivo.

PERIODO DE PÓS LANÇAMENTO – VENDAS DE ESTOQUES OU REMANESCENTES: unidades à venda desde o sétimo mês até o trigésimo sexto mês. Depois desse período, ou seja, a partir de 37 meses após o lançamento.

V**ALOR GLOBAL DE VENDAS (VGV):** é o valor monetário em moeda corrente (R$) das unidades comercializadas em cada empreendimento, em cada período.

VALOR GLOBAL DE VENDAS atualizado pelo INCC-DI (VGV/INCC-DI): é o valor real (R$) das unidades comercializadas em cada período, a preços do mês de referência utilizado.

VENDAS SOBRE OFERTA (VSO mensal): é a relação em unidades das VENDAS no mês sobre a OFERTA TOTAL do mês, ou seja, mede o percentual (%) do estoque vendido no mês de referência da pesquisa.

VENDAS SOBRE OFERTA (VSO 12 meses): mede o percentual (%) vendido acumulado nos últimos 12 meses.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AQI	Análise da qualidade do investimento
RI	Registro de incorporação
EMBRAESP	Empresa Brasileira de Estudos de Patrimônio
IPO	Initial Public Offer
VGV	Valor Global de vendas
VSO	Vendas sobre oferta
INCC-FGV	Indice nacional de custos da construção, divulgado de Fundação Getúlio Vargas
SM	Salário mínimo
PNAD	Pesquisa nacional por amostra de domicílios
POF	Pesquisas de orçamentos familiares
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e estatística
SIM	Sistema de Informações de Marketing

1 INTRODUÇÃO

1.1 O Mercado Imobiliário no Município de São Paulo

O mercado residencial na cidade de São Paulo apresentou grande expansão a partir do ano de 2000 principalmente devido a fatores relacionados ao incorporador e ao consumidor. Entre esses fatores podem ser citados: uma maior oferta de crédito para o setor, o aumento do poder aquisitivo das famílias brasileiras, a redução da taxa básica de juros, juntamente com o desejo do governo de tentar erradicar o déficit habitacional por meio da adoção de programas como o *Minha Casa, Minha Vida*. A partir de 2014, este cenário sofreu alterações com o aumento da taxa básica de juros e a definição de restrições ao crédito imobiliário por parte da Caixa Econômica Federal, disponibilizado aos compradores.

Segundo dados da Empresa Brasileira de Estudos de Patrimônio (Embraesp), entre 1993 e 2004 foram lançados, em média, 25 mil imóveis residenciais por ano no município de São Paulo. No biênio seguinte, a quantidade de lançamentos recuou de 21,9 mil unidades, em 2005, para 17,2 mil unidades, em 2006. A partir de 2007, entretanto, a média anual de lançamentos residenciais elevou-se para 35 mil unidades.

Segundo a Revista Capital Aberto (número 52, nov/dez 07), entre julho de 2005 e outubro de 2007, 25 construtoras e incorporadoras se tornaram companhias de capital aberto no Brasil, 18 delas somente em 2007. Este processo de IPOs[1] na área de construção civil injetou no setor um montante entre R$ 19 bilhões e R$ 20 bilhões no período. Desta maneira as empresas do setor conseguiram ampliar seus bancos de terreno (land bank) e acelerar os novos lançamentos imobiliários.

Em decorrência, entre 2007 e 2011, o setor imobiliário apresentou forte expansão principalmente devido ao aumento de recursos financeiros disponibilizados aos empreendedores e aos clientes. Esse movimento foi também estimulado por uma mudança nas linhas de crédito imobiliário, com prazos mais longos e taxas reduzidas. A conjugação desses fatores levou ao aumento significativo no número de novos empreendimentos imobiliários em todo o País, acompanhado de perto por igualmente expressivo crescimento das vendas.

[1] Siglas em inglês de Initial Public Offer, ou primeira oferta pública de ações, ou a própria abertura de capital.

Com este aquecimento do setor, nesse período, muitas novas empresas entraram no mercado da incorporação imobiliária e iniciou-se uma disputa pela aquisição dos itens básicos ao desenvolvimento de empreendimentos, tais como: mão de obra, insumos, crédito e, principalmente, terrenos. O aquecimento do mercado imobiliário teve como contrapartida elevações nos custos da construção civil e consequente elevação dos preços dos imóveis.

A crise econômica mundial de 2008 reverteu este quadro provocando grandes mudanças no ambiente do *real estate*. A partir de 2009, o cenário macroeconômico Brasileiro apresenta sinais de recuperação após a paralisia deste mercado ocorrida no ano anterior. As empresas brasileiras do segmento iniciaram um processo visando um melhor planejamento estrutural e mercadológico a fim de buscar melhor alinhamento dos produtos e lançamentos frente às possíveis oscilações do mercado macroeconômico.

Segundo dados do Secovi apresentados em reunião do Grupo de Inteligência de Mercado (dezembro de 2015)[2], em 2013, o mercado de imóveis novos residenciais na cidade de São Paulo consegue reverter os resultados decrescentes de lançamentos e vendas dos anos de 2010 e 2011 e voltar a crescer. Em termos de Valor Global de Vendas (VGV), o volume movimentado de janeiro a setembro de 2013 (R$ 14,5 bilhões) praticamente atingiu o VGV do ano anterior, atualizado pelo INCC-FGV. Segundo o economista Celso Petrucci, analisando os anos adjacentes percebe-se que o ano de 2013 mostrou-se como um ponto fora da curva da tendência de queda nas vendas, que se iniciou em 2010. Este comportamento do mercado em 2013, segundo o economista, deveu-se, principalmente, ao incremento da venda de imóveis de 1 dormitório.

No Gráfico 1, ainda segundo dados do Secovi, percebe-se que o ano de 2014 voltou a seguir a tendência de queda iniciada em 2010 e apresentou, uma queda de 42% de vendas em relação a 2013, com retração de 7% na quantidade de unidades lançadas, além de apresentar vendas muito inferiores à média calculada entre 2004 e 2013.

---

[2] Fonte: Embraesp/ Departamento de Economia e Estatística Secovi – SP. Apresentados pelo economista Celso Petrucci, em reunião do Grupo de Inteligência de Mercado, a partir de dados coletados no mercado imobiliário, ocorrida em 03/12/2015, no Secovi-SP. Disponível em http://www.secovi.com.br/pesquisa-mensal-do-mercado-imobiliario

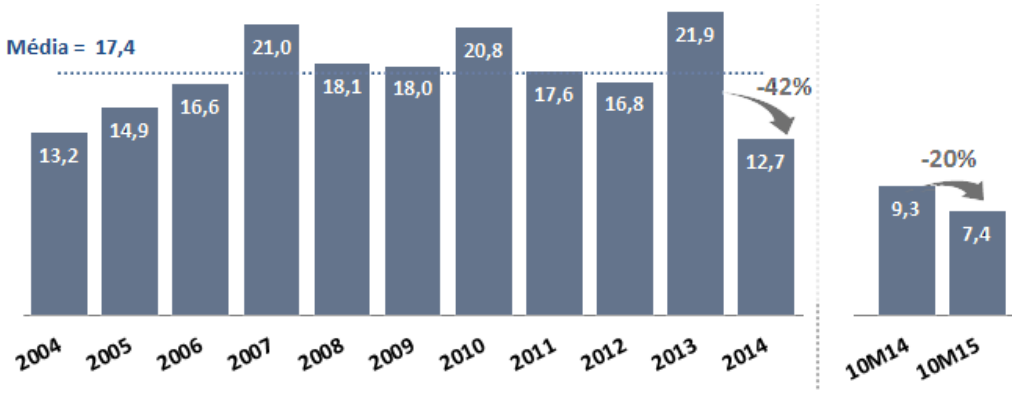


Gráfico 1- Comercialização de Imóveis Residenciais Novos na Cidade de São Paulo – VGV (em Bilhões)
Fonte: Embraesp/ Departamento de Economia e Estatística Secovi – SP – valores atualizados pelo *INCC-DI de Outubro/2015*

O ano de 2015 seguiu a tendência de queda, mostrando o mesmo comportamento dos anos anteriores. Percebe-se, o maior índice de descolamento entre lançamentos e vendas desde 2010, deixando claro, a discrepância existente, entre oferta e demanda apresentada nesse ano.

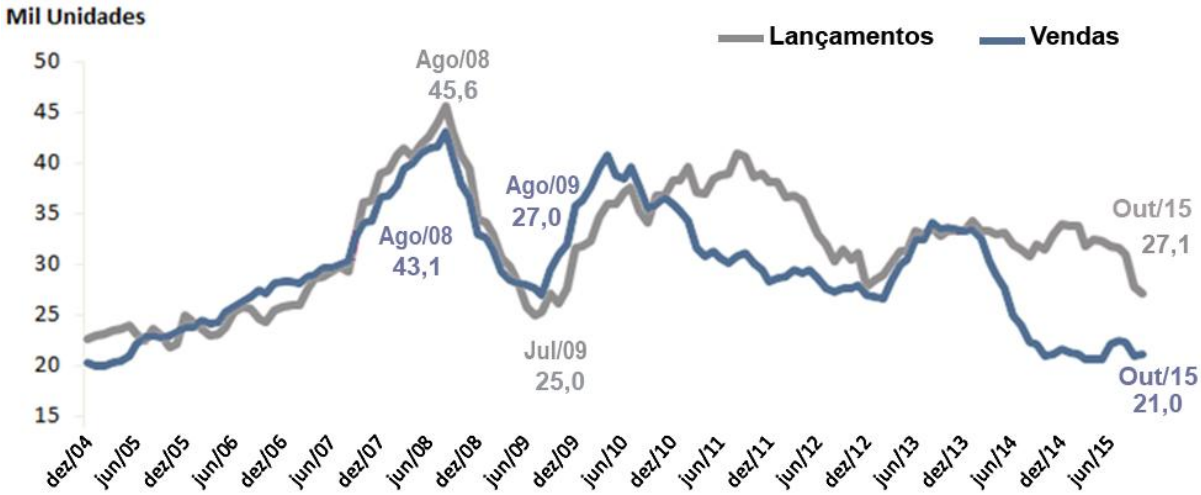


Gráfico 2 – Lançamentos e Vendas de Imóveis Residenciais – mil unid. (Cidade de São Paulo – Acumulado 12 meses)
Fonte: Embraesp/ Departamento de Economia e Estatística Secovi – SP – Acumulado 12 meses

Outro índice que deve ser analisado é o VSO, ou Vendas sobre Ofertas. Segundo BATALHA (2008), este índice, de uso cotidiano no mercado imobiliário, geralmente é expresso em porcentagem e determinado pela relação entre o número de unidades vendidas e o número de unidades ofertadas à venda, no mesmo período. Este índice demonstra a capacidade de uma empresa realizar a venda de seus empreendimentos, face às unidades ofertadas, indicando a adequação do produto à sua localização, público alvo, preço e demanda.

De acordo com o gráfico 3, percebe-se que durante os anos de 2007 e 2010, o VSO manteve-se acima dos 60%, chegando em 2009 a 70%, o que significa que, no final de 2009, a média dos empreendimentos lançados no ano apresentaram venda de 70% sobre a oferta. O ano de 2014 fechou com o índice no patamar de 42%, o que se repetiu no 1º e 2º trimestre de 2015, mantendo-se abaixo da média calculada entre 2004 e 2013.

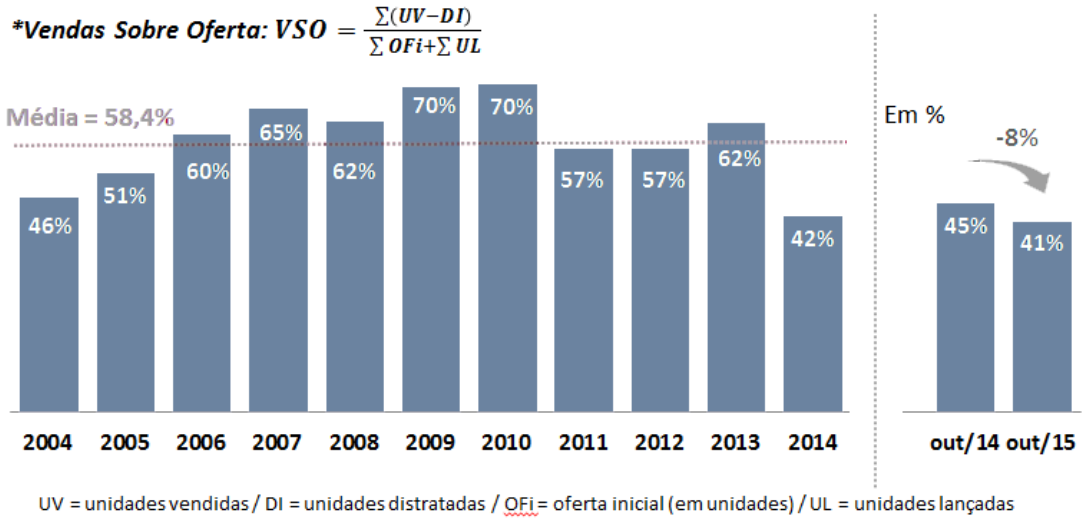


Gráfico 3 - VSO por ano na cidade de São Paulo e acumulado em 12 meses
Fonte: Embraesp/ Departamento de Economia e Estatística Secovi – SP[3]

Quando se analisa a evolução dos preços do m² de área útil em imóveis novos lançados por ano (gráficos 4 e 5), percebe-se que, a partir de 2013, o preço não evoluiu como nos anos de 2009 até 2012, período de aquecimento de vendas e incremento de preços de imóveis residenciais, em decorrência da elevação dos custos da construção civil e também período com maior demanda por apartamentos novos do que oferta. A partir do ano de 2014, a evolução de preços efetivos aproxima-se de zero e em 2015 chega a um valor negativo, principalmente em decorrência da retração nas vendas devido a fatores macroeconômicos, como a diminuição de crédito, o aumento da taxa básica de juros, o aumento de distratos e a evolução no número dos estoques das incorporadoras.

Ainda segundo os gráficos 4 e 5, a partir de 2013 nota-se uma queda de valores efetivos em referência ao ano anterior, na média de 11%, uma tendência que, segundo os especialistas,

[3] O índice de venda sobre oferta começou a ser utilizado pelo Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis Comerciais e Residenciais de São Paulo (Secovi – SP) no início de 2004, substituindo o índice de Velocidade de Vendas (ivv).

deve ser perpetuada por mais um ano, mas em velocidade menos expressiva do que em 2014 e 2015, o que deve mostrar uma queda efetiva entre 2013 a 2016 de aproximadamente 30%. Em 2014, os valores assumiram o valor mais alto desde 2003, em 2015 os preços efetivos retornaram aos valores de 2011. Entretanto, a retração da produção nas empresas do setor ocorrida a partir de 2014, juntamente com a volta da demanda reprimida, deve gerar escassez de oferta no começo de 2017, momento onde provavelmente ocorrerá a reversão da curva descendente de preços iniciada em 2013.

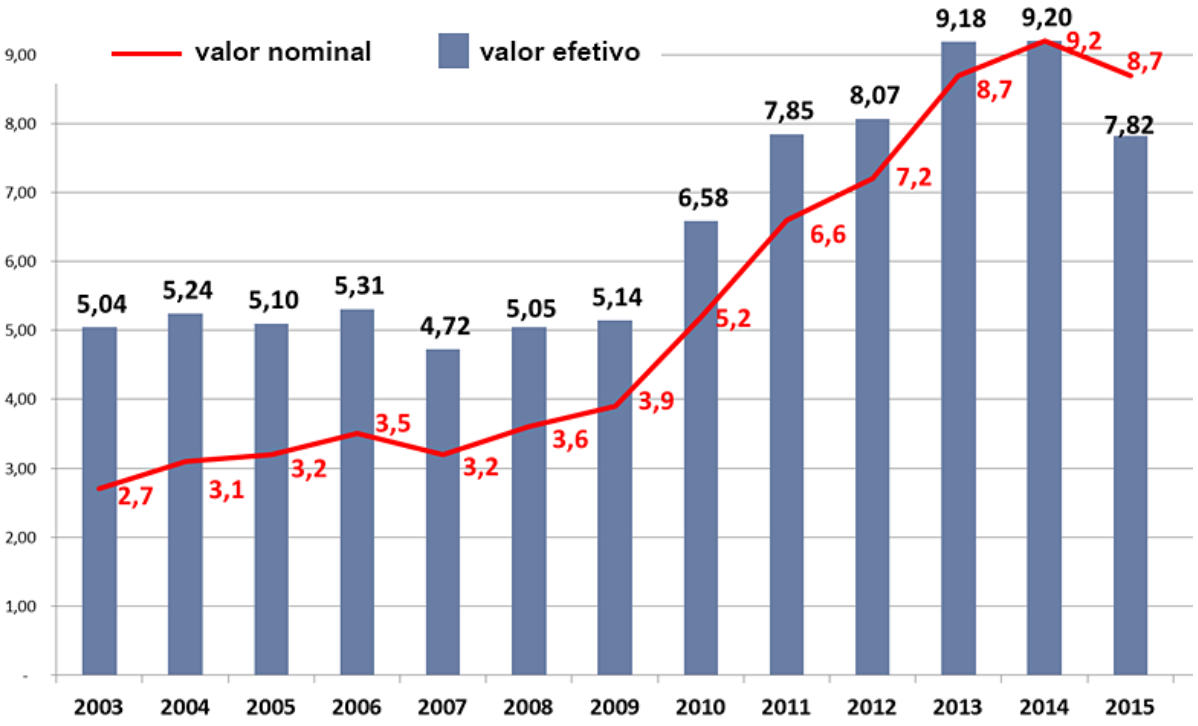
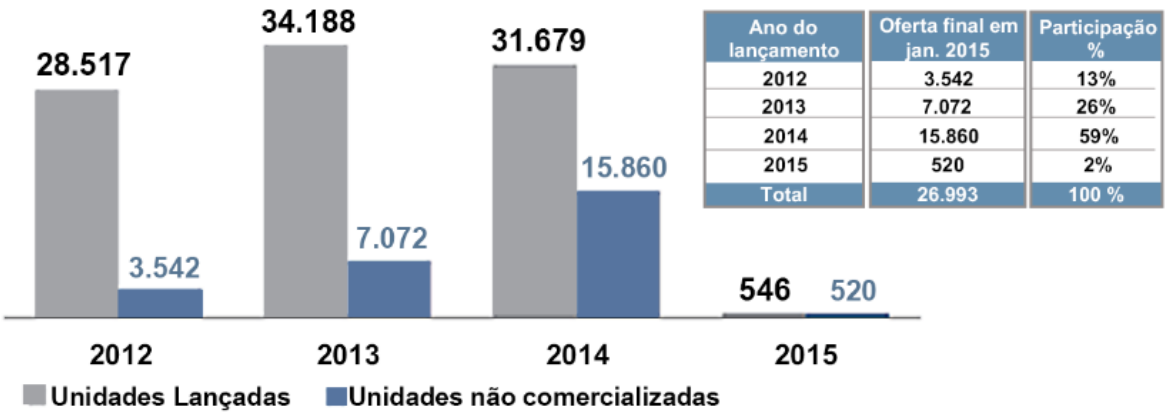


Gráfico 4 - Preço médio anual para Imóveis residenciais novos no Município de São Paulo (em R$ mil por m² de área útil- valores nominais e efetivos – data base 2014 – deflatores: INPC - IBGE)
Fonte: adaptado de Embraesp/ Departamento de Economia e Estatística Secovi - * variação últimos 12 meses até out. 2015

Gráfico 5 - Variação do preço e Variação efetiva, em relação ao ano anterior, para Imóveis residenciais novos no Município de São Paulo (m² de área útil)
Fonte: Embraesp/ Departamento de Economia e Estatística Secovi



Ano do lançamento	Oferta final em jan. 2015	Participação %
2012	3.542	13%
2013	7.072	26%
2014	15.860	59%
2015	520	2%
Total	26.993	100 %

Gráfico 6 - Unidades Residenciais Lançadas e não comercializadas por ano – Cidade de São Paulo
Fonte: Embraesp/ Departamento de Economia e Estatística Secovi – SP – dados de jan 15

No momento atual, deve-se também analisar o número de unidades em estoque em relação às unidades lançadas por ano. Segundo o gráfico 6, no ano de 2012, das 28.517 unidades lançadas, 3.542 (12%) não foram comercializadas. Em 2013, 7.072 unidades (21%) e em 2014, 15.860 unidades (50%), mostrando a grande evolução do estoque existente de imóveis residenciais na cidade de São Paulo. Ainda segundo dados do Secovi, ao total de unidades em estoque, deve-se, adicionar mais 3.000 unidades remanescentes dos anos anteriores a 2012.

O quadro de diminuição no giro do estoque imobiliário apresentado até aqui é resultado direto do cenário macroeconômico pouco expansivo dos anos de 2013 e 2014, além de dúvidas por parte do mercado imobiliário sobre a efetiva configuração proposta pelo novo Plano Diretor do Município de São Paulo, aprovado no final de 2014.

Segundo conclusões levantadas pelo comitê de *real estate* (CM-NRE-EPUSP, 2015), em nota de fevereiro de 2015, redigida por Circe Bonatelli[4], a conjuntura econômica do país mostrava-se desafiadora, gerada principalmente pelo desequilíbrio fiscal, pela inflação elevada, pelo aumento das taxas de juros e das restrições de crédito imobiliário por parte da Caixa Econômica Federal.

O comitê concluiu a nota apontando que somente seria possível fazer uma leitura mais cuidadosa das oportunidades e riscos do mercado, tendo em vista a consolidação das propostas de arranjo da economia propostas pelo Governo Federal ao Congresso. Salientaram que somente a maior estabilidade econômica poderia trazer a recuperação do nível de

[4] Jornalista econômico especializado em Real Estate. Editor da revista Construção Mercado, Pini desde fevereiro de 2015 (www.construcaomercado.com.br); réporter da agência estado entre 2009 e 2015 e ganhador do prêmio ABECIP (crédito imobiliário) em 2012, 2013, 2014 e 2015 e do CBIC (real estate e construção) em 2015.

confiança por parte do consumidor e o retorno de seu poder de compra.

Não existem fundamentos para traçar uma expectativa clara para o comportamento dos diversos segmentos do *real estate* para 2016. A única certeza é a já percebida retração de demanda e de compressão da oferta. No mercado residencial durante o ano de 2015 as empresas começaram a reduzir os lançamentos de novos empreendimentos concentrando suas vendas no estoque de remanescentes. O segmento ligado a investimentos para renda deverá inibir novos negócios podendo ainda ocorrer o atraso na conclusão das obras em andamento.

Segundo Relatório do Secovi[5], de dezembro de 2014, os empreendimentos imobiliários a serem lançados em 2015 e 2016, se concentrariam nos Eixos de Estruturação Urbana, que correspondem, atualmente, a apenas 3% da área da cidade de São Paulo. Uma maneira de contornar o problema de limitação na oferta de terrenos para incorporação e manter uma desejável estabilidade nos preços seria a prefeitura colocar em vigor as Operações Urbanas previstas.

Para o ano de 2016, é preciso refletir se o mercado encontrará, de fato, a solução para produzir em um cenário de adversidade econômica, restrições urbanísticas, de aumentos de custos e da falta de planejamento estratégico dos produtos imobiliários. Se essa equação não for solucionada, poderá haver um grave desequilíbrio entre oferta e demanda agravando ainda mais o déficit habitacional na cidade de São Paulo.

A compra de um produto residencial exige poupança por parte do comprador, pois uma parte relevante deste montante será imobilizada na compra do futuro imóvel. A decisão de compra só será consolidada quando o potencial comprador entender que esta imobilização de capital não será exigida em suas demandas de curto prazo, mas que geram um compromisso de longo prazo. Essa demanda sempre é marcada pela confiança na estabilidade econômica em médio e longo prazo.

A evolução de vendas ocorridas entre 2010 a 2014 (gráfico 2), aliada ao contexto macroeconômico do país em 2014 e 2015, levou à necessidade em se adequar o desenvolvimento de produtos imobiliários à real expectativa da demanda do mercado visado.

---

[5] Fonte: Embraesp/ Departamento de Economia e Estatística Secovi – SP,
Disponível em: http://www.secovi.com.br/files/Arquivos/pmi-dezembro-2014.pdf

Desta forma, entender o processo atual de formatação de um produto imobiliário é importante como forma de buscar a baixa probabilidade de riscos no desvio dos comportamentos planejados, com reflexo direto no retorno econômico - financeiro.

O produto de *real estate* apresenta elevada rigidez estrutural e deve ser planejado com muito rigor. Durante o processo de desenvolvimento dessa tipologia de negócio são encontradas inúmeras incertezas. Devido a isso, o planejamento e a concepção de produtos imobiliários devem ser realizados antes da decisão por investir.

A falta de planejamento no momento de concepção do produto imobiliário pode levar ao desenvolvimento de produtos que não tragam as taxas de retornos e outros indicadores da qualidade desejados pelo empreendedor.

1.2 Justificativa

O processo de planejamento, formatação e validação de um empreendimento envolve a escolha e análise de aspectos como a tipologia do empreendimento, padrão de acabamento e atributos de qualidade a serem oferecidos, além do preço de comercialização. A análise de possíveis quebras de desempenho dos indicadores de qualidade balizam as empresas na tomada de suas decisões estratégicas. Portanto, a decisão de fazer um empreendimento está intimamente ligada à decisão assumida pelo empreendedor em aceitar que o nível de risco de empreender é compatível com a qualidade do investimento e o retorno que a operação poderá proporcionar.

Hegedeus (2000) coloca como sendo importante para empresas obterem lucro e se perpetuarem no mercado imobiliário a existência de uma conexão entre a identificação das necessidades do público-alvo escolhido e o produto desenvolvido. A satisfação do comprador é o melhor indicador de lucros futuros de uma companhia. Desta maneira, torna-se cada vez mais importante conseguir satisfazer os compradores buscando manter seu interesse pelo produto ou serviço oferecido.

O estudo do Marketing, com foco no produto, busca entender, antecipadamente, as preferências e anseios do mercado para só então decidir o que produzir em relação à localização, características físicas e estilo do edifício residencial, considerando sempre o seu

público-alvo, tendo como objetivo final a produção de um empreendimento adequado.

O atual cenário recessivo macroeconômico brasileiro e o patamar alcançado pela velocidade de vendas nos lançamentos durante os anos de 2014 e 2015 na cidade de São Paulo, mostraram que, apesar de uma boa formatação de produtos, as estratégias de Marketing, a partir da utilização de corretas ferramentas de comunicação, pontos de vendas, promoções e publicidade, podem ajudar na visibilidade dos produtos e facilitar o alcance do consumidor final, possibilitando sucesso nas vendas.

Esta análise juntamente com a boa formatação de produtos poderá orientar as empresas no correto desenho de suas estratégias de Marketing e Vendas. Desta forma, as empresas poderão conhecer os pontos fortes e fracos de seus empreendimentos e aproveitar assim das oportunidades frente aos riscos encontrados no processo gerencial do mercado imobiliário brasileiro, tendo como estudo de caso a cidade de São Paulo.

Para este nicho de mercado existe pouca elasticidade de preço, margens reduzidas e *budgets* limitados para Marketing, portanto o planejamento deve extrapolar questões meramente ligadas ao produto e focar em um contexto maior, como por exemplo, realizar uma obra de qualidade, no prazo, e com preços de acordo com o planejado.

A partir dessas premissas, este estudo pretende levantar subsídios que possam orientar a identificação de ações para formulação de estratégias de Marketing com mais assertividade para o segmento de famílias com rendimento mensal entre 6 a 10 SM.

1.3 Objetivos

Esta pesquisa tem como objetivo identificar e hierarquizar ações de Marketing para orientar os gestores imobiliários na elaboração de suas estratégias em lançamentos de empreendimentos imobiliários. O foco situa-se nos bairros periféricos da cidade de São Paulo e em famílias com rendimento mensal de 6 a 10 salários mínimos (SM[6]).

[6] O valor do salário mínimo considerado foi de R$ 788 reais (Brasília, 2015). De acordo com PNAD e POF/ IBGE 2014, a classe E é aquela que ganha até 1,7 SM, a classe D de ganhos entre 1,7 a 2,8 SM, a classe C de ganhos entre 2,8 a 12 SM, a B de ganhos entre 12 a 15,8 SM e a classe A acima de 15,8 SM – Disponível em: http://www.sae.gov.br/wp-content/uploads/ebook_ClasseMedia1.pdf, acesso em 16 Jul 2015

Este tipo de empreendimento apresenta budget de Marketing limitado e, devido à localização em bairros periféricos na cidade de São Paulo, as ações de Marketing apresentam características próprias. Neste trabalho foi desenvolvida uma Matriz orientativa, com as ações de Marketing, hierarquizadas por importância e detalhadas no decorrer do estudo.

1.4 Metodologia

Este estudo teve início com um panorama do mercado imobiliário durante os anos de 2014 e 2015 e uma introdução teórica sobre a formatação de empreendimentos imobiliários.

Aborda, também, o tema da comercialização dos empreendimentos residenciais nas fases de: planejamento, lançamento e vendas de remanescentes, demonstrando as ações de seus agentes, pontos de vendas e ações promocionais.

Em seguida foi feita uma análise do Marketing imobiliário partindo de definições, conceitos e ferramentas, com destaque para o tema da comunicação integrada e seus respectivos canais de vinculação, também a segmentação de mercado e a identificação do público-alvo a ser atingido, buscando assim, o perfil de comportamento do comprador desse segmento.

Após a análise teórica foi aplicado o método *Delphi* para estruturação de uma Matriz de ações de Marketing. Com base na opinião prevalente de especialistas do setor, foram identificadas as ações mais relevantes em um lançamento imobiliário servindo de subsídio para elaboração das estratégias de Marketing objetivando alavancar as vendas dos lançamentos em bairros periféricos da cidade de São Paulo, com foco em famílias com rendimento mensal entre 6 a 10 salários mínimos.

Tem-se como finalidade identificar o grau de importância destas ações, as quais serão subdivididas em três grupos: fundamentais, importantes e secundárias. Ao analisá-las, foi demonstrada a opinião dos especialistas do setor sobre quais são consideradas essenciais em um lançamento para este público alvo.

Foi elaborado um questionário denominado “Primeira Matriz de Ações”, o qual consiste de uma lista de ações que possuem relevância no Marketing imobiliário. O questionário foi estruturado a partir de um processo de pesos e aplicado a um grupo de 16 especialistas do setor. Com base nos resultados obtidos foi possível hierarquizar as ações de Marketing para

lançamentos imobiliários destinados às famílias foco deste estudo, em bairros periféricos da cidade de São Paulo.

O processo assumiu duas rodadas, oferecendo a oportunidade dos participantes de revisarem suas opiniões frente às opiniões do grupo. Desta maneira, novas ações puderam ser incluídas ou excluídoas e a hierarquização revista.

Todos os envolvidos no processo são profissionais com larga experiência no segmento residencial, como incorporadores, gestores de Marketing, de vendas, de inteligência de mercado e de novos negócios, compondo assim um painel representativo deste segmento de mercado[7].

As questões levantadas neste processo foram focadas na identificação de ações que permitam incrementar o desempenho de vendas em empreendimentos de médio porte, com VGV de 30 a 70MM, entendendo que a escala do empreendimento modifica as ações e o procedimento de acesso ao público alvo.

A finalidade da pesquisa aqui desenvolvida é aplicá-la de forma efetiva, uma vez que se pretende colaborar com o processo de gestão estratégica de Marketing. Desta forma, a monografia se encerra com a aplicação prática da Matriz no estudo de caso "Empreendimento Família Freguesia do Ó", lançado durante o ano de 2014, em um bairro periférico da cidade de São Paulo, destinado ao público alvo deste estudo, visando assim, exemplificar o seu uso e a análise segundo métricas adotadas.

O empreendimento Família Freguesia do Ó foi escolhido como estudo de caso devido a três características principais:

- Sua localização para além do centro expandido da cidade de São Paulo, em local de expansão do mercado imobiliário;
- O público alvo do empreendimento de famílias com renda mensal entre 8 e 10 SM;
- E devido à facilidade de acesso a todas as informações sobre o empreendimento.

[7] Especialistas do mercado que participaram deste estudo: 2 Incorporadores, 2 Gerentes de Inteligência de Mercado, 3 Gerentes/Diretores de Incorporação, 2 Gerentes de Vendas, 1 Gerente de Pesquisa de Mercado, 1 Gerente de Novos Negócios, 1 Diretor de Atendimento, 2 Gerentes de Marketing, 1 Diretor de Portal de Vendas Imobililárias e 1 Gerente Comercial

1.5 Formatação de empreendimentos imobiliários

COBRA (2005) define o planejamento estratégico como a criação de condições para que as organizações tomem decisões de forma rápida diante de oportunidades e ameaças buscando otimizar vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial em que atuam.

O planejamento de empreendimentos residenciais pode ser entendido como a tarefa das incorporadoras e construtoras em encontrar soluções que atendam seus desejos de rentabilidade de forma a compensar o padrão de risco envolvido nos negócios. Nessa fase são desenvolvidos conceitos e pesquisas visando transformar ideias em conceitos de produtos, sob o ângulo de interesse dos consumidores. Trata-se de um processo contínuo, onde se investiga se o novo produto atende aos desejos e satisfaz as necessidades do público alvo.

Assim, segundo ROCHA LIMA (1993), o planejamento do produto e a definição do preço devem partir de uma análise rigorosa, pois a quebra de desempenho das variáveis utilizadas durante o processo, se comparada à condição esperada, apresenta sensibilidade nas variáveis tradicionalmente usadas como indicadores de qualidade. Segundo NAVARRO (2007), a validação de um futuro empreendimento só ocorrerá a partir da análise desses indicadores, do investimento e do nível de risco a ele associado.

Segundo FAVERO (2005), muitas vezes, o planejador faz uma idealização do mercado de forma primária, procurando repetir padrões de sucesso sem levar em conta as peculiaridades de cada localidade. Nesses casos, as ações seriam embasadas somente no conhecimento e experiências anteriores. Entretanto, todo planejamento deve ter início com a compra do terreno e na definição do produto a ser empreendido.

Conforme cita McKENNA (1989), o ambiente de negócios e do mercado é extremamente dinâmico, ou seja, uma estratégia que funcionou bem no passado pode não funcionar mais no presente. Rápidas mudanças podem facilmente tornar obsoletos os princípios vencedores de ontem na conduta dos negócios. Por isso, a análise constante do mercado, a atualização dos segmentos mais atrativos, a avaliação das forças e fraquezas da empresa e dos concorrentes e, consequentemente, a definição de planos de estratégia de Marketing, com planos de ação totalmente direcionados para atender às necessidades dos clientes, são de vital importância para adequação da empresa com seus objetivos.

Segundo FAVERO (2005), o empreendedor somente poderá formular seus preços e equilibrar decisões com qualidade de acordo com o desempenho esperado e com o conhecimento dos níveis de risco a que estará sujeito no curso da ação de seus negócios. Ele também afirma, que, quanto mais rápido é vendido o empreendimento, menores são as chances de alterações nos indicadores de qualidade pretendidos pelo empreendedor. A forma de pagamento também é importante, e os dois fatores relacionados formam o preço de venda do produto.

Para ALENCAR (1993), custos mal estimados e preços equivocados podem distanciar as taxas realizadas com as esperadas no planejamento inicial de cada empresa/empreendimento. Para ele, entretanto, se a concepção do produto não for capaz de satisfazer os anseios e parte das expectativas que os compradores tem com o mesmo, nenhuma estratégia promocional de vendas poderá reverter este quadro. Portanto, a correta concepção do empreendimento durante o processo de planejamento é fundamental para a mitigação dos riscos de se empreender, principalmente devido ao fato de que as alterações de projetos após o início de produção são muito dispendiosas.

Para o potencial comprador e mercado alvo, os atributos do produto se concentram no binômio: Preço x Qualidade

"É o comprador que garante a inserção do produto no mercado" (PASCALE, 2005, p.25**)**. Segundo a autora, a caracterização dos atributos que podem satisfazer o mercado comprador é muita mais complexa, pois envolve os potenciais compradores e a avaliação da oferta da concorrência.

Segundo ROCHA LIMA (1993), um imóvel terá tanto mais qualidade quanto seus atributos, relacionados com localização, vizinhança, acessibilidade, desenho, dimensões e qualidade dos acabamentos, se aproximarem daquilo que deseja o comprador.

"Os consumidores maximizam a sua satisfação a partir da escolha de uma cesta de atributos no mercado, em função daquilo que entendem como sendo de maior utilidade para si, sem ultrapassar a sua restrição orçamentária" (PINDYCK; RUBINFIELD, 1999, apud FÁVERO, 2005, p.7). O mesmo autor ainda afirma que o imóvel corresponderá às expectativas dos compradores quanto mais seus atributos se aproximarem daquilo que o comprador deseja, em relação às ofertas concorrentes voltadas a um mesmo público-alvo.

Segundo ABIBI (2009), cada público demanda um produto específico e, consequentemente,

um bom planejamento resulta em um produto ajustado ao nicho de mercado desejado. Dessa forma, o desenvolvimento de produtos focados na demanda de um determinado segmento, corretamente precificados, apresentando qualidade igual ou superior à concorrência minimiza os riscos de sua inserção no mercado, otimizando o retorno do investimento.

Segmentação, segundo KOTLER (1998), seria a subdivisão de um mercado em conjuntos distintos de clientes, em que qualquer subconjunto pode, concebivelmente, ser selecionado com um objetivo de mercado. A segmentação possibilita a identificação de grupos homogêneos em relação às expectativas quanto ao produto, adequando-os às necessidades de cada grupo. Desta forma podem ser identificados clientes não atendidos ou insatisfeitos com as atuais ofertas. Partindo dessa análise, a empresa pode verificar e comparar oportunidades de mercado, podendo ajustar seu produto de acordo com os atributos valorizados pelo mercado-alvo definido, produzindo dessa maneira, empreendimentos sob medida, buscando ser mais eficiente que seus concorrentes em um mundo competitivo.

KOTLER (1998) consagra três conjuntos de variáveis como essenciais à segmentação de um mercado: (i) geográficas (ii) demográficas e sócio econômicas (iii) psicográficas.

Portanto, o primeiro passo, a ser definido pelo empreendedor, será a escolha de seu público alvo e a localização de seu futuro empreendimento. A partir dessas duas premissas básicas, o empreendedor poderá verificar com o auxílio de pesquisas de mercado, qual a real vocação do terreno em estudo e quais as necessidades e anseios do público que pretende atingir. Só assim será possível analisar a capacidade de pagamento do público a ser atendido, o que possibilitará à empresa o planejamento de sua estratégia de atuação para formatação de seus produtos.

Segundo DRUCKER (1975, apud ALENCAR, 1993), a busca da satisfação dos anseios dos clientes deve ser o eixo orientador para qualquer empresa, segundo ele “O cliente define o negócio”. (DRUCKER 1975, apud ALENCAR, 1993, p. 48).

Dentro do contexto delineado, esta pesquisa tem como foco empreendimentos localizados em bairros periféricos da cidade de São Paulo, destinados a famílias com rendimento mensal entre 6 a 10 SM.

Segundo PASCALE (2005), os atributos relacionados à qualidade dos empreendimentos variam conforme aspectos sociais, culturais, econômicos e pessoais do potencial comprador.

O estudo do Marketing, com foco em produto, busca antecipadamente entender às preferências e anseios do mercado para então decidir o que produzir em relação à localização, características físicas e estilo do edifício residencial com harmonia a seu público-alvo, resultando em um empreendimento adequado.

A próxima etapa deste trabalho será uma análise teórica do Marketing Imobiliário, o que poderá auxiliar na determinação das necessidades, desejos e valores do nicho de mercado estudado. A análise, juntamente com a adequada formatação de produto, poderá orientar as empresas na correta elaboração de estratégias de Marketing e Vendas para esse nicho de mercado.

2 MARKETING VOLTADO A EMPREENDIMENTOS RESIDENCIAIS

Neste capítulo será feita uma revisão bibliográfica dos vários assuntos relacionados ao Marketing residencial juntamente com a análise do acompanhamento do empreendimento Família Freguesia do Ó, apartamento de 2 dormitórios, com área privativa variando entre 47 a 52 m2, localizado no bairro Freguesia do Ó, na cidade de São Paulo, durante o seu lançamento.

Esta análise será utilizada para elaboração do questionário estruturado denominado "Primeira Matriz de Ações", a ser desenvolvido neste estudo.

A fase de comercialização de um empreendimento imobiliário pode ser dividida em 3 etapas: (i) Concepção ou Planejamento, (ii) Lançamento e (ii) Vendas de estoque ou remanescentes.

As empresas durante o planejamento de Marketing estudam cada uma dessas etapas e planejam ações específicas para cada uma delas. Os agentes incorporadores definem sua verba de Marketing para as vendas atreladas ao VGV do empreendimento (Valor Geral de Venda)[8].

2.1 Conceitos Básicos

"Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo, considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade" (LAS CASAS, 2009, p.26). Ainda de acordo com Kotler, "Marketing é a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles" (KOTLER, 1998, p. 155).

O Marketing pode agir como um potencializador na implantação do produto no mercado imobiliário, visto que esse se mostrou nos últimos anos como um ambiente com crescente

[8] Este ítem será detalhado no capítulo 3 deste estudo, segundo comentários dos especialistas.

competitividade, complexidade de operações, escassez de recursos e evolução nas exigências demandadas pelo cliente final (PASCALE 2005).

A identificação de segmentos de mercado e a seleção de mercados-alvo, com o reconhecimento de suas necessidades e anseios podem oferecer vantagens competitivas que impactam positivamente nos resultados planejados pelos empreendedores.

Com esse entendimento, as incorporadoras podem ajustar seu perfil e foco de atuação, desenvolvendo com maior profundidade seus produtos, agregando assim informações que favoreçam o alcance dos resultados esperados.

2.1.1 Pesquisa de mercado

Trata-se de uma prática comum, que empreendedores iniciem seus projetos imobiliários apenas lastreados em informações verbais, trocadas em conversas rápidas com profissionais do segmento da intermediação. Estes agentes e corretores de imóveis, por sua vivência diária e experiência prática, costumam transmitir a experiência de negócios realizados e seus sentimentos pessoais e empíricos. A pesquisa profissional, entretanto, seria uma alternativa mais conveniente, pois um único empreendimento com desenvolvimento equivocado, que demore muito tempo de operação, produção e venda, pode causar prejuízos com longo prazo de recuperação.

Segundo LAS CASAS (2009), para as organizações atuais terem vantagem competitiva no mercado e estarem à frente de seus concorrentes, elas precisam monitorar a todo o momento os acontecimentos que ocorrem no seu ambiente interno e externo. Para isso, segundo o autor existem duas formas para alcance dessas informações pelos empreendedores: (i) o Sistema de Informações de Marketing (SIM*)* e (ii) a Pesquisa de Mercado.

O SIM trata-se, de um processo constituído por pessoas, equipamentos e procedimentos que reúnem, selecionam, avaliam e distribuem informações necessárias, atuais e precisas para que os gestores possam tomar decisões. A Pesquisa de Mercado, consiste em uma forma sistemática de coleta, registro e análise de dados sobre problemas relacionados à comercialização de bens e serviços. Pode ser realizada de forma constante ou pontual, para resolver um problema específico (LAS CASAS 2009).

No mercado imobiliário, as Pesquisas de Mercado possibilitam a verificação da correta vocação do terreno em estudo, da oferta da concorrência e propiciam o adequado desenvolvimento do produto de acordo com os anseios dos compradores, relacionando ofertas e demandas. A pesquisa pode orientar as ações no sentido de prever uma série de componentes importantes que merecem uma atenção especial da empresa que está ofertando um novo empreendimento ao mercado, prevenindo assim, erros e soluções desnecessárias no seu desenvolvimento. Segundo MEYER (2004), ao alinhar o projeto às necessidades do usuário é possível reduzir o grau de incertezas, mitigar os riscos, aumentar a liquidez e o retorno financeiro.

A pesquisa de mercado, em geral, é criada em parceria entre a incorporadora e empresa de vendas, que transfere sua experiência de comercialização de muitos produtos para a concepção do novo lançamento em questão.

A análise prévia por meio da segmentação de mercado é um instrumento complementar à pesquisa porque gera recortes específicos em uma determinada faixa do público-alvo.

Segundo KOTLER e ARMSTRONG (2008) as pesquisas podem seguir as seguintes metodologias:

- Estudos Exploratórios, que buscam o contato inicial, para melhor conhecimento, com a situação em pesquisa. Baseiam-se em dados já existentes (secundários). Costumam ser o primeiro passo para se determinar uma oportunidade de mercado a partir de informações sobre outros produtos, concorrência, segmento, tendências de comportamento, etc.
- Estudo Descritivo Estatístico (pesquisa quantitativa), que são análises das médias, percentuais e desvios padrão das respostas conseguidas.
- Estudo Descritivo de Caso (pesquisa qualitativa), que pretende relacionar e confirmar as hipóteses já levantadas na definição do problema, tentando compreender as relações de consumo do potencial comprador buscando análises de quem são estes consumidores, o que consomem, o porquê do padrão de consumo, onde consomem e de que maneira.
- Estudos Experimentais, os quais analisam as relações de causa e efeito entre variáveis e hipóteses em estudo de forma real e prática. São usados normalmente em testes de mercado (para avaliar potencial de demanda e variáveis de comportamento em relação

ao produto) e nas pesquisas contínuas (em lojas ou residências a partir de amostras representativas com foco no nicho de mercado escolhido).

No ano de 2012, a incorporadora Developing realizou uma pesquisa de mercado direcionada ao empreendimento "Família Freguesia do Ó" seguindo a associação das metodologias descritas acima.

Esta pesquisa teve como questionamento inicial a identificação da melhor tipologia de planta a ser adotada naquela região, frente às outras tipologias apresentadas pela concorrência. Havia a incerteza se a planta deveria contar com suíte e terraço gourmet.

A pesquisa respondeu às principais dúvidas dos contratantes, indicou os caminhos e alternativas para melhor proveito do conhecimento sistematizado com a realização do processo. Dessa forma, a incorporadora pode buscar a correta formatação do produto a ser incorporado e também desenvolver as possíveis estratégias de Marketing e Vendas.

A pesquisa identificou as principais vias de acesso, características e a infraestrutura ofertada no bairro da Freguesia do Ó, bem como a identificação dos lançamentos, por tipologia existentes na região, apontando as áreas de influência desses outros empreendimentos, preços praticados e as características do público alvo. Verificou que a tipologia predominante da microrregião era de apartamentos de 2 dormitórios, com área média de 48 m². Verificou a existência de empreendimentos com e sem suíte, mas raramente com terraço gourmet. Nesse caso, o item foi apresentado como um possível diferencial a ser oferecido.

Outro fator relevante levantado pela pesquisa foi o posicionamento do terreno dentro do bairro. Terrenos de áreas lindeiras, em ruas de grande movimentação apresentam características distintas de terrenos em áreas centrais de bairro, localizados em ruas sem movimentação. Em cada um desses casos, o planejamento de Marketing deve propor ações diferenciadas na procura do comprador em potencial.

Como resultado, identificou que o bairro da Freguesia do Ó era caracterizado por uma gama de moradores "bairristas" e que valorizam o convívio e atividades dentro da microrregião, demonstrando, assim, que a maioria do público alvo de empreendimentos da região já reside nas proximidades do terreno em estudo. Verificou também que os bairros próximos como Pirituba, Jaraguá e Cachoeirinha deveriam ser considerados como demanda potencial, pois a população desses bairros adjacentes consideram morar no bairro da Freguesia do Ó como um

“upgrade”, ou seja, almejam migrar para o bairro. A partir desses dados, as estratégias foram formuladas buscando atingir o público já presente na microrregião.

Em maio de 2015, a incorporadora realizou uma nova pesquisa de mercado, verificou os empreendimentos lançados entre os anos de 2011 e 2015 nos distritos da Freguesia do Ó e Pirituba. Esta nova pesquisa levantou o número de unidades (estoque) disponíveis na região e os futuros lançamentos. Com a análise, a incorporador pode revisar os preços praticados, as possíveis promoções a serem ofertadas e reformular assim, suas ações na busca dos possíveis compradores.

2.2 Mix de Marketing ou Marketing integrado

A primeira abordagem sistêmica do Marketing foi realizada pelos autores Mc CARTHY e PERREAULT (1997). Segundo eles, o Marketing surgiu da necessidade de organizar de forma clara todas as decisões da empresa que poderiam causar influência na satisfação dos clientes. Diante disso, foram definidos pelos autores, os “4Ps”: produto, preço, praça e promoção. Vale ressaltar que esses elementos, no entanto, devem ser desenvolvidos em conjunto, pensados segundo o inter-relacionamento de todos seus componentes pela organização a fim de se obter a maximização dos lucros pelos bens e serviços.

A abordagem dos 4P’s ou mix de Marketing é uma linguagem conhecida e compreendida universalmente pelos profissionais da área e resume de forma bastante simples e concisa a estratégia das empresas e o seus planos de ação para atingir seus resultados.

2.2.1 Produto

Segundo a proposta de Mc CARTHY e PERREAULT (1997), a teoria considera o produto como a ferramenta mais básica do composto de Marketing pois apresenta-se como a oferta tangível da empresa para o mercado. KOTLER e ARMSTRONG (2008) definem produto como “qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para aquisição, uso, ou consumo, e que possa satisfazer a um desejo ou necessidade” (p. 190). Os produtos vão além de bens tangíveis, incluem objetos físicos, serviços, pessoais, ou combinações desses elementos e incluem a qualidade, design, características, marcas, serviços de apoio ao

usuário, entre outros atributos.

A estratégia visando a melhor formatação de um produto imobiliário, segundo ABIBI (2009), seria aquela direcionada para um determinado público alvo, atendendo as suas necessidades e anseios. A definição deste público está diretamente relacionada ao perfil e ao planejamento estratégico da empresa e mostra total relevância para o correto desenvolvimento de qualquer produto a ser desenvolvido e comercializado.

Conforme levanta PASCALE (2005), a partir desse reconhecimento, caso analise a atratividade de determinado segmento, o empreendedor irá focar seu planejamento estratégico nesse público alvo. Só poderá, entretanto, analisar todos os riscos associados à entrada em determinado segmento após a análise minuciosa da concorrência, do dimensionamento desse nicho e de seu desempenho. Esta análise pode gerar ajustes no desenvolvimento do produto.

Segundo ABIBI (2009), a melhor forma de reconhecer um público alvo é a partir da utilização de teorias de segmentação. Segmentação, segundo KOTLER (1998), pode ser entendida como um grupo de pessoas com características e asseios similares como consumidores. Um segmento de mercado pode ser identificado em virtude de alguns fatores, tais como: poder de compra, localização geográfica, atitudes e hábitos de compra. As decisões podem ainda estar influenciadas por características pessoais, como a idade e estágio do ciclo de vida, ocupação, circunstâncias econômicas, estilo de vida, personalidade e autoimagem.

Assim podem ser identificados clientes não atendidos ou insatisfeitos com as atuais ofertas. A partir de uma análise que inclua a segmentação, a empresa pode verificar e comparar oportunidades de mercado, podendo ajustar seu empreendimento de acordo com os atributos valorizados pelo mercado-alvo definido, produzindo então, produtos sob medida, buscando ser mais eficientes que seus concorrentes em um mundo competitivo (KOTLER 1998).

Este trabalho tem como objetivo a análise do nicho formado através da segmentação geográfica e demográfica, e irá analisar principalmente o público da classe C, com renda familiar entre 6 a 10 SM. As ações neste caso, segundo definição de KOTLER (1998), serão de Marketing concentrado, quando as ações tem direcionamento à especialização, a um único ou poucos segmentos de mercado.

Para lançar novos produtos no mercado e atingir os objetivos estipulados em planejamento torna-se necessário entender a razão e a forma pela qual os consumidores efetuam suas compras. É fundamental o estudo do comportamento do público alvo e dos processos que o conduzem ao consumo, às suas escolhas, motivações e recompensas.

Os produtos ou serviços adquiridos permanecem em contínua avaliação no processo da pós-compra. Durante esta fase ocorre o dimensionamento da satisfação do comprador e as respostas aos níveis de recompensa do que se esperava pelo bem adquirido.

Segundo SASAKI (2010), o processo de compra é amplamente tratado nos livros de comportamento do consumidor. Segundo ele, alguns autores utilizam o esquema de processo de tomada de decisão segundo os cinco estágios, outros o de sete estágios. No processo de cinco etapas, o consumidor ao constatar a sua necessidade busca atender o seu desejo e vai ao mercado levantar informações acerca do que pretende adquirir. Dessa forma, consulta e avalia as ofertas disponíveis. Com base nesta análise de ofertas toma a decisão e realiza o negócio. Concluída a compra, poderá ficar em dúvida ou ter certeza de que esta foi bem feita, experimentando o estado denominado de pós compra. Em complemento a esse processo, no de sete estágios, existe ainda a inserção do "consumo" e "descarte", após a compra.

Portanto, segundo LAS CASAS (2009), o processo de compra pode ser definido como um processo de decisão. O consumidor passa por várias etapas até chegar à decisão final. Desta forma, o Marketing deve agir em cada uma das fases do processo estimulando o consumo de seus produtos. Os agentes de Marketing criam condições que possam estimular o passo seguinte da decisão, com promoções especiais. Para as dúvidas na etapa de pós-compra utilizam-se de propaganda e promoções para reforçar a escolha de seus consumidores.

Vários estudiosos de Marketing se utilizam da teoria da "hierarquia das necessidades" do psiquiatra Abraham Maslow[9] (apud FILHO 2007), como uma das bases para a compreensão das primeiras necessidades (fisiológicas) em forma de dependências, e buscar assim, o entendimento do comportamento do consumidor.

Seguindo esse raciocínio pode-se fazer uma analogia das necessidades e desejos de um cliente no mercado residencial (abrigo, moradia, segurança, relacionamento, status, poder,

[9] Abraham Maslow tentou explicar por que as pessoas são dirigidas por certas necessidades em ocasiões específicas. Para ele as necessidades humanas são organizadas em uma hierarquia, partindo das mais urgentes às menos urgentes.

sucesso e auto-realização), com a hierarquia das necessidades e desejos de Maslow, como mostra a figura abaixo (STAHL e PACANHAN apud SASAKI 2010).

Figura 1 - Hierarquia de Necessidades e o Produto Imobiliário
Fonte: STAHL e PACANHAN 2003 apud SASAKI 2010

Não existem dados sobre o número de vezes que um indivíduo ou uma família compra ou troca de imóvel, principalmente porque o processo de decisão não é individual, pois a compra de um empreendimento residencial envolve o risco monetário e social o que, em geral, envolve outras pessoas. Segundo GIGLIO (2002, apud SASAKI 2010), uma pessoa recompra um imóvel duas ou três vezes na vida. Segundo STAHL e PACANHAN (2003, apud SASAKI 2010), uma empresa que possua uma linha diversificada de produtos e que consiga conquistar a fidelidade do cliente poderá realizar para uma família de três a sete vendas.

A recorrência na compra de apartamentos, dificilmente, irá ocorrer no nicho de média e baixa renda, porém compreender o perfil psicológico do consumidor torna-se relevante a fim de sugerir estratégias centradas na realidade de consumo desse nicho. O consumidor de baixa renda, segundo levantado por NARDY e GODOI (2006), consome muito mais produtos que se relacionam às necessidades fisiológicas e de segurança (figura 1). Com a sobra do orçamento, tentam situar-se no nível de necessidades sociais e de autoestima. Quando conseguem atingir este patamar, segundo Maslow (apud FILHO 2007), apresentam a sensação de orgulho, reconhecimento e sucesso. Para este nicho, possuir uma casa própria mobiliada apresenta-se como um sinal de grande status perante os outros. Dessa forma, o

planejamento de Marketing deve focar seus esforços a fim de oferecer informações e as corretas inserções de propaganda em rádio, TV, revistas, folhetos, entre outros, criando um processo de familiarização do consumidor com produtos específicos, demonstrando as facilidades e oportunidades oferecidas e influenciar assim, o processo de compra.

Segundo KOTLER (1998), os clientes comprarão da empresa que segundo a percepção deles, oferece o maior "valor". Para o autor, o valor é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado serviço ou produto. Assim, principalmente com foco no nicho de mercado objeto deste estudo, o consumidor deve ser surpreendido, encantado, ouvido e reconhecido como importante, com o reforço de sua própria autoestima. Aquilo que os consumidores esperam alcançar em troca de seus recursos (tempo, dinheiro e esforço), perante ao conjunto de serviços contratados, poderá dar parâmetros de avaliação quanto ao sentimento de satisfação ou decepção.

No mercado imobiliário, considerando-se que a compra de um imóvel é sempre uma decisão difícil e importante e que as transações com um mesmo cliente tem pouca repetição, é indispensável que os incorporadores ofereçam apoio pós-venda, em nome de uma possível lealdade e indicação de novos consumidores.

Segundo KOTLER (1998), bens e serviços durante sua presença no mercado, seguem alguns estágios classificados como ciclo de vida do produto, que podem ser definidos como: (i) desenvolvimento do bem ou serviço, (ii) introdução, (iii) crescimento, (iv) maturidade e declínio. Frequentemente, é difícil identificar onde cada estágio começa e termina. Geralmente, os estágios são caracterizados pelas posições, onde as taxas de crescimento ou de declínio de vendas se tornam pronunciadas (KOTLER, 1998).

De acordo com LAS CASAS (2009), a estratégia do ciclo de vida do produto tem auxiliado muitos planejadores a identificar o foco de seus compostos de Marketing. Sendo assim, vale ressaltar que cada etapa do ciclo de vida exige uma estratégia específica, uma vez que os procedimentos adotados em uma fase podem não proporcionar os mesmos resultados se aplicados em outra.

O estágio de desenvolvimento começa quando a empresa implementa e desenvolve uma ideia para um novo bem ou serviço. Nesse estágio, as vendas são iguais a zero e os custos de investimentos aumentam. O próximo é o estágio de introdução, que se desenvolve lentamente e que tem seu início quando um bem ou serviço é lançado no mercado. Devido a isso, o

crescimento das vendas nessas circunstâncias demora a apresentar resultados. Se comparar esse estágio com os outros, percebe-se que os lucros são baixos, devido ao baixo volume de vendas e às altas despesas de promoção e distribuição. Se o novo bem ou serviço satisfizer o mercado, ele passa para o estágio de crescimento, nesse caso aumenta as vendas rapidamente atingindo tanto os consumidores iniciais, os tardios e os influenciados pelos comentários favoráveis.

Na sequência, devido à desaceleração do crescimento nas vendas, os bens e serviços entram no estágio de maturidade e declínio. Esses estágios duram mais tempo que os anteriores e apresenta grandes desafios para os profissionais de marketing pelo fato dos mesmos estarem totalmente expostos à concorrência, o que acaba gerando uma competição promocional com preços reduzidos e descontos especiais.

O empreendimento "Família Freguesia do Ó", objeto deste estudo, encontra-se no estágio de vendas de remanescentes, podendo ser comparado ao estágio de maturidade. Dado ao atual cenário econômico do país, suas vendas encontram-se muito aquém da expectativa traçada durante o seu planejamento. Portanto, seguindo o raciocínio do ciclo de vida do produto, na etapa de maturação, uma das ações a ser assumida para escoamento do estoque seria reduzir os valores e oferecer descontos especiais nas unidades.

2.2.2 Preço

LAS CASAS (1997) considera que o preço ajuda a dar valor aos produtos, representando uma troca pelo esforço da empresa vendedora, através da alocação de recursos, capital, mão-de-obra e manufatura dos bens e serviços comercializados. Considera que o preço se destaca como o mais flexível dos elementos do composto de Marketing podendo sofrer alterações a qualquer momento.

KOTLER e ARMSTRONG (2008) salientam que a correta decisão quanto ao preço a ser praticado pelo produto parte do consumidor. Em suma, no momento em que se efetua a venda, o consumidor se dispõe a pagar um preço por algo que, na sua percepção, representa maior valor e importância, tendo em vista os benefícios proporcionados pelo serviço ou produto adquirido. O consumidor não comprará o produto, caso entenda que os benefícios a serem conquistados com a sua aquisição estejam inadequados com o valor estipulado.

O consumidor, ao pagar pelo imóvel, também vai considerar os valores agregados: *status*, prestígio, marca, conceitos de qualidade, durabilidade, autoestima, e todos os fatores psicológicos intrínsecos ao produto. Quanto maior a satisfação obtida, maior o preço que o consumidor estará disposto a pagar.

O preço influencia vendas, lucros e altera as variáveis com as quais a empresa se posiciona. Conforme levantam KOTLER e ARMSTRONG (2008), muitos fatores internos influenciam as decisões de preços, dentre eles seus objetivos, ações do mix de Marketing, custos e estrutura organizacional. A empresa, ao determinar seus preços, deve estar atenta a sua inserção no mercado, à maximização de vendas e lucros, à imagem positiva de seus produtos e aos preços de produtos similares já existentes no mercado.

Deste modo, para que exista um programa de Marketing bem estruturado e efetivo, faz-se imprescindível coordenar as decisões de preço com todas as demais variáveis envolvidas, desde o projeto até a distribuição e promoção dos produtos.

No mercado imobiliário o preço é atribuído principalmente devido à localização do empreendimento, pela estrutura de lazer, pelo acabamento da obra e pela marca atribuída a determinadas incorporadoras. A localização do empreendimento, geralmente, já é uma indicação do produto que deve ser lançado. Antes mesmo de fechar a compra do terreno, é feita uma análise da qualidade do investimento (AQI), onde são considerados preço do terreno, custos de construção e mão de obra, custos administrativos, margem de renumeração, verba de Marketing, etc. Baseado no produto que será desenvolvido e na vocação da área, formam-se parâmetros de preço do metro quadrado que não pode ser ultrapassado, pois dificultaria a performance de vendas do empreendimento no mercado (CRUZ 2008).

O produto imobiliário só passa a ter preço definido com a existência do registro de incorporação, o RI. Antes existe apenas uma previsão de valores, com uma possibilidade de pré-compra ou reserva da unidade, com pagamento mais facilitado e menor preço.

Com o RI, o produto pode ter seu lançamento oficial e o comprador pode assinar os contratos de compra com a garantia de que aquela unidade será sua. As incorporadoras realizam uma análise do número de pré-compras oriundas da fase anterior e definem um preço oficial de comercialização.

O público com renda entre 6 e 10 SM apresenta-se como um cliente racional e preparado para

analisar sua disponibilidade de recursos para a compra, com a melhor possibilidade de pagamento. Em geral, pode ser considerado um cliente regrado e disciplinado. Considerando este público alvo, o incorporador deve ater-se à composição do fator preço, considerando: (i) o próprio preço, (ii) o valor da prestação, (iii) a forma de pagamento e, por fim, (iv) o desconto de acordo com o pagamento. Deste modo, quando se fala em preço, não necessariamente está se referindo ao valor do bem, mas sim como o consumidor gostaria de pagar por este imóvel, verificar se a parcela proposta se encaixa no seu orçamento e a melhor maneira de saldar o valor total (GODOY e NARDI 2006). Os empreendedores, de maneira geral, formatam tabelas com valores de lançamento baseadas no público alvo do empreendimento. Como estratégia, utilizam outra tabela com valores promocionais por um período que antecede o lançamento oficial, para algumas unidades e para um público específico, através de vários canais de comunicação, por exemplo: e-mails Marketing, SMS e outras formas de comunicação digital.

Deve-se ressaltar que o fator preço sempre apresentou relevância para o público alvo deste estudo, pois sem a adequação da capacidade de pagamento a venda não se efetiva. Com o agravamento da crise econômica em nosso país, segundo os especialistas, o "P" da composição preço, somado à condição de pagamento, tornou-se o fator determinante para o fechamento do negócio.

2.2.3 Praça ou Ponto de vendas

Praça ou ponto de vendas pode ser definido como o local onde o produto ou serviço atinge o consumidor final. É como uma rede (sistema) de agentes, pessoas físicas e jurídicas, que realiza todas as funções requeridas para ligar quem produz com quem consome, a fim de completar o objetivo de trocas (KOTLER 1998).

O ponto de vendas mais utilizado pelas incorporadoras/construtoras são os stands de vendas, que são construções planejadas e executadas durante a fase de concepção para estarem prontas no momento do lançamento de um novo empreendimento. Na média, demandam aproximadamente 1% do volume geral de vendas (VGV) esperado pelo empreendimento. Todos os recursos necessários para a construção são próprios do empreendedor, pois acontecem em uma etapa anterior às vendas e à contratação do financiamento para produção.

De maneira geral, são construídos no próprio terreno do futuro empreendimento. Por outro lado, caso a pesquisa de mercado identifique que o terreno onde será construído o empreendimento possui localização inadequada quando à acessibilidade e visibilidade, as incorporadoras podem buscar outros tipos de pontos de vendas, como lojas e quiosques em shopping centers, ou até mesmo montar estruturas de vendas dentro das próprias empresas.

Figura 2 - Vendas de imóveis em shopping center
Fonte: foto do autor

Como levantado por GARBI (2011), partindo da análise do comércio varejista, percebe-se que o ponto de vendas desempenha um papel fundamental na tarefa de captar a atenção do cliente de baixa renda e também para o público foco deste estudo. No varejo, na maior parte das categorias, a decisão de compra acontece dentro desse ambiente, sendo assim, quanto mais estímulo, descoberta e interação com o produto, maior o tempo de permanência do consumidor no ponto de vendas e maiores as chances de negócios (PARENTE 2008, apud GARBI 2011).

A atmosfera da loja pode produzir efeitos emocionais no comprador e exercer maior influência sobre o comportamento de compra do que o próprio produto. Analisar e entender esse fenômeno torna-se fundamental, visto que nesses casos, as incorporadoras colocam à venda produtos que ainda não foram produzidos e que não podem ser vistos pelo consumidor (PARENTE 2008, apud GARBI 2011). Deve apresentar-se como um ambiente confortável e interativo, favorecendo a atuação do corretor de imóveis que conduzirá toda a experiência de compra do cliente, desde o conhecimento do imóvel até o fechamento da compra.

Como levanta GARBI (2011), nos stands de vendas focados em empreendimentos imobiliários voltados para baixa renda, percebe-se o uso frequente de cores primárias, linhas

retas e materiais com pouca sofisticação. Ela ressalta, entretanto, que no mercado de *real estate* residencial para baixa renda não existe um consenso sobre qual deva ser o formato dos pontos de vendas para obtenção dos melhores resultados.

As ferramentas mais utilizadas são:

- **Maquete** – Trata-se de uma ferramenta de venda capaz de ilustrar com detalhes o volume de um empreendimento. Por este meio é visualizado em três dimensões, os detalhes do projeto, como a implantação, a infraestrutura e a área de lazer.

Figura 3 - Maquete do empreendimento "FamíliaVila Ema" incorporadora Developing
Fonte: foto do autor

- **Imagens ilustrativas** – Retratam os detalhes do empreendimento, são desenvolvidas a partir do projeto arquitetônico e mostram as áreas comuns, áreas de lazer internas e externas, fachada, implantação e plantas das unidades residenciais. Trata-se de uma ferramenta bastante utilizada nos pontos de vendas e também em toda a comunicação seja "*on-line*" ou "*off-line*".

Figura 4 - Imagens Ilustrativas do Stand de vendas "Família Freguesia do Ó"
Fonte: Site Incorporadora Developing, disponível em: http://www.developing.com.br/familia-freguesia-do-o.php

- **Apartamento decorado -** A existência de modelos de residências decoradas dentro dos stands de vendas não é obrigatória, mas a grande maioria das incorporadoras / construtoras mesmo em empreendimentos voltado para média e baixa renda opta por construí-las, pois acreditam que isso acelera as vendas. Na construção do apartamento decorado, a incorporadora aproveita para mostrar a qualidade, acabamentos, cores, entre outras características arquitetônicas, do que será entregue ao cliente como a sua unidade residencial.

  O apartamento decorado é a construção exata do produto que está sendo vendido e deve ser decorado de forma a encantar o consumidor final. No decorado é possível o comprador ter contato com o conforto e o espaço de seu futuro apartamento. O projeto de decoração deve representar os anseios e desejos do público alvo, buscando suas características comportamentais na busca de identificação e encantamento, sem se mostrar intangível.

Figura 5 - Projeto e foto do Apartamento decorado, empreendimento "Família Freguesia do Ó"
Fonte: Incorporadora "Developing" e foto do autor

Vale a pena ressaltar que em junho de 2015, a construtora paulista Trisul fez o lançamento de um de seus empreendimentos, o Latitude Vila Mascote, em São Paulo, de 89 m², aliando o tradicional stand de vendas com um sistema de realidade virtual. Os interessados tiveram a opção de conhecer o apartamento no espaço decorado tradicional ou de visitar o empreendimento, cômodo por cômodo, por meio de óculos 3D.

O sistema 3D apresenta a praticidade de reproduzir virtualmente o futuro ambiente, sem a necessidade real de um apartamento decorado. Segundo a incorporadora, o custo para a montagem do sistema de realidade virtual foi de apenas 20% do custo de um apartamento

decorado, também apresenta a vantagem de transporte desses simuladores a diversos locais, como shoppings centers e eventos comerciais, entre outros.

Seguindo a mesma tendência, ainda em julho de 2015, a Construtora Montenegro de Fortaleza, também se utilizou do universo da realidade virtual para o lançamento de um de seus empreendimentos, o Village Monte Real, sem a construção física de um apartamento decorado.

Segundo a visão de vários incorporadores, esta pode ser uma tendência futura, principalmente para o nicho de alta renda, porém para o público de baixa e média renda ainda torna-se fundamental os stands de vendas reproduzirem a realidade física e o contato humano com a força de vendas.

Vale a pena ressaltar que este público alvo está muito bem informado e realiza uma pesquisa minuciosa de ofertas e preços nas mídias "*on line*" antes de se deslocar até o stand de vendas para confirmar com o agente de vendas o que já sabia. Este item será melhor detalhado no capítulo 3 deste estudo.

2.2.4 Promoção

Normalmente a promoção é confundida com o próprio conceito de Marketing, mas seria somente um dos seus componentes. A promoção compreende as atividades que envolvem a divulgação da marca, da empresa ou dos seus produtos e serviços.

Promoção pode ser definida como sendo a comunicação da informação feita pelo vendedor para influenciar as atitudes e o comportamento dos compradores potenciais. Trata-se da ferramenta de sustentação do Marketing, representando toda atividade que objetive divulgar produtos e serviços para o mercado desejado (KOTLER 1998).

Toda empresa do setor imobiliário, durante a fase de desenvolvimento de seus produtos, buscando a melhor inserção desses no mercado, deverá manter um processo de comunicação constante com seu público alvo. A forma com que o produto for apresentado será de total relevância para transmitir suas qualidades e atributos.

Ao formular seu processo de comunicação de Marketing, a empresa deve se ater ao

levantamento de todos os anseios e necessidades do nicho do mercado escolhido. Os objetivos de qualquer plano de comunicação precisam estar bem definidos e detalhados, tornando-os possíveis de serem atingidos. A comunicação deve gerar consciência de consumo, informando sobre produtos e marcas, criar e manter imagens positivas na mente das pessoas.

Abaixo a tabela das principais ferramentas de promoção e suas características conforme OLIVEIRA (2012):

#	Ferramenta	Características
1	Propaganda	Penetração, promoção de vendas e impessoalidade
2	Promoção de vendas	Comunicação, incentivo e convite
3	Relações Públicas	Alta credibilidade, surpresa e dramatização
4	Vendas pessoais	Interação, aprofundamento e resposta
5	Marketing direto	Personalizado, atualizado e interativo

Tabela 1 - Ferramentas promocionais e suas características
Fonte: OLIVEIRA (2012)

Para este estudo haverá detalhamento dos itens 1, 2, 4 e 5 da tabela acima, pois são os que mais se adequam às ações de Marketing para o público em estudo.

2.2.4.1 Propaganda

KOTLER (1998) entende a propaganda como uma forma de comunicação paga e impessoal para promover produtos ou serviços, a partir da utilização de veículos de mídias junto ao público-alvo. Para ele, a propaganda age persuadindo os consumidores, mudando sua percepção, informando, lembrando a necessidade e indicando onde encontrar tais produtos e serviços.

Seus objetivos são: obter maior número de vendas, ganhar credibilidade, renome, criação de imagem e reconhecimento pelo público consumidor dos produtos da empresa. A propaganda não atinge somente vendas imediatas, mas também apresenta reações em longo prazo,

consolidando a marca e formando um elo com o consumidor. Ela apoia a venda, porém como afirmam GULLO e PINHEIRO (2005), não é um recurso com responsabilidade única sobre as vendas.

No mercado imobiliário, as campanhas publicitárias iniciam-se antes do lançamento oficial dos empreendimentos. Nesta etapa, a comunicação de Marketing deve despertar a sensação de oportunidade, ou seja, a grande maioria dos anúncios utiliza-se do termo "antecipe-se ao breve lançamento". Esta etapa é um momento importante para observar a percepção do público alvo em relação ao produto a ser lançado.

O planejamento estipula para essa primeira etapa um período de 30 a 40 dias, porém, em alguns casos, ocorre o atraso do lançamento de um produto principalmente por problemas de aprovação junto aos órgãos competentes ou devido à estratégia de comercialização, caso não existam reservas suficientes para o lançamento. Nesse período as empresas, com auxílio de suas agências de publicidade, definem o conceito para as campanhas de Marketing, os planos de mídia e planejam as ações a serem realizadas. Ainda nessa etapa, as ações começam de maneira incipiente avisando sobre o futuro lançamento.

As peças publicitárias, durante essa fase, não apresentam explicitamente as características dos produtos. As empresas geralmente fazem uma chamada alertando o público sobre o local do novo lançamento. Quando algumas empresas publicam algo antes de ser definitivo, o material promocional possui letras garrafais, geralmente com a expressão “Material Preliminar”, alertando o consumidor que o projeto pode mudar. No entanto, informalmente, a tabela de preços e condições de pagamento já estão disponíveis e as pessoas que procuram a empresa ou os vendedores podem ter acesso a todas as características do empreendimento.

O incorporador não pode instalar placas ou totens em terrenos anunciando a implantação do futuro lançamento sem o RI. Nesse caso somente pode instalar placas informando sobre o futuro lançamento, sem imagens ou descrições do empreendimento. Pode veicular informações do tipo “aguarde breve lançamento imobiliário”, seguido de dados para contato. Essas devem informar ao público interessado por morar naquela região sobre o futuro lançamento, fazendo com que estes não busquem a concorrência.

Segundo NAVARRO (2007), o lançamento pode ser considerado também como um marco no ciclo de vida do empreendimento. Pode ser entendido como o período entre o lançamento do produto no mercado e o início da produção, período que concentra esforços de venda e

geralmente consome entre 3 a 6 meses do ciclo de vida de um empreendimento imobiliário residencial.

Para a fase de lançamento, o planejamento de Marketing elabora o plano de inserção no mercado para o produto pretendido, compreendendo a política de preços, comunicação de Marketing, comercialização e pós-vendas (administração dos clientes).

A atividade de venda abrange uma série de outros fatores que acompanham esse produto de forma tácita. Ações de Marketing com foco na manutenção do relacionamento sustentável com o cliente a longo prazo, passam a ser o elemento chave para influenciar o comportamento do comprador. No entanto, é importante ressaltar que essas atividades focadas no cliente devem ser lideradas através de esforços de comunicação com o cliente e não através da mera persuasão.

Cada transação é apenas um elo na cadeia do relacionamento entre o vendedor e o cliente. Ao longo do tempo, cada transação tem o potencial de fortalecer a ligação de compromisso e confiança entre a empresa e os grupos de interesse.

O objetivo de uma campanha de lançamento é aumentar o fluxo de pessoas no plantão de vendas. O material de apoio às vendas deve ser elaborado com o objetivo de consolidar e uniformizar as informações sobre o empreendimento em lançamento enfatizando seus atributos.

O controle da eficiência das estratégias se dá através do acompanhamento do resultado de vendas e também através de pesquisas aplicadas no stand com os visitantes, objetivando medir a percepção e o nível de satisfação em relação ao produto, apartamento decorado, material de comunicação, atendimento dos corretores, condições de vendas e o preço praticado.

Meios de Comunicação

Outro elemento muito importante seriam os meios de comunicação através das mídias, pois permitem a adequação com o objetivo de levar a mensagem ao público desejado atendendo aos seus anseios e necessidades. (GULLO e PINHEIRO 2005). A mensagem é efetivamente direcionada a um determinado público que tem a capacidade de reconhecê-la como tal, portanto o uso da comunicação de maneira simples, adequada e direcionada buscando

diferenciar-se da concorrência gera grande impacto para alcance do público alvo deste estudo. O uso do correto veículo de comunicação pode ser levantado como uma estratégia fundamental para trazer o potencial comprador ao ponto de vendas onde efetivamente formalizam-se as vendas.

Entre os muitos veículos de comunicação presentes nas organizações contemporâneas estão os:

- Impressos: tem a característica de ser um veículo de comunicação seletiva atingindo público qualificado. O público foco deste estudo, em geral, não apresenta o hábito de assinar ou consumir jornais, assim torna-se mais aberto a outras mídias e apresenta grande receptividade à distribuição de folders e jornais de bairro nas ruas. Pode-se também considerar as revistas e periódicos especializados (GULLO e PINHEIRO 2005)

- Auditivos: o rádio é considerado o meio mais popular por causa do seu preço acessível e sua facilidade de envolver todos os públicos. (GULLO e PINHEIRO 2005)

- Audiovisuais: a televisão, segundo GULLO e PINHEIRO (2005), ao reunir áudio e vídeo, consegue o dinamismo que nenhum outro meio consegue atingir. Possui apelo emocional, dita moda e comportamentos, alcança todos os segmentos de público, possui flexibilidade geográfica e consegue alta e rápida cobertura.

- Mídias "*on-line*": são espaços disponíveis para empresas, produtos, serviços e/ou campanhas em qualquer veículo "*on-line*". Por exemplo: as redes sociais são grupos específicos na internet, que permitem compartilhar dados e informações das mais diversas formas (textos, arquivos, imagens, fotos, vídeos e etc.), permitem anúncios pagos de imobiliárias ou de imóveis disponíveis à venda (*blogs*, *Twitter*, redes sociais como *Facebook*, fóruns, *e-groups*, *instant messengers*, sites de compartilhamento de conteúdo multimídia como *YouTube*, *Flickr*, *SlideShare* e *Vimeo*), trazem benefícios como o baixo custo de produção e veiculação, mensuração de audiência, direcionamento e segmentação da campanha (faixa etária e o horário de veiculação), atingir o público onde outras mídias não estão presentes, acompanhamento exato da origem de cada consumidor, identificar peças que trouxeram mais resultados e

mudanças pontuais durante a campanha.

Cada uma dessas ferramentas possui seus custos e características distintas, suas alocações diferem de acordo com o mercado "consumidor" e o ambiente organizacional, pois variam em função do produto desenvolvido. Entender o correto uso delas torna-se fundamental para que a comunicação seja otimizada e efetiva.

Conforme cita OLIVEIRA (2012), no mercado imobiliário a intangibilidade do produto residencial conferida no ato do seu lançamento ao mercado, promove uma reflexão sobre as possíveis formas de comunicação a serem adotadas pelo empreendedor por meio de mensagens e recursos que visam alcançar o público-alvo e permitam tornar seu empreendimento tangível e objeto de interesse.

Devido às margens reduzidas e budget limitado para Marketing nos empreendimentos com foco no público deste estudo, as empresas entendem que os recursos serão investidos com mais racionalidade, possibilitando maior controle e retorno, caso a comunicação se apresente de forma focada, personalizada e persuasiva.

Conforme levantado por GODOY e NARDI (2006) em suas pesquisas, a atitude de compra do consumidor de baixa renda e também a do público foco deste estudo está intimamente relacionada com a interferência exercida pelos meios de comunicação, os quais geram demanda espontânea e produzem uma imagem que é assimilada como verdade por esses consumidores. Estes apresentam grande aderência às campanhas publicitárias. Incentivar o impulso promocional, facilitar o acesso ao crédito e estimular a vontade de consumo deste nicho de mercado se mostram como uma estratégia relevante visando o aumento de vendas.

Em 2009, a construtora e incorporadora Tecnisa foi pioneira na utilização de uma mídia social (*Twitter*) para vender um apartamento (PERES, 2009). Desde então, houve um grande fortalecimento de novas ações de divulgação *on-line* de imóveis residenciais. A empresa ainda fez divulgações em sites, *blogs*, *links* patrocinados do *Google* e outras redes sociais.

Segundo relatório interno da construtora Cyrela, em 2011, a mesma criou um canal de vendas via "*Facebook*" para estreitar o relacionamento com o consumidor. Após um mês, realizou suas primeiras vendas com auxílio dessa nova mídia. O *Facebook* funcionou como uma espécie de vitrine, mostrando informações e detalhes dos empreendimentos por meio de fotos, vídeos e um "*Chat on-line*", possibilitando ao usuário iniciar a conversa com um dos

corretores especializados para realizar a compra direta.

Segundo a pesquisa "*Think Estate with Google* - 2013", realizada pela empresa Google, o caminho percorrido pelos clientes até a compra de um imóvel mudou radicalmente nos últimos anos. A pesquisa aponta que antes da era digital, o cliente recebia um panfleto de lançamento, ia até o stand de vendas e fechava o negócio. A reportagem mostra que o consumidor está mais informado, pesquisa muito antes de sair de casa e só chega ao ponto de vendas para confirmar com o corretor o que já sabia. As buscas por residências via internet no Brasil não param de crescer. Desde o início de 2012, o incremento foi de mais de 50%, segundo a reportagem. "Só em junho de 2015, mais de 12 milhões de pessoas visitaram sites de imóveis" (como ex: *imovelweb, zap imoveis, vivareal,* etc..). Mensalmente a quantidade de pesquisas por imóveis no site do Google bate a marca de meio bilhão.

Durante o ano de 2013, segundo informações de seu portal de vendas[10], a construtora e incorporadora Rossi desenvolveu, juntamente com a empresa *Google*, uma ferramenta para realizar seus feirões em escala nacional. A iniciativa rendeu à Rossi, num primeiro feirão, R$ 130 milhões, gerou 3.200 leads[11] e superou a meta de vender 100 imóveis. Em 2014, realizou a segunda edição do feirão Outlet Rossi, onde durante o evento o público pôde assistir pelo *Youtube* e *Google+* e também interagir em tempo real por comentários e pelo telefone. O feirão teve divulgação *on-line* e *off-line,* em revistas, TV e jornais, mostrando que as mídias ainda são complementares.

Ainda seguindo a busca por novos processos de vendas, a incorporadora BKO lançou em julho de 2015, uma nova plataforma de compra *on-line*, com antecipação de vendas do empreendimento "BK30 LARGO DO AROUCHE" [12], o qual só teve seu lançamento oficial em setembro de 2015.

Todos esses novos processos de vendas levantados mostram que as empresas devem repensar sua visão sobre o perfil e o comportamento atual do comprador de imóveis, o canal de vendas mais adequado para suas empresas e as ações de Marketing a serem assumidas para manter o posicionamento de suas marcas no segmento. Devem estar conscientes que o consumidor está

[10] http://www.rossiresidencial.com.br/noticias

[11] Trata-se do termo utilizado por empresas ligadas ao marketing digital na definição de visitantes com potencial de compra. Com isso, lead se tornou sinônimo de qualquer visitante que informe seus contatos em troca de algum tipo de conteúdo.

[12] http://vendaonline.bko.com.br/comprar/bk30-largo-do-arouche

a cada dia mais informado e conectado a todos os meios digitais.

Por outro lado, mesmo com o desenvolvimento de outras formas de vendas, o contato pessoal para o público foco desta pesquisa, ainda se mostra fundamental no momento da venda principalmente porque o atendimento com qualidade ainda se apresenta como um diferencial competitivo. Este consumidor, como ressalta GODOY e NARDI (2006) ainda se apoia muito na palavra do vendedor, considera de suma importância o bom atendimento e a sua valorização como cliente.

Outro ponto que deve ser levantado seria o conteúdo das divulgações e mensagens publicitárias para direcionamento correto ao nicho procurado. A linguagem a ser utilizada depende da faixa de renda dos compradores e da localização do empreendimento.

A comunicação com o público de renda entre 6 e 10 SM não pode ser um espelho distorcido da comunicação buscando atingir o comprador de classe A, de bairros centrais da região metropolitana. A linguagem e a programação visual devem ser adequadas ao nicho de mercado pretendido, caso contrário se tornará inadequada, o que poderá gerar a mensagem de que aquele produto anunciado não se encaixa ao perfil do público com o qual se tentou interagir.

Segundo GARBI (2011), o visual limpo, objetivo e padronizado facilita a comunicação. Para o público de baixa renda e também para o público foco deste estudo, as campanhas devem deixar clara a política de pagamento das prestações, mostrando que a parcela a ser paga seja adequada à renda do futuro comprador.

Segundo DIAS (2011), a maioria das empresas não dialoga diretamente com o segmento escolhido, mas estaria apenas reproduzindo suas comunicações voltadas às classes AB. A autora considera essa, uma estratégia mal formulada visto que cada público demonstra querer uma comunicação voltada a ele tanto no discurso verbal quanto estético exigindo referências culturais e outros padrões diferentes dos da elite. Portanto, para atrair a atenção desse consumidor, deve buscar indicadores que mais se aproximem de sua realidade, do seu dia a dia, da convivência com seus amigos, seu estilo de vida e sua cultura.

No item 3.3.1 deste estudo haverá uma análise, segundo os especialistas, sobre quais elementos, linguagens e cores devem aparecer em todas as mídias, possibilitando uma comunicação mais eficiente com o público potencial, permitindo assim a sua fidelização.

O mercado recessivo, apresentado durante o ano de 2014 e 2015, com baixo desempenho de vendas e o alto custo de veiculações em mídias convencionais, fez o mercado imobiliário buscar alternativas de comunicação mais simples, menos custosas e capazes de atingir o público-alvo de maneira mais direta e assertiva contribuindo no posicionamento de produtos, serviços e marcas.

Esse tipo de estratégia denomina-se “Marketing de Guerrilha” e foi descrita pela primeira vez em 1982, por Jay Conrad Levinson em seu livro homônimo, tendo como inspiração a guerrilha bélica em que exércitos de menor número e munidos de equipamentos menos eficazes utilizam táticas diferenciadas, como mobilidade e surpresa, para derrotar o inimigo mais poderoso e bem preparado. Levinson adaptou os conceitos e práticas da guerrilha bélica para o mundo dos negócios a fim de mostrar que pequenas empresas podem e devem adotar táticas alternativas de marketing para sobreviver nos mercados atuais ou mesmo competir com concorrentes maiores.

Por meio de ações ousadas, criativas e baseadas na inovação, busca conquistar a atenção do público, gerar boca a boca entre os consumidores a um custo muito inferior quando comparado à publicidade convencional. Desta maneira tem sido muito adotado em empreendimentos com foco no nicho de baixa e média renda.

A criatividade é um aspecto crucial do marketing de guerrilha, uma vez que seu objetivo fundamental é apresentar propostas tão ousadas e inesperadas que despertem a atenção e o interesse do público em meio ao imenso volume de mensagens publicitárias que circulam pelas mais diversas mídias na atualidade. Segundo RODRIGUES (2010), não basta conquistar a atenção do público, é preciso ainda propiciar uma experiência marcante para o consumidor. Por explorar o inusitado, tudo é passível de virar suporte para mensagens publicitárias e tudo deve ser aproveitado na busca pela atenção do público-alvo.

Como exemplo, as ações desenvolvidas, a partir de março de 2015, pela Camargo Corrêa Desenvolvimento Imobiliário, chamadas de o **"Clube de Experiências CCDI".** Estas ações, segundo seus gestores de Marketing, tem o intuito de criar um relacionamento com os possíveis compradores e fixar a marca da empresa. Mudaram suas estratégias de vendas para ações mais focadas e pensadas segundo temas para atrair cada nicho de mercado. Estas devem levar os seus clientes e convidados a buscar experiências diferenciadas e que proporcionem bons momentos com a construtora. Para estes eventos, foram criados espaços

para realização de degustações de comidas e bebidas, palestras, *test drive* de automóveis e festivais de *food truck*, entre outros.

2.2.4.2 Promoção de Vendas

GULLO e PINHEIRO afirmam que promoção de vendas "é o conjunto de meios destinados a acelerar ou desenvolver a venda de um produto (bem ou serviço) levando enfaticamente até o público consumidor" (2005, p. 63). Pode ser feita a partir de sorteios, brindes, descontos e outros. Essas ferramentas instigam o público em função das vantagens proporcionadas e são muito indicadas para lançamentos imobiliários, pois atraído, o público vem conhecer o produto.

A promoção de vendas pode ser interna ou externa. Internamente estão as vantagens oferecidas aos vendedores como, por exemplo, presentear com uma viagem por atingirem as metas estabelecidas. Externamente estão os sorteios e brindes. KOTLER e ARMSTRONG (2008) comentam que uma maneira bastante eficaz de induzir o cliente à compra é oferecendo brindes já agregados ao produto, reembolso em dinheiro, recompensa pela fidelidade, concursos e outros que normalmente despertam interesse dos consumidores pelos produtos.

Nos últimos anos, algumas ações são promovidas pelos incorporadores para fidelizar os clientes e atrair novos compradores. Esse tipo de ação de Marketing apresenta grande assertividade para o público foco deste estudo, principalmente quando associado a algum evento gastronômico, exposição ou show.

Ocorrem também eventos marcantes para a entrega das chaves e para as assembleias inaugurais de condomínios. Segundo os gestores de Marketing, o objetivo é sempre valorizar o sonho da casa própria para conquistar o cliente e contar com ele para fazer o Marketing boca a boca. Vale salientar que todo evento deve estar alinhado ao conceito do produto, adequado ao público alvo e à estratégia global de Marketing da empresa. Para o público alvo deste estudo, essas ações são muito populares e cumprem plenamente seus objetivos. Os eventos, entretanto, não substituem as demais iniciativas publicitárias, apenas as complementam. Devem ser pensados, em conjunto com a publicidade, comunicação e uma boa força de vendas.

Para KRAFFT (1999), estímulos motivacionais na força de vendas influenciam positivamente seus comportamentos e esforços para atividades de vendas, gerando uma melhora no desempenho do trabalho como consequência direta da motivação. Essa *performance*, por sua vez, é premiada com um ou mais prêmios (prêmios, comissões e etc...). Essa premiação, ocasionada por incremento de vendas, gera satisfação e ao mesmo tempo motiva ainda mais. Trata-se de um ciclo que não apenas se retroalimenta, mas que pode ganhar mais força ao longo do tempo.

Segue abaixo gráfico ilustrativo do processo de venda que contem estímulos motivacionais:

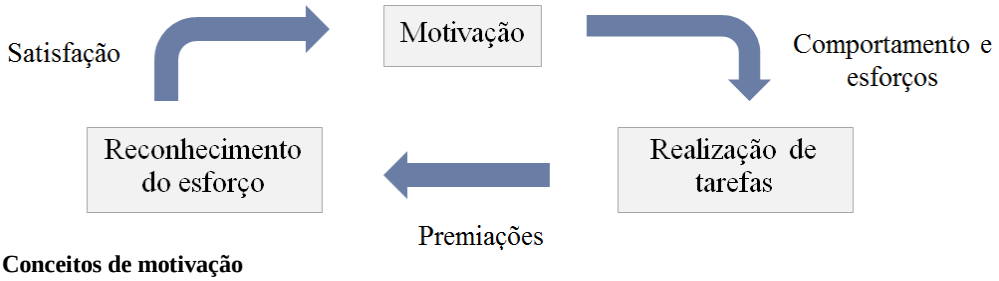


Figura 6 - Conceitos de motivação
Fonte: adaptado dos conceitos de KRAFFT (1999)

A força de vendas apresenta total relevância na intermediação entre a empresa e seus clientes. Assim sendo, a administração efetiva e a motivação desse tipo de Marketing passam a ser cruciais para o sucesso de vendas (COUGHLAN e NARASIMHAN, 1992). Compreender os detalhes da força de vendas e qual a melhor forma de treiná-la, buscando competitividade, é fundamental para entender o diferencial que ela pode trazer no resultado final da comercialização do empreendimento.

Deve-se deixar claro para os vendedores quais são os objetivos a serem atingidos e as obrigações dos mesmos com a empresa. O controle da equipe deve ser feito por meio de planejamento e organização. As empresas devem estabelecer metas de vendas, analisar o desempenho de cada vendedor, identificar deficiências, promover treinamentos e criar mecanismos de premiação e estímulo para a equipe de vendas, entre outras ações estratégicas.

2.4.3.3 Força de Vendas (Vendas Pessoais)

Segundo KOTLER (1998), a Força de Vendas é considerada a ferramenta mais eficaz nos estágios finais do processo de compra, particularmente no desenvolvimento da preferência,

convicção e ação do consumidor. A venda pessoal envolve relacionamento ao vivo, imediato e interativo com o consumidor.

Segundo THOME e CASTRO "as vendas de uma empresa são determinadas pelo resultado da gestão das variáveis de Marketing: produto, preço, distribuição, comunicação e força de vendas" (2004, apud LEITE 2009, p.36). Quando falamos em vendas de unidades residenciais a grande questão a ser entendida é a gestão da força de vendas, mais especificamente o treinamento da equipe, conscientizando sobre as ações estratégicas, estabelecendo objetivos visando o incremento nas vendas.

A fase de comercialização de um empreendimento imobiliário pode ser dividida em: (i) Concepção ou Planejamento, (ii) Lançamento e (ii) Vendas de estoque ou remanescentes.

Como já levantado anteriormente, no mercado imobiliário, as vendas de unidades residenciais e a execução dos contratos só podem concretizar-se legalmente após a efetivação do registro de incorporação, o RI. No entanto verifica-se que o treinamento do corpo de vendas, a apresentação do produto, as ações de Marketing e a procura pela carteira de clientes iniciam-se antes do RI.

Segundo LEITE (2009), as imobiliárias geralmente coordenam as transações comerciais, através dos seus corretores de imóveis, os quais possuem contratos com as empresas de vendas. Nos últimos anos, algumas incorporadoras/construtoras abriram unidades de negócios específicas para comercialização das unidades com a denominação de "*houses"*.

Nos termos do art. 722 do Código Civil vigente, um corretor, dentre outras funções, pode realizar trabalhos de intermediação na venda de imóveis, receber uma porcentagem sobre o valor do negócio denominada "comissão de corretagem" sendo que a maioria dos corretores de imóveis é composta por trabalhadores autônomos com ganhos somente quando vendem.

Segundo LEITE (2009), o comprador espera que o corretor assuma um papel de consultor, que ajude no processo de decisão, principalmente pelo fato da compra de um imóvel envolver um considerável montante, além de riscos jurídicos e técnicos.

O treinamento de vendas, conjugado com programas motivacionais bem planejados, propicia resultados rápidos e significativos. Uma convenção de vendas que combina material de apoio

às vendas, com treinamento associado a um programa de incentivos certamente irá incrementar os resultados de vendas.

Como exemplo, aliando a visão de treinamento e Marketing de guerrilha, a empresa Cyrela realizou em abril de 2015, em Curitiba, sua convenção de vendas para o lançamento da campanha de incentivo para corretores denominada **"Corrida Imobiliária"**. O evento teve a presença de 500 convidados, entre corretores, gerentes e diretores da incorporadora, em um ambiente fazendo com que os convidados se sentissem como jogadores do "Banco Imobiliário". A convenção contou com a participação de atores e palestrantes e propiciou grande distribuição de prêmios aos participantes. Segundo a visão dos especialistas, hoje existe a tendência de focar as ações no treinamento e premiação da força de vendas e não mais nos clientes.

Aumentar o desempenho da força de vendas, segundo BOLES *et al* (2000 apud LEITE 2009) é provavelmente uma das tarefas mais importantes enfrentadas atualmente pelo gestor de vendas em ambientes de negócios. Em um mercado altamente competitivo, o corretor de imóveis terá mais sucesso se for mais treinado e mais competente que seus concorrentes na satisfação das necessidades do cliente.

2.2.4.4 Marketing direto

O Marketing direto identifica quem a empresa deve atingir e direciona sua estratégia diretamente para o seu público alvo.

No mercado imobiliário, o e-mail Marketing aparece como uma forma de comunicação direta entre incorporadoras e corretores ou entre corretores e os clientes. A ferramenta do e-mail Marketing só trará os resultados esperados, caso seja direcionado a pessoas com interesse em adquirir o imóvel ofertado. Dessa maneira, o cadastro de clientes (próprio ou terceirizado) atualizado e qualificado dos corretores é uma importante ferramenta na busca do cliente final.

Suas principais vantagens são: (i) visibilidade, (ii) permite segmentação, (iii) interatividade (iv) agilidade e (v) boa relação custo x benefício.

Os corretores também utilizam de contato telefônico para oferta de apartamentos, que funciona como um dos primeiros elos entre a empresa e o cliente. A listagem desses clientes

também se dá a partir de listas qualificadas e segmentadas. Sua aplicação funciona como alicerce para novos negócios, mas dependerá da preparação do corretor de imóveis, além do atendimento diferenciado e personalizado. Segundo consultores imobiliários, o objetivo da ligação não é a venda, mas a conquista do cliente, a fim de que esse lhe conceda a oportunidade de uma visita, para que o corretor apresente o empreendimento e assim pavimente o caminho para a venda.

Em complemento da ação, utilizam-se os *folders*, com a finalidade de alinhar o discurso verbal e a linguagem escrita. Os *folders* apresentam informações relativas ao empreendimento, como preço, condições de pagamento, e também informações sobre construtora / incorporadora, a existência do plantão de vendas, apartamento decorado, web site, além do endereço, pontos de referência e mapas.

Segundo OLIVEIRA, (REVISTA MADE, dezembro de 2002), quando os *folders* são distribuídos na rua têm como objetivo divulgar a existência do imóvel e algumas características básicas, atingindo um grande número de pessoas. Tem o intuito de despertar a curiosidade do potencial cliente para que eles visitem o plantão. Os *folders* distribuídos em plantões de vendas dirigem-se a um público mais específico, o qual se dispôs a conhecer o produto com provável intenção de compra. São elaborados para distribuição durante todo o período de vendas, com uma preocupação maior em relação às imagens. O material deve auxiliar o potencial cliente na tomada de decisão sobre o produto e está relacionado à persuasão para compra do imóvel.

A distribuição de *folders* nas ruas, uma ferramenta bastante usual entre os empreendedores, teve que ser repensada devido à lei 14.223/06, a chamada "Lei Cidade Limpa". Os incorporadores encontraram outras formas de continuar com essa prática sem desrespeitar a norma, passando a patrocinar os pequenos jornais de bairro com dicas úteis à população, e inserção de anúncios dos empreendimentos em uma das páginas do informativo. Entretanto, nos bairros periféricos da cidade de São Paulo, independente da lei, continua a existir a ação direta de distribuição de *folders*.

O público foco deste estudo, em geral, não apresenta o hábito de assinar ou consumir um jornal. Assim é mais aberto à mídia televisiva, que apresenta custos muito elevados e às formas não convencionais de mídia. Por outro lado, apresenta receptividade à distribuição de *folders* e jornais de bairro nas ruas.

A quadro 1 a seguir apresenta o quadro resumo das ações de Marketing listadas neste capítulo, de acordo com as etapas de comercialização do empreendimento, sua duração, focos e gastos, e posteriormente suas respectivas definições.

	Concepção ou Planejamento	Lançamento	Estoque ou Remanescentes
Duração	30 a 40 dias	3 a 6 meses	18 meses
$$	30% a 40% da verba de MKT	40% a 50% da verba de MKT	5% a 10% da verba de MKT
Foco	Chamar compradores em potencial apresentando localização de futuro empreendimento	Atrair o cliente em potencial para stand de vendas e apresentar o produto	Buscar clientes interessados em adquirir imóveis com obras em andamento. O produto começa a ficar tangível, com diminuição do risco.
	Despertar o interesse do comprador com o futuro empreendimento	Adequar a oferta ao potencial comprador	
	Treinamento da força de vendas		
Ações	Convenção de vendas para corretores (material de apoio e premiação para corretores)	Anúncios em mídia auditiva e impressa (jornais e revistas)	Convenções em imobiliárias - motivação para força de vendas
	Ação motivacional para força de	Execução de todas as perspectivas do empreendimento	Aumento das premiações, promoções e descontos
	Desenvolvimento dos primeiros impressos	Folders/ panfletagem	Possível troca de imobiliária
	Desenvolvimento dos hotsites	Abertura do Stand /Apartamento decorado	
	Finalização de projeto e construção do Stand de Vendas	Prêmio para corretores	

Quadro 1 - Etapas de comercialização de empreendimentos residenciais, objetivos e ações de Marketing
Fonte: levantamento de campo

Ações desenvolvidas na etapa de Concepção ou Planejamento:

- Convenção de vendas para corretores (material de apoio e premiação para corretores)
    - Evento de apresentação e treinamento técnico do futuro empreendimento para força de vendas, geralmente realizado em local externo às imobiliárias, como centros de convenções, hotéis, teatros e outros. São eventos de caráter motivacional para a força de vendas com materiais de apoio, com apresentação detalhada do produto, sua ficha técnica, características diferenciais e primeiras imagens desenvolvidas conforme projeto arquitetônico. Nesses eventos, apresenta-se também a política comercial e regras de premiação ligadas ao empreendimento.
- Desenvolvimento dos primeiros impressos.
    - Essas peças publicitárias não apresentam explicitamente as características dos produtos, trazem chamadas alertando o público sobre o local e informando

sobre o futuro lançamento, sem imagens ou descrições do empreendimento. As peças devem despertar a curiosidade e mostrar a oportunidade de negócio. Para o público foco deste estudo, esses anúncios são veiculados principalmente em jornais e folders.

- Desenvolvimento dos hotsites

  - "*Hotsites*" podem ser definidos como "*website*" ligados a uma ação de Marketing, ou comunicação específica, com duração ligada a esta ação, como lançamento, eventos, novas edições de produtos ou serviços.

    Seu objetivo é divulgar e explicar sobre o novo lançamento e as possíveis promoções. Deve ser chamativo, simples, objetivo, apresentar navegação rápida e permitir a interatividade com o consumidor. Geralmente possuem um grande apelo e são mais focados em um público específico, traduzindo a expectativa de determinado nicho de mercado.

    Devem apresentar a ficha técnica do produto, plantas de implantação, das tipologias de apartamentos e imagens ilustrativas das áreas comuns e de lazer. O processo para criação e produção de um *hotsite* segue exatamente as mesmas etapas de concepção de um website corporativo ou portal, considerando um conceito criativo, arquitetura de informação, layouts, redação e programação.

    Apresenta a vantagem de custos reduzidos de criação e veiculação, mensuração de audiência e direcionamento e segmentação da campanha, mostrando-se assim uma ferramenta fundamental para apresentação de produtos imobiliários voltados ao nicho de mercado objeto deste estudo.

    Podem apresentar "tour" virtual do imóvel ou vídeos do empreendimento em geral. O "tour" virtual apresenta menor custo de execução e trata-se de uma técnica de interface computacional que possibilita interações multissensoriais e processamento em tempo real. Essa imersão virtual proporciona ao consumidor uma visão detalhada do futuro imóvel através da possibilidade de interatividade. Em geral, o público final mostra-se bastante receptivo a essa

ferramenta pois permite a pesquisa conforme seus anseios sem a indicação prévia de ângulos e ambientes a serem visualizados.

- Finalização de projeto e construção do *Stand* de Vendas
    - Todos os projetos devem estar finalizados permitindo a construção do *Stand* de Vendas, que deve estar concluído até o lançamento do empreendimento.

Ações desenvolvidas na etapa de Lançamento:

- Anúncios em mídia auditiva e impressa (jornais e revistas)
    - Para o público objeto deste estudo utiliza-se principalmente o rádio como mídia auditiva e anúncios em jornais em detrimento à mídia televisiva por apresentar grande custo de veiculação. Nos últimos anos as equipes de Marketing tem também buscado novas mídias, com custos menores de veiculação.
- Execução de todas as perspectivas do empreendimento
    - São criadas imagens ilustrativas mostrando ambientes internos e externos do empreendimento, seguindo o projeto arquitetônico, de paisagismo e de decoração. As imagens de fachada externa são consideradas como as mais importantes, pois tem como principal objetivo gerar o encantamento inicial por parte do consumidor com o futuro empreendimento. Também são criadas imagens internas do apartamento tipo e de alguns ambientes das áreas comuns, como piscina, salão de festas e brinquedoteca. O incorporador tem o cuidado com o desenvolvimento dessas imagens, pois as áreas comuns serão entregues de acordo com as ilustrações divulgadas. Essas serão veiculadas nas mídias *on-line* e *off-line*.
- *Folders*/ panfletagem
    - São materiais gráficos contendo informações referentes ao empreendimento, ao preço, às condições de pagamento, informações da construtora/ incorporadora, a existência do plantão de vendas, apartamento decorado, web

site, além do endereço, pontos de referências e mapas. Apresentam-se como uma forma rápida, barata e eficiente para divulgar a marca da empresa e o produto, buscando despertar a curiosidade do consumidor trazendo-o ao stand de vendas. O público foco deste estudo apresenta grande receptividade à distribuição de folders e jornais de bairro nas ruas. A panfletagem deste material pode ocorrer em locais específicos como eventos ou em entradas de estabelecimentos comerciais e de ensinos.

- Abertura do Stand /apartamento decorado
    - Tem sua abertura oficial com o lançamento do produto, quando ocorrem eventos chamando o consumidor para conhecer o stand e efetuar a compra do imóvel. Como parte integrante do *stand*, o apartamento decorado em muitos casos somente é finalizado meses após o lançamento oficial.
- Prêmio para corretores
    - A premiação apresentada na convenção de vendas funciona como estímulo motivacional para a força de vendas.

Ações desenvolvidas na etapa de Vendas de estoque ou remanescentes:

- Convenções em imobiliárias
    - A incorporadoras, em geral, voltam a fazer eventos de caráter motivacional para a força de vendas buscando acelerar a venda do estoque. Nesses casos as convenções são realizadas dentro das próprias imobiliárias.
    - Muitos incorporadores buscam parceria com novas imobiliárias para alavancar as vendas, e, mesmo em velocidade aquém da esperada em planejamento, os empreendedores buscam atrair um novo público, por exemplo: aqueles que procuram um imóvel já pronto ou quase finalizado. Em muitos casos as empresas refazem estudos de mercado na busca desse novo perfil de cliente.
- Premiações, promoções e descontos

3 MATRIZ DE AÇÕES

Este capítulo descreve o método empregado na pesquisa para identificar e hierarquizar as ações de Marketing relevantes para lançamentos residenciais em bairros periféricos da cidade de São Paulo, cujo perfil contempla famílias com renda familiar entre 6 a 10 salários mínimos. O processo adotou como base o julgamento de especialistas com larga experiência no segmento residencial, como incorporadores, gestores de Marketing, de vendas, de inteligência de mercado e de novos negócios compondo assim um painel representativo deste segmento de mercado. No final do capítulo estão apresentados os resultados obtidos. O entendimento destas ações apresenta-se como item essencial para correta formatação de uma estratégia de Marketing.

Os questionamentos levantados nesse processo, detalhado no item 3.2 deste capítulo, seguiram o enfoque de levantar: ações que permitam incrementar o desempenho de vendas para este público alvo, em empreendimentos de médio porte, com VGV de 30 a 70MM, entendendo que a escala do empreendimento modifica as ações e o procedimento de acesso ao público visado.

3.1 Elaboração e aplicação dos questionários

O objetivo desta etapa foi a formulação de uma Matriz de ações, que consiste em uma lista hierarquizada que represente relevância no Marketing de produtos imobiliários segundo premissas estabelecidas acima. No entanto, outras matrizes podem ser construídas, de maneira análoga, visando a sua utilização em outros bairros, distritos ou mesmo municípios.

Inicialmente foi elaborado um questionário estruturado denominado *"Primeira Matriz de Ações"* fundamentada em:

- pesquisa bibliográfica
- entrevistas com especialistas do mercado
- observações realizadas no mercado de lançamentos imobiliários durante o ano de 2014

A Matriz mostrada a seguir, denominada *"Primeira Matriz de Ações"* serviu como subsídio para formulação da "Matriz definitiva" para aplicação do método *Delphi*, conforme explicação detalhada no item 3.2 adiante.

Etapas	Tem relevância		peso relativo	Budget concentra-se em qual fase:				comentários e observações	exemplos	% de VGV 4%	concordo	discordo	como dividiria o porcentual?
				Planejamento	lançamento	remanescentes	todas fases						
CONCEPÇÃO	**S**	**N**											
Realizar pesquisa de campo (terreno e formatação do produto)										0,10%			
Realizar mapeamento de pontos de captação na micro região													
Realizar mapeamento da concorrência direta na micro região (preço e atributos)													
Outras ações, quais?													
PONTO DE VENDAS	**S**	**N**											
Executar tenda preliminar										1,00%			
Executar stand de vendas									apartamento decorado, maquete no stand, imagens ilustrativas, material uso diário, manutenção do stand, programação visual interna, imagens ilustrativas,				
Ter outro ponto de venda (início das obras)									programação visual				
Outras ações, quais?													
FORÇA DE VENDAS													
Ações diretas	**S**	**N**											
Confecionar peças de e-mail para corretores										1,00%			
Realizar convenção de vendas									treinamento focado, imagens preliminares, metas, premiação				
Realizar eventos motivacionais para corretores									endomarketing, chás da manha ou tarde				
Realizar eventos de lançamentos e abertura de decorados													
Realizar ações temáticas no stand de vendas									dia das mães, dia das crianças, natal				
Realizar ações em pontos de captação													
Outras ações, quais?													
Definição de metas	**S**	**N**											
Definir meta para cadastros e visitas									ofertas premiadas	verba dept. comerc.			
Definir meta interna de vendas													
Definir regras de premiação													
Premiar de acordo com meta de venda													
Definir datas de mudança de tabelas de preços													
Outras ações, quais?													
CAMPANHA PUBLICITÁRIA	**S**	**N**											
Formatar e acompanhar a campanha publicitária off-line									presença de celebridades	0,40%			
Formatar e acompanhar a campanha publicitária on-line									presença de celebridades				
Outras ações, quais?													

Continua

Etapas	Tem relevância		peso relativo	Budget concentra-se em qual fase:				comentários e observações	exemplos	% de VGV 4%	concordo	discordo	como dividiria o porcentual?
				Planejamento	lançamento	remanescentes	todas fases						
Mídia off-line	S	N											
Confecionar folhetos simples										0,80%			
Confecionar catálogos completos do produto													
Utilizar veiculação em mídias impressas									jornais, jornais de bairro, revista guia qual, convites eventos, mala direta,				
Veicular anúncios em mídia auditivas									rotativos de rádio				
Veicular anúncios em mídia audiovisuais									televisão				
Veicular anúncioss em horário nobre (TV aberta)													
Veicular anúncios em horário nobre (TV Assinatura)													
Veicular anúncios em outras mídias									embalagens- ex: saco de pão , caixas de pizza, mídias digitais, telefonia, sms				
Realizar distribuição de folhetos									ações de blitz, distribuição PAP, uso de personagens				
Realizar distribuição de brindes para clientes													
Realizar ações de rua									homem seta, bandeirolas,				
Participar de feiras promocionais													
Ter placas nos empreendimentos													
Outras ações, quais?													
Mídia on-line	S	N											
Confecionar o site de produto - hot site									tour virtual, video de produto, simulação de decoração	0,70%			
Veicular anúncios on-line									portais, google, waze, whats				
Veicular anúncios em mídia social									facebook, blogs				
Utilizar vendas eletrônicas													
Enviar e-mail para público potencial													
Outras ações, quais?													

Tabela 2 - Matriz de ações

Como levanta GARBI (2011), a definição da estratégia de Marketing a ser utilizada em um produto imobiliário residencial é um levantamento de todas as interações potenciais que o cliente possa ter com o produto e a empresa. O profissional de Marketing precisa avaliar que tipos de experiências e exposições terão mais influência em cada etapa do processo de compra. Esta compreensão ajudará a empresa a alocar recursos para a comunicação com maior eficácia, fator de extrema importância em empreendimentos com foco no segmento deste estudo.

A fase de comercialização de um empreendimento imobiliário pode ser dividida em: (i) Concepção ou Planejamento, (ii) Lançamento e (ii) Vendas de estoque ou remanescentes. Dessa forma, as estratégias de Marketing das empresas serão aplicadas em todas essas fases de acordo com a estratégia empresarial.

As empresas estudam cada umas dessas etapas independentemente e planejam ações específicas para cada um dos estágios. Os agentes incorporadores definem sua verba de Marketing sempre atrelada ao VGV (Valor Geral de Venda) do empreendimento.

As ações listadas na Matriz são as mais comumente utilizadas pelas incorporadoras/ construtoras durante o lançamento de seus produtos residenciais. Pode-se verificar, a partir da opinião dos especialistas, que esta listagem não apresenta variações significativas quando aplicadas em empreendimentos de alta, média ou baixa renda. As diferenças principais aparecem nas porcentagens em relação ao VGV do empreendimento que são alocadas para Marketing. Empreendimentos de baixa e média renda utilizam um percentual entre 2 a 5% enquanto os de alto padrão reservam entre 4 a 6%. Para o nicho de mercado em estudo, encontramos, em média, uma verba de 3% a 4%. Portanto quando reduz este percentual em relação ao VGV, a verba é utilizada principalmente em pontos de vendas e na força de vendas. Como consequência, o montante reservado à mídia sofre um decréscimo, o que resulta na utilização de mídias mais baratas, alternativas, e no incremento de ações com uso de muita criatividade buscando "fazer mais com menos". Neste caso, dificilmente encontram-se ações em mídias auditivas e audiovisuais.

Na opinião dos especialistas, 1% da verba reservada à Marketing, recebe a nomenclatura de parte fixa, a qual é destinada à construção do stand de vendas com o apartamento decorado e manutenção do próprio, os 3% restantes são destinados para as outras ações de Marketing. O valor variável recebe destinação de acordo com a visão estratégica de cada empresa.

Outro fato levantado nas entrevistas foi a diferença de comportamento quanto ao foco das ações. O público de baixa e média renda se mostra mais receptivo para ações de Marketing direto (folhetos e jornais de bairro) do que o de alta renda. Mesmo realizando pesquisas prévias dos imóveis via "mídia *on-line*", o público foco deste estudo gosta e valoriza o atendimento do corretor no stand de vendas.

Conforme mostrado na tabela 2 (página anterior), a primeira pergunta elaborada foi se a ação apresentada na listagem tem importância ou não para incremento de vendas em empreendimentos residenciais em bairros periféricos de São Paulo focados em famílias com rendimentos entre 6 a 10 SM. As respostas poderiam assumir os valores SIM ou NÃO, sendo assim uma variável qualitativa. Para cada ação, após responder a primeira pergunta, o entrevistado deveria opinar sobre a importância da ação em questão em relação aos demais da listagem. Isto pode ser feito a partir de atribuição de pesos ou fator de importância relativa a cada ação. Desta maneira, a segunda pergunta foi: Qual o peso relativo dessa ação?

Para responder essa pergunta, foi utilizado uma escala variando de 0 até 100, sendo o peso 0 (zero) aplicado apenas para ações a serem desconsideradas da Matriz (sem nenhuma importância), enquanto os demais pesos devem aumentar conforme a importância creditada pelo entrevistado à ação em questão. O intervalo de pesos apresentou variação de 10 em 10 pontos. Esses pesos representam a importância relativa das ações de Marketing visando incremento de vendas para cada participante e são responsáveis pela hierarquização das ações na Matriz. O valor 100 era o peso máximo a ser estabelecido, para aquelas ações, consideradas fundamentais, sendo permitido o empate de pesos entre as diversas ações. Esta ponderação de importância relativa pode ser considerada como uma variável quantitativa.

Caso exista a inserção de algum atributo por parte do entrevistado, este deve opinar segundo as mesmas regras.

Intervalo de pesos relativos	grau de importância
0 (zero)	sem importância
10 a 20	muito pouca importância
30 a 40	pouca importância
50 a 60	média importância
70 a 80	muito importante
90 a 100	fundamental

Tabela 3 - Critérios para aplicação de pesos relativos às ações da Matriz

Como terceira pergunta, houve o questionamento de como o budget direcionado a cada ação deveria ser dividido percentualmente em relação a cada etapa de comercialização do empreendimento (Planejamento, lançamento e vendas de estoque ou remanescentes).

Complementando a análise *Delphi*, foi feito uma quarta pergunta considerando o budget gasto com Marketing. Qual o porcentual do VGV do empreendimento gasto com todas as ações de Marketing? E também questionando o porcentual gasto com cada bloco de ações. Como exemplo: Concorda que em relação ao Ponto de Vendas, o valor gasto em relação ao porcentual de VGV seja de 1%? A seguir duas colunas para escolha entre as opções de concordo ou discordo para os porcentuais apresentados e uma última coluna para indicação de um novo porcentual em caso de discordância com o valor sugerido.

Para a elaboração da Matriz, as ações foram divididas em: Concepção/ Planejamento, Ponto de Vendas, Força de Vendas, Campanha Publicitária e Mídias (*on-line* e *off-line*). Essa divisão se enquadra nos itens do Mix de Marketing sugerida pelos autores Mc CARTHY e PERREAULT (1997), como indicado no capítulo 2 deste estudo. As ações ligadas à Concepção ou Planejamento visam à correta formatação do produto, as de Ponto de vendas enquadram-se no item "praça" e as outras ações no item de "promoção".

Dentro de cada um desses itens foram criadas linhas em branco para inserção de novas ações de acordo com a opinião dos especialistas. O preenchimento do formulário se deu durante o método *Delphi*.

No item de concepção, foram contempladas todas as ações de desenvolvimento do conceito e pesquisa, análise do terreno e planejamento do futuro empreendimento. Essas são ações muito relevantes, pois visam buscar oportunidades de mercado e informações sobre a concorrência, segmentos, tendências de comportamento e determinação do público alvo de negócios. Essas ações buscam minimizar os erros na concepção do produto e servir de parâmetros na decisão dos gestores em continuar ou abandonar a ideia de se criar determinado empreendimento.

O valor destinado ao ponto de vendas deve contemplar a construção do stand, a decoração interna, paisagismo, perspectivas, programação visual e o apartamento decorado. A manutenção do stand também será contemplada neste item, porém algumas incorporadoras colocam a manutenção na verba de arquitetura. Neste item também foi inserido a tenda provisória que assume a posição de ponto de vendas (pré-lançamento), na sequência o ponto

de vendas – pós início de obras.

Em seguida foram levantadas ações focadas na força de vendas, que foram subdivididas em ações diretas, com foco no treinamento dos corretores e ações ligadas à definição de metas. Estas, segundo os especialistas, entram na verba do departamento comercial e não na verba de Marketing, sendo abatidas do valor destinado ao comissionamento das imobiliárias e prêmios aos corretores.

O próximo item seria a campanha publicitária, com subdivisão em campanha *off-line* e *on-line*, que tem ação durante todas as fases de comercialização do empreendimento. Para este item existe uma verba mínima, porém dependendo do padrão do empreendimento poderá haver incremento do valor.

Na sequência, são consideradas as ações de mídia com divisão em "*on-line*" e "*off-line*", visto que muitas empresas têm foco em um tipo de mídia em detrimento à outra. As ações de mídia "social" estão contempladas dentro de mídia "*on-line*", assim, o montante a ser direcionado para cada uma dessas mídias depende do planejamento estratégico da empresa, do foco a ser dado pelo produto e do nicho de mercado a ser atendido.

3.2 Método Delphi

O método *Delphi* teve seu nome baseado no antigo oráculo de Delfos, lugar sagrado na Grécia antiga, onde se anunciavam predições sobre o futuro. Foi criado como parte integrante de um movimento pós-guerra com vista à previsão dos possíveis efeitos do desenvolvimento tecnológico na regeneração econômica e social. Foi desenvolvido inicialmente na *Rand Corporation*, EUA, nos anos 1950, e tinha como objetivo obter consenso de especialistas sobre previsões tecnológicas (WRIGHT; GIOVINAZZO, 2000).

Trata-se de uma técnica que visa à antecipação da probabilidade de eventos futuros por meio da solicitação e coleta sistemática da opinião de especialistas em um determinado assunto, por meio de uma série de questionários intensivos, intercalados por *feedbacks* controlados de opiniões. Tem sido aplicada em uma grande variedade de pesquisas como as tecnológicas, de planejamentos regionais, pesquisas médicas, de planejamento educacional, de sistemas de informação, pesquisas de indústria química, de produtividade de programação, entre outras

(DALKEY, 1969 apud MUNARETTO et al 2013).

Esta metodologia estabelece três condições básicas: o anonimato dos respondentes, a representação estatística da distribuição dos resultados, e o *feedback* de respostas do grupo para reavaliação nas rodadas subsequentes (MARTINO, 1993, apud WRIGHT e GIOVINAZZO, 2000). Suas características básicas podem então ser resumidas como:

- Os participantes do processo devem ser especialistas na área em estudo. O processo inicia-se através de um questionário. Os resultados da primeira rodada são resumidos e, junto com seu *feedback* um novo questionário, é apresentado aos participantes pedindo-lhes que revalidem as opiniões de seu primeiro questionário. O processo continua até chegar ao consenso pretendido pela pesquisa.
- Anonimato: os especialistas do meio não interagem diretamente mantendo-se desconhecidos perante os demais, reduzindo assim a influência de fatores psicológicos como, por exemplo, os efeitos da capacidade de persuasão, a relutância em abandonar posições assumidas e a dominância de grupos majoritários em relação a opiniões minoritárias.
- Feedback: os resultados dos questionários são resumidos e devolvidos aos especialistas para que estes validem novamente suas opiniões, o que em geral, conduz a evolução em direção a um consenso. Também é útil para evitar que o grupo se desvie do objetivo proposto pelo trabalho.
- Iteração: cada vez que os especialistas respondem ao questionário tem-se uma rodada. A técnica consiste de sucessivas rodadas cuja quantidade é fixada antecipadamente. A literatura sugere que número varie entre 2 e 10 rodadas.

WRIGHT (1999 apud VERONEZI 2004) afirma que a adoção do método *Delphi* se justifica e torna-se particularmente apropriado para situações de carência de dados históricos, econômicos ou técnicos adequados e, assim, se faz necessário o julgamento humano.
A escolha dos profissionais para compor o painel desta pesquisa se deu pela experiência destes com o segmento residencial. Foram selecionados incorporadores, gestores de incorporação, de vendas, de inteligência de mercado, e profissionais de Marketing imobiliário.

Segundo levanta Campana (1988 apud PASCALE 2005), não existe uma regra pré-determinada para o tratamento das informações de um método *Delphi*, para a análise podem

ser utilizadas múltiplas técnicas quantitativas, muitas delas derivadas da estatística, mas também outras técnicas derivadas de pesquisas operacionais e teorias de decisão. Neste estudo, a análise dos resultados do questionário partiu do tratamento estatístico das respostas, que, quando bem formulado, permite a obtenção de média, medianas, extremos, quartis inferior e superior, posições de moda e frequências relativas à moda, ou seja, medidas de posição e medidas de dispersão (WRIGHT e GIOVINAZZO 2000).

A moda pode ser definida como o valor que mais se repete, o valor mais provável a ser escolhido, ou seja, o campo de concentração das respostas. Trata-se da nota da ação que ocorreu com maior frequência na Matriz, identificando a opinião predominante dos especialistas. (MATTAR, 1998 apud PASCALE 2005).

A moda foi responsável pela inclusão ou exclusão de ações na Matriz e foi analisada em conjunto com a frequência relativa em relação à moda.

A média simples seria a soma de todos os elementos de uma lista dividida pelo seu número de elementos, adota valores extremos da amostra, assim como a mediana, que descarta os valores extremos. A média com intervalo de confiança (da amostra com 90% de probabilidade) seria usada com o intuito de excluir desta média os pontos extremos da amostra, trazendo mais confiança à análise.

Segundo VERONEZI (2004), outro dado a ser analisado seria a frequência dos diversos valores existentes para cada variável, ou seja, o número de vezes que determino valor é observado. Segundo a autora, as variáveis qualitativas que definem se cada ação deve ou não pertencer à Matriz deste estudo devem ser descritas através da frequência relativa, que seria o quociente de sua frequência pelo número total de elementos observados, apresentado geralmente na forma de percentagem. Este dado, em geral, confirma os pontos de convergência e, portanto, a dispersão dos pesos resultantes do grupo de participantes para cada ação. Quando existem respostas muito diversas em relação à moda, percebe-se a necessidade de continuação do processo; somente esta análise permite orientar o momento de finalização do processo. Não há uma regra pré-determinada para estabelecer a aceitabilidade dos resultados da frequência relativa mínima, o que seria tarefa reservada ao pesquisador, devendo ser arbitrário e decidido antes da análise dos dados coletados. Como cita VERONEZI (2004), em muitos casos adota-se o valor de 30%, para essa frequência mínima, valor que será admitido para este estudo.

Para a análise dos resultados dos pesos da segunda rodada da Matriz de ações, como questão fundamental do processo, adotou-se como critério a utilização da moda para frequências superiores a 30% e a média com intervalo de confiança entre a fronteira alta e baixa da amostra (com 90% de probabilidade) para frequências menores, sempre escolhendo no intervalo calculado a fronteira que mais se aproxima do valor da moda.

NEEDHAM e LOE (1990 apud VERONEZI 2004) afirmam que a amostra de especialistas deve apresentar entre 10 a 50 participantes Salientam que amostras maiores resultam em ineficiências de custo relacionadas a tempo, produto e processo de iteração e amostras menores em escassez na geração de ideias. Neste estudo a pesquisa foi realizada com 16 participantes, tanto na primeira rodada como na segunda rodada.

Todos os participantes foram contatados individualmente para explicação do que é o método *Delphi*, qual o objetivo do estudo em questão e a importância da participação deles no estudo. Procurou-se buscar o engajamento no processo do maior número possível de participantes, com o que se pretende induzir à criatividade, conferindo credibilidade ao estudo.

Segundo VERONEZI (2004), o questionário da primeira rodada deve ser enviado já estruturado, para simplificar sua aplicação para o coordenador e para os participantes, diminuindo o consumo de tempo e para facilitar a aderência dos resultados do estudo. Recomenda-se que o número total de questões não seja superior a 25. Daí a necessidade de uma fase preparatória com busca de informações via pesquisa bibliográfica. No entanto, deve-se ressaltar que a lista de ações iniciais pode ser alterada pelos especialistas durante o decorrer do processo.

Uma vez recebidos os questionários com as respostas da primeira rodada realizou-se a tabulação e análise, procurando associar os principais argumentos às diferentes tendências das respostas. Após a primeira análise, foi dado prosseguimento à segunda rodada do questionário.

O segundo questionário geralmente é mais extenso que o primeiro, pois inclui os resultados da rodada anterior e, ocasionalmente, novos atributos indicados pelos especialistas na etapa anterior. Em geral objetivam as evidências de resultados da primeira rodada, e são rediscutidos segundo a argumentação dos participantes. As rodadas sucedem-se até que seja atingido um grau satisfatório de convergência. O número mínimo de rodadas para caracterizar o processo são duas rodadas.

Na segunda rodada, os especialistas receberam o questionário com a listagem de ações com a divisão das questões em quatro colunas: relevância, peso, porcentagem de budget gasto em cada fase em relação ao VGV e porcentagem de VGV para cada etapa. A resposta para cada uma das questões foi subdividida em duas colunas, uma com a resposta da maioria na primeira rodada e uma segunda em aberto, possibilitando, assim, aos especialistas rever ou manter suas avaliações para cada ação face à previsão e argumentação do grupo. Nessa nova etapa nove novos atributos, sugeridos por alguns especialistas foram inseridos, sem nota atribuída na primeira rodada, uma vez que foram sugeridos apenas por alguns participantes, devendo ser julgados apenas na segunda rodada, conforme as regras inicialmente estabelecidas.

Finalizada a segunda rodada, mais uma vez os resultados foram analisados e tratados estatisticamente.

O processo foi encerrado ao final da segunda rodada devido ao grau aceitável na convergência de opiniões alcançadas. Na primeira rodada, a Matriz apresentava 37 atributos e chegou ao final da segunda rodada com 35 ações. Destas, nove foram inseridas na primeira rodada e onze foram levantadas como não relevantes por mais de 50% dos especialistas na segunda rodada e receberam nota zero numa frequência relativa em relação à moda superior a 30%, portanto, foram eliminadas da Matriz.

Nenhuma das ações listadas na matriz definitiva apresentou caráter a excludentes, ou seja, todas elas podem ser realizadas caso sejam julgadas relevantes e da existência de budget disponível.

Deve-se ressaltar, entretanto, que o método não é infalível e deve ser encarado como uma consulta a um grupo de especialistas buscando informações através de sua experiência, mas não podendo revelar verdades absolutas ou imutáveis sobre o assunto (FERRAZ 1993 apud PASCALE 2005).

3.3 Resultado do Método Delphi

O resultado da primeira rodada do questionário aplicado encontram-se no Anexo A, com a inclusão das ações indicadas e pesos relativos apresentados pelos especialistas.

Pode-se perceber que o resultado encontrado na primeira rodada não apresentou relevante diferença em relação à segunda rodada. Do total, 75% dos especialistas mantiveram as mesmas respostas no primeiro e no segundo questionário. Notou-se que os especialistas que adotaram as respostas da maioria na segunda rodada, pertencem a empresas de menor porte e quando questionados a respeito desta mudança, afirmaram não terem políticas pré-estabelecidas para assumirem estratégias e se viram influenciadas pela opinião da maioria. Portanto, pode-se concluir que: empresas de pequeno porte não possuem um planejamento estratégico formatado como observado em grandes empresas, atuando conforme diretrizes de seus gestores.

A Matriz obtida representa o conjunto de ações levantadas pelos especialistas como as mais relevantes a serem adotadas em um planejamento de estratégias de Marketing voltadas a empreendimentos residenciais em bairros periféricos de São Paulo e direcionados a famílias de rendimentos entre 6 a 10 SM. Porém, o aparecimento de novas tecnologias, a conjuntura econômica e a própria evolução urbana pode alterar esse posicionamento quanto às ações mais importantes para este nicho de mercado, o que pode levar a ajustes a partir da inclusão e/ou exclusão de novas ações, bem como a reavaliação dos pesos atribuídos.

A Matriz completa consolidada e hierarquizada das ações da segunda rodada, encontra-se no Anexo B. A Matriz resultante será analisada a seguir, de acordo com as questões levantadas pelos especialistas:

- Relevância de cada ação,
- Peso relativo de cada ação e para cada bloco de ações (Concepção ou Planejamento, Ponto de Vendas, Força de Vendas, Campanha Publicitária e Mídias *on-line* e *off-line*),
- Percentual de budget gasto para cada ação, em cada etapa de comercialização, (Planejamento, lançamento e vendas de estoque ou remanescentes).
- Percentual de VGV para cada bloco de ações (Concepção ou Planejamento, Ponto de Vendas, Força de Vendas, Campanha Publicitária e Mídias *on-line* e *off-line*), dentro dos 4% alocadas para Marketing, segundo os parâmetros estabelecidos neste estudo.

CONCEPÇÃO	RELEVÂNCIA DE CADA AÇÃO	PESO RELATIVO DE CADA AÇÃO E PARA O BLOCO	% DE BUDGET GASTO EM CADA ETAPA DE COMERCIALIZÃO		% de VGV PARA CADA BLOCO DE AÇÕES
7 ações					
PONTO DE VENDAS					
3 ações					
FORÇA DE VENDAS					
Ações diretas					
5 ações					
Definição de metas					
4 ações					
CAMPANHA PUBLICITÁRIA					
3 ações					
Mídia off-line					
9 ações					
Mídia on-line					
4 ações					
			Concepção	Lançamento	Remanescentes

Quadro 2 - Resumo dos blocos de ações da Matriz de Marketing (resultado da 2° rodada do método Delphi)

3.3.1 Relevância de cada ação

Conforme os gráficos apresentados abaixo, seguem os resultados relativos ao grau de relevância para cada ação levantada pelos especialistas. As mais relevantes são as que receberam resposta afirmativa de mais de 50% dos especialistas. As que aparecem em cinza são as que foram levantadas como não relevantes, e que receberam peso zero na segunda rodada da pesquisa, numa frequência relativa em relação à moda superior a 30% e, portanto, foram eliminadas da Matriz final. Aparece também o peso indicado pelos especialistas para cada ação, o que será melhor explicado no próximo item.

- ***Bloco: Concepção ou Planejamento***

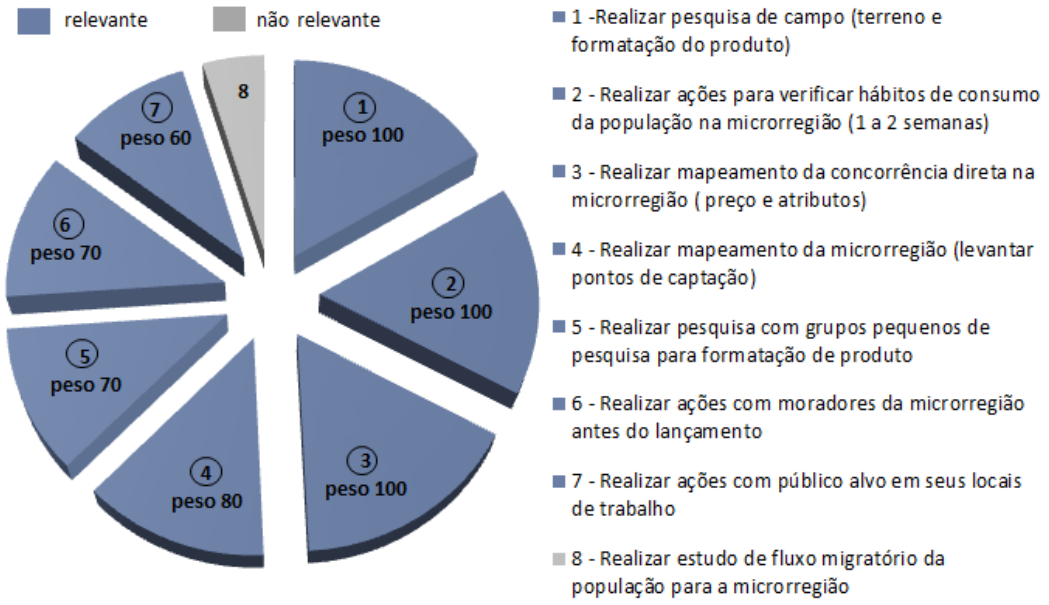


Gráfico 7 – Ações relativas à etapa de Concepção ou Planejamento com pesos

O resultado da pesquisa mostrou que 80% dos especialistas afirmaram que, até 2013, não se preocupavam muito com ações durante a fase de concepção. Este fato mudou a partir de 2014, quando a grande parte das incorporadoras começou a investir cada vez mais nessa fase, principalmente em consequência da desaceleração da velocidade de vendas e do incremento dos estoques. Tais ações trazem maior clareza de qual estratégia irá ser relevante nas fases de lançamento e de remanescentes, auxiliando na localização ideal do terreno para o empreendimento pretendido, além de apresentar total relevância para a correta concepção e desenvolvimento do produto, visto que no momento atual não existe mais espaço para erros de planejamento sem consequências diretas no retorno financeiro pretendido. Mostrou também, que o mesmo percentual dos especialistas continua a fazer pesquisas da concorrência durante todas as etapas de comercialização do empreendimento.

A maioria absoluta dos especialistas realiza a análise da qualidade do investimento (AQI) de um determinado produto que acredita ser ideal para determinada região, respaldado em Pesquisas de Mercado. Essas possibilitam a verificação da correta vocação do terreno em estudo, a oferta da concorrência e propiciam o adequado desenvolvimento do produto de acordo com os anseios dos compradores relacionando oferta e demanda.

Segundo 80% dos especialistas, existe a tendência na realização de pesquisas com pequenos grupos, buscando identificar o perfil socioeconômico, comportamental e os hábitos de consumo do público alvo. Essas pesquisas são realizadas basicamente com quatro grupos de 10 pessoas, em paralelo com a equipe contratada pela incorporadora para o desenvolvimento do projeto do empreendimento. A pesquisa busca entender onde está o público potencial que busca determinado produto, se tem ou não rejeição a determinada planta tipo e qual seria o seu apartamento preferido no segmento. A primeira etapa inicia-se com questionários diários, via um *blog* formatado com este intuito. Finalizada essa etapa, os grupos são reunidos e a incorporadora apresenta a planta, a fachada e as áreas de lazer que estão sendo desenvolvidas pelo grupo de projetistas, segundo diretrizes da incorporadora e informações oriundas das respostas do *blog*. Percebe-se assim, a aderência do projeto em estudo e se questiona quais adicionais poderiam ser agregados ao produto em desenvolvimento. Finalizada essa etapa, os resultados são avaliados e mais uma vez voltam para a equipe de projetistas para refinarem o projeto. Este tipo de pesquisa tem se mostrado muito assertiva para o correto desenvolvimento de produtos imobiliários residenciais.

Durante esta fase de concepção, 90% dos especialistas realizam ações buscando o mapeamento dentro da microrregião de todos os pontos que possam ser utilizados como pontos de captação de clientes, como padarias, supermercados e restaurantes. Tais ações em locais de comércio de rua trazem resultados positivos na conversão de vendas.

Partindo do mapeamento dos pontos de captação, 80% ainda acredita que conseguem levantar mais subsídios a serem adicionados às conclusões levantadas via pesquisa de mercado, caso selecionem parte de seu efetivo da força de vendas para frequentar, durante um período de 1 a 2 semanas, os locais utilizados pelos moradores da região. As ações seriam de tomar café da manha nas padarias locais, almoçar nos restaurantes, verificar as bancas de jornal, lotéricas e etc., ou seja, todos os pontos de comércio da região, buscando assim, conhecer a população, verificar seus hábitos de consumo e também levantar em quais regiões da cidade trabalham, buscando identificar bairros de origem do público alvo potencial, e o fluxo migratório dessa parcela da população. Este estudo de fluxo, levantado por parte dos especialistas na primeira etapa, não foi tida como relevante na segunda etapa e foi excluída da Matriz.

Também foi possível apurar que 60% dos especialistas ressaltaram a preocupação dos incorporadores em realizar ações com moradores e abrir canais de comunicação com associações de bairros, tentando assim aproximar-se da população dessas regiões, buscando entender seus anseios e necessidades. Mostram, via mídias sociais, como serão seus futuros lançamentos e buscam ouvir opiniões para implantação de melhorias.

- ***Bloco: Ponto de Vendas***

Gráfico 8 - Ações relativas ao Ponto de vendas com pesos

A totalidade dos especialistas, a respeito do **Ponto de Vendas**, acredita na importância do stand de vendas completo, com programação visual da empresa e do produto, além de maquete do empreendimento e apartamento decorado. Os especialistas enfatizaram que, para a compra na planta, o produto continua intangível e, dessa forma o cliente precisa, da segurança da maquete e do apartamento decorado para concretizar a compra. Algumas outras ferramentas tecnológicas podem ser agregadas, mas para este público, entrar no apartamento decorado, sentir o ambiente e antecipar sensações que sentirão no futuro imóvel são de extrema relevância. Como já levantado no item 2.2 deste estudo, para este nicho de mercado, possuir uma casa própria mobiliada apresenta-se como um sinal de grande de status perante os outros, portanto, após a conclusão da compra, estes levarão para visitar o stand de vendas e consequentemente seu futuro imóvel, uma parcela significativa de seus familiares. Cerca de um terço (30%) dos especialistas levantou o fato de se utilizarem de projetos padrão já desenvolvidos pela incorporadora no padrão P, M e G, visando assim minimizar os custos de desenvolvimento de projeto para concepção de novos stands de vendas. Assim, conseguem antecipar custos e melhorar a concepção do produto. Quando questionados sobre a vantagem de uma loja frente a um stand de vendas, a grande maioria salientou que a loja só apresentaria alguma vantagem comercial caso a empresa apresente um *portfolio* de produtos focados no mesmo nicho de mercado e concentrados em uma mesma microrregião. As lojas são usadas principalmente em empresas com foco em famílias de até 6 SM, onde a verba de Marketing é mais limitada, como exemplo a empresa Tenda. Para o público de 6 a 10 SM, os especialistas acreditam que o ponto de vendas não pode afastar-se do local onde o empreendimento será construído.

Após o início das obras, 50% dos especialistas só realizam outro ponto de vendas se restar muito estoque. Nesse caso, pode ser um ponto de atendimento na própria torre, um container ou uma loja nos arredores do empreendimento. Durante o planejamento de obras, 20% dos especialistas citam a preocupação em relação à correta localização e ao tamanho do stand de vendas, a fim de que este possa permanecer no terreno mesmo com o início da construção do empreendimento. Nesse caso, o stand apenas será destruído nas etapas finais da obra, o que traz grande economia frente à construção ou aluguel de outro ponto de vendas.

Para a ação de construção da tenda preliminar, a opinião dos especialistas se mostrou dividida, 47% dos especialistas acredita ser relevante, podendo criar a sensação de oportunidade na região, outros 53% entendem como não relevante para este público,

principalmente porque caso esse estágio demore mais dos que os 30 a 45 dias estipulados em planejamento, podem ocorrer resultados que levem à desmotivação da força de vendas. Mesmo os que avaliam positivamente esta ação, acreditam que só deve ser assumida caso o terreno se localize em um lugar de muita passagem e grande visibilidade. Na segunda rodada esta estratégia também foi excluída e tida como não relevante.

Na primeira etapa, parte dos especialistas levantou que o apartamento modelo apresenta grande relevância para conclusão das vendas e, portanto, acreditam que este, após o início da obra e desmanche do stand de vendas, deve ser refeito em uma unidade da obra. No entanto, esta ação, durante a segunda etapa, não se mostrou relevante e também foi excluída da Matriz.

- ***Bloco: Força de Vendas - ações diretas e definição de metas***

Gráfico 9 - Ações relativas à Força de vendas - ações diretas com pesos

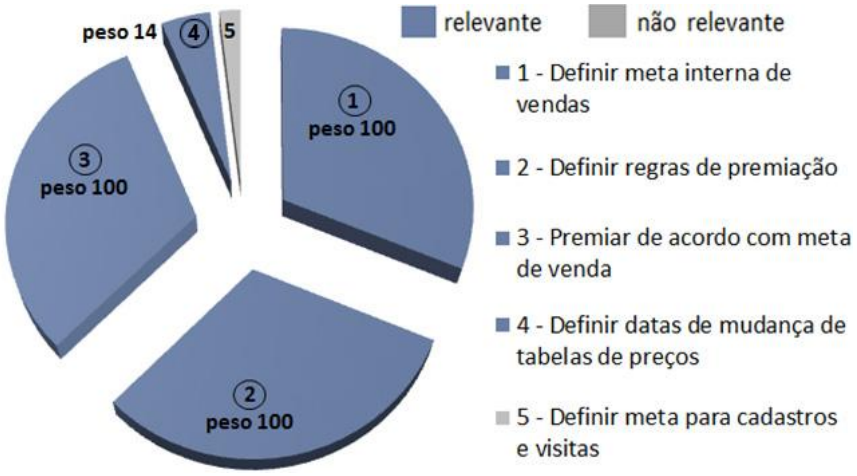


Gráfico 10 - Ações relativas à Força de vendas – definição de metas com pesos

Dentro do bloco de **Força de Vendas**, a confecção e o envio de peças de e-mail Marketing para corretores com certa regularidade foi levantada pela maioria absoluta dos especialistas como relevante, como forma de lembrar a força de vendas a respeito de seu produto. Acreditam que esta ação se torna mais efetiva com a inclusão dos resultados de vendas, mostrando assim a liquidez do produto.

Grandes convenções de vendas, com apresentação do futuro empreendimento e treinamento da força de vendas, não são mais entendidas como relevante, pois apresentam alto custo e grande perda de foco. A quase totalidade (93%) dos especialistas acredita que ações menores e mais focadas na força de vendas atraem mais atenção, geram maior curiosidade por parte dos que não foram convocados e apresentam maior relevância na reversão de vendas. Nesta etapa ainda, o foco deverá ser a força de vendas, pois serão os multiplicadores das informações levantadas pelos gestores. Metade dos especialistas acredita no treinamento constante da força de vendas pois, trazer o cliente ao stand apresenta um custo e portanto a venda não pode ser perdida em decorrência a um pequeno deslize decorrente do mal treinamento do corretor. Além disso, os incorporadores devem levantar itens sobre a concorrência e atributos diferenciais do empreendimento.

A maioria absoluta dos especialistas acredita nas ações motivacionais para força de vendas mas levantam que a tendência atual vai de encontro em premiar somente se as metas estipuladas forem atingidas. Acreditam que devam existir metas “curtas” e metas “longas”. Caso a força de vendas entenda que o alcance das metas é inatingível, esta ação terá o efeito desmotivacional em desacordo com o desafio a ser alcançado.

Os eventos de lançamento do stand de vendas e abertura de decorados foram levantados como importante por 100% dos especialistas, pois acreditam ser um motivo adicional para trazer o cliente em potencial para o ponto de vendas, abrindo assim mais uma possibilidade de vendas. Os incorporadores acreditam que este público sai de casa com a família para algum evento no stand de vendas diferentemente das classes mais altas.

Ações temáticas ou gastronômicas no stand de vendas, segundo 40% dos especialistas, trazem alguma movimentação ao local, mas em geral revertem em poucas vendas. Portanto não acreditam na relevância de tais ações, mas caso sejam realizadas sempre tem que ter o foco na esfera familiar, como, por exemplo, as festas juninas, Páscoa, etc. Na segunda etapa, esta ação não foi levantada como relevante e foi excluída da Matriz.

Um dos especialistas, contrariamente, montou uma série de novos eventos indo de encontro a esta proposta. Para ele, essas ações possuem a intensão de propor novas experiências aos convidados e mesmo não trazendo resultados imediatos apresentam relevância para o engajamento dos clientes, alvo desse estudo, com a marca da empresa. Ele relata uma experiência onde, a partir do envio de e-mail Marketing a uma listagem qualificada da própria incorporadora, houve a presença de uma grande quantidade de convidados durante essas datas no stand de vendas.

No bloco das ações atreladas às metas estabelecidas, a ação de atingir metas pelo cadastro de novos clientes, segundo os especialistas, apresenta pouca assertividade, pois os corretores, de um modo geral, para realizarem o que lhes foi proposto, trazem um público desqualificado ao stand, somente para cumprir as metas estabelecidas, o que geralmente tem pouco resultado prático. Na segunda etapa, esta ação também foi excluída. Por outro lado, definir metas internas de vendas e regras de premiação foram levantados como de total relevância para buscar o incremento de vendas. Caso as metas sejam atingidas, de acordo com 100% dos especialistas, deve-se premiar a força de vendas de acordo com as regras estabelecidas. Conforme levantado no item 2.2.4.2 deste estudo, segundo KRAFFT (1999), as premiações ocasionadas por incremento de vendas geram satisfação e ao mesmo tempo motivam ainda mais a força de vendas criando um ciclo de estímulos motivacionais que não apenas se retroalimenta, mas que pode ganhar mais força ao longo do tempo.

A mudança de tabela, segundo 46% dos especialistas ocorre de acordo com número de vendas, outros 54% afirmaram que todo começo de mês as tabelas recebem o acréscimo do INCC independentemente do número de vendas. O reajuste se dá não apenas por conta das questões financeiras da empresa, mas principalmente para que os clientes que já efetuaram a compra do imóvel não se sintam em desvantagem perante aos novos compradores. Até 2012 a mudança de tabela mostrava aos clientes a urgência da compra. Nos dias atuais, o cliente está ciente que conseguirá um grande desconto independente da virada de tabela.

- ***Bloco: Campanha Publicitária***

Gráfico 11 - Ações relativas à Campanha publicitária com pesos

- ***Bloco: Mídia off-line e Mídia on-line***

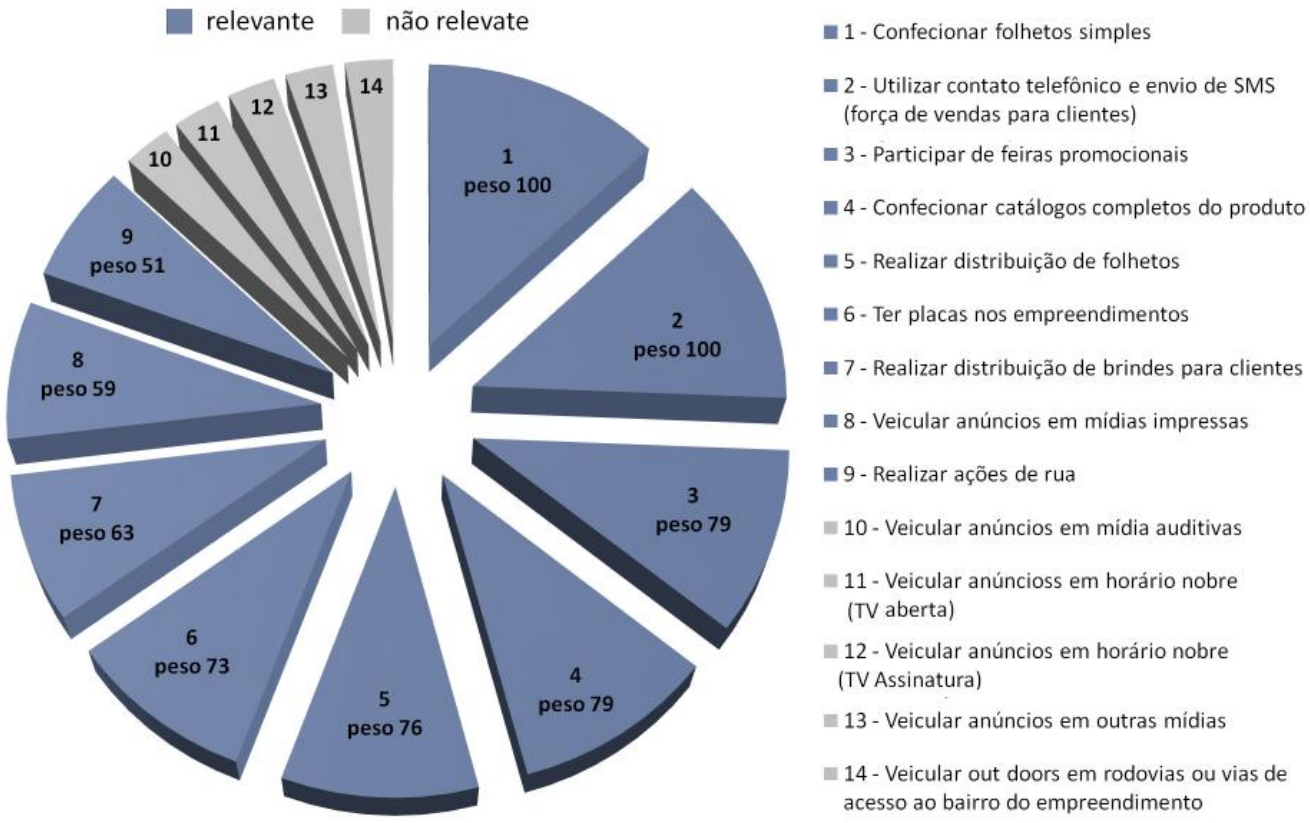


Gráfico 12 - Ações relativas à Mídia off-line com pesos

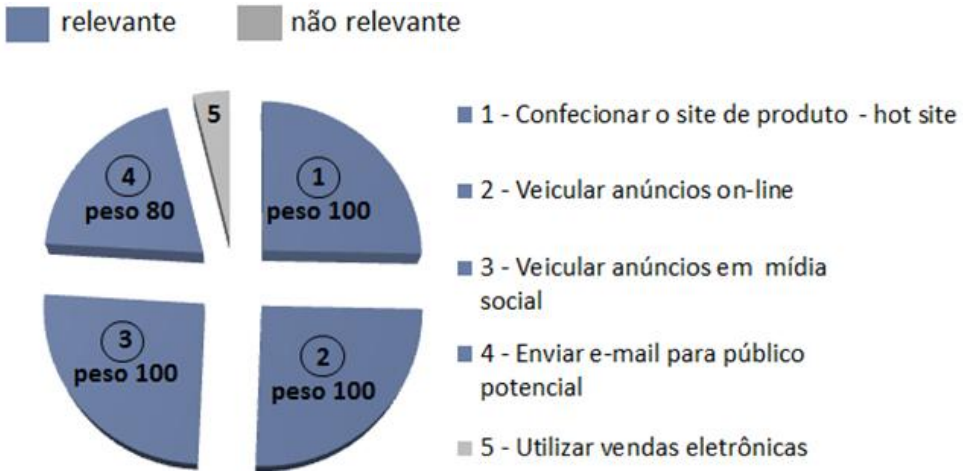


Gráfico 13 - Ações relativas à Mídia on-line com pesos

A maioria absoluta dos especialistas levantou que a **Campanha Publicitária** deve sempre ser pensada com foco no público alvo, na localização e no produto, porém acreditam que o nicho de mercado, alvo deste estudo, é muito influenciado pela campanha publicitária. Desta forma, o briefing indicado à agência de publicidade deve partir de pesquisas qualitativas e quantitativas. Para o lançamento, acreditam no uso do apelo do "NOVO", "NOVIDADE", "LANÇAMENTO", "CHEGOU", etc. Independente de existir uma ou duas agências, a campanha *on e off-line* deve apresentar uma unidade e utilizar a linguagem e um vocabulário simples, o que ajuda na captação de maior atenção dos clientes, principalmente para o público alvo deste estudo. A campanha deve ser informativa e a planta e/ou fachada devem sempre ser mostradas. Para os anúncios e *folders,* deve-se utilizar cores quentes e vibrantes da paleta de vermelhos e amarelos, sem cair em uma sofisticação extrema, o que pode afastar o possível comprador. Segundo os especialistas, a campanha com foco neste público deve buscar o imaginário em torno do cotidiano familiar, usando este mote com objeto atrativo de suas vendas. Associá-la a animais de estimação, principalmente em cenas de lazer, e, se possível, contratar personagens famosos. Segundo os especialistas, é possível associar suas marcas e produtos a artistas com o objetivo de utilizar a influência que eles exercem sobre determinado público, trazendo assim mais credibilidade, confiabilidade, familiaridade e, principalmente, o aumento da percepção das qualidades do produto.

Acreditam, também, que o indicativo do valor da parcela deve aparecer em destaque nos impressos, o que facilita a comunicação e mostra que o valor cabe no bolso do futuro comprador. A preocupação deste público com a capacidade de pagamento, gera a necessidade de que as indicações de preço sejam claras, objetivas e dispostas de forma adequada. Alguns

incorporadores acreditam que em caso de alguma dúvida na estratégia a ser assumida pela campanha, para não se errar no enfoque, esta deve apresentar sua validação a partir de testes de rua, principalmente para a campanha off-line. Esses testes, entretanto, dificilmente serão efetuados para empreendimentos focados no público alvo deste estudo, pois apresentam alto custo.

A confecção de *folders* e a ação direta de distribuição de *folders* e jornais de bairro foi levantada como a estratégia mais relevante quando se pensa em empreendimentos voltados para o público alvo deste estudo. Essas ações têm sua utilização durante todas as fases de comercialização e este público se mostra receptivo a elas. Os especialistas levantaram a importância em se planejar muito bem os locais de distribuição dos *folders* buscando atingir o público almejado. Sugerem eventos, estabelecimentos comerciais ou de ensino. Segundo um dos especialistas, principalmente em localidades com excesso de oferta. A ação apresenta incremento de resultado quando, em conjunto, se distribui um brinde adicional.

O contato via ligação telefônica também foi levantado por 100% dos especialistas como muito relevante. Acreditam que este contato, com uma listagem atualizada e focada no público alvo apresenta grande assertividade, pois o contato humano e a voz ainda se apresentam como um diferencial para o nicho de mercado em estudo.

A confecção do catálogo completo do produto foi levantada como relevante, mas apresenta custo elevado, desta maneira a maioria absoluta dos especialistas salientou executar somente o número de unidades.

Todos os especialistas levantaram o fato de não existir mídia isolada e sim a associação delas, ou seja, deve-se ter um planejamento para o conjunto de todas as mídias.

A utilização da mídia *off-line* impressa é levantada como relevante, principalmente, para incrementar a segurança da venda para a força de vendas. Para empreendimentos com foco no público alvo deste estudo, os anúncios em revistas e jornais, devido ao alto custo, são somente utilizados no momento do lançamento do produto.

As mídias auditivas e audiovisuais, embora tenham grande dinamismo de alcançar e envolver todos os públicos e serem muito populares, com alta e rápida cobertura geográfica, apresentam custo muito elevado de produção e veiculação e, portanto, conforme indicado por 60% dos especialistas, não são assumidas como ações relevantes para este público. 20% dos

especialistas levantaram que em pouquíssimos casos, com planejamento muito rigoroso, conseguem verba para estas mídias para alguns anúncios durante a semana de lançamento. Nesse caso, estas devem ser planejadas segundo uma pesquisa de consumo para identificação dos programas de rádios e de televisão mais assistidos pelo público alvo do empreendimento. Um tipo de pesquisa com baixo custo e grande assertividade nessa busca seria a pesquisa realizada no próprio plantão de vendas, com os clientes de passagem. As ações ligadas à mídia auditiva, audiovisuais e outras mídias foram excluídas da Matriz final. O bloco de mídias *off-line* foi a que apresentou o maior número de exclusões na segunda rodada, principalmente devido ao custo associado a tais ações.

Os especialistas salientaram que quando se fala de outras mídias *off-line* deve-se tomar muito cuidado, pois embalagens e sacolinhas podem virar lixo rapidamente. O levantamento da embalagem ideal para inserção de mídia se dará também a partir de pesquisas de hábitos de consumo do público alvo. Entendendo que uma parcela considerável do público alvo se utiliza do transporte público, questionou-se a relevância de mídia em placas de pontos de ônibus e metro. A maioria dos especialistas acredita que placas em ponto de ônibus ou relógios de ruas apresentam pouca assertividade para a venda de empreendimentos imobiliários e que seriam mais indicados para produtos de bens de consumo, entretanto acreditam que as placas em estações de metrô, apesar do alto custo, são muito assertivas, mas a localização exata deve partir da análise de percurso da casa ao local de trabalho do público potencial. Levantaram que mídia em placas de metrô traz grande retorno quando os empreendimentos imobiliários estiverem perto de uma estação. Um dos especialistas levantou a grande assertividade na utilização de *outdoors* para empreendimentos com acesso via rodovias.

A participação em feiras promocionais foi levantado por 65% dos especialistas como uma ação de grande relevância pois, aumenta a visibilidade da marca e do produto frente à concorrência e traz grande quantidade de indicações de possíveis compradores. Concentram o *budget* para estas ações durante a venda de remanescentes. Salientam, entretanto, que em meio a tantas ofertas somente os estantes mais bem montados, com visual atraente, informações claras, interatividade e bom atendimento conseguirão mostrar diferenciais e atrair os clientes. Acreditam que alguns instrumentos de venda utilizados pelo varejo podem ter grande eficácia também na venda de produtos imobiliários nesses eventos. Salientam a grande importância da comunicação oral através de jingles institucionais e promocionais.

Outros 35% não realizam este tipo de ação, pois acreditam que participar deste tipo de evento denigre o produto mostrando sua baixa receptividade com necessidade de uma ação extra para ser vendido.

Colocar placas nos empreendimentos foi levantado por 92% dos especialistas como uma estratégia relevante. Levantaram, entretanto, que as informações existentes nas placas devem ser alteradas de acordo com a etapa de comercialização do empreendimento. Inicialmente, informando sobre o futuro lançamento, sem imagens ou descrições do empreendimento. Para o lançamento deve apresentar informações referentes ao empreendimento, imagens, endereço e telefones de contato. Durante a fase de remanescentes, principalmente para o público alvo deste estudo, os incorporadores colocam valores do imóvel ou da parcela, além de textos como: últimas unidades e não perca esta oportunidade. Durante a fase de construção, a placa deve apresentar, além de informações do produto, informações técnicas como nome do autor do projeto, dos responsáveis pela execução da obra e os números de alvarás expedidos pelos órgãos legais. Todas essas informações devem estar adequadas às medidas estabelecidas pela lei 14.223/06, a chamada "Lei Cidade Limpa".

Para a estratégia de distribuição de brindes para clientes, os especialistas levantaram que estas ações apresentam mais assertividade quando o brinde for retirado no stand após a explanação do produto pela força de vendas, o que pode potencialmente levar a uma venda. Acreditam que oferecer um brinde ou uma quantia em dinheiro para um cliente efetivado que indicar outro possível cliente (indicação premiada) leva ao incremento de vendas, principalmente em bairros periféricos da cidade, onde os moradores são considerados “bairristas”.

A maioria absoluta (100%) dos especialistas acredita que as ações de ruas são fundamentais mesmo apresentando alto custo. Bandeirolas e setas são muito utilizadas em semanas de lançamentos principalmente porque sinalizam que algo ocorre no stand de vendas, despertando a atenção da população local.

Quando se fala em mídia *on-line*, deve-se entender que a campanha formata toda a publicidade que vai ser veiculada via plataforma digital, ou seja, o conjunto de ações concebidas pela agência e que serão executadas de acordo com um cronograma estabelecido. Existe uma gama de plataformas que permite o contato com o consumidor de diferentes

formatos e horários, são elas: os anúncios *on line*, os *hot sites*, as *landing pages*[13], os e-mail Marketing, etc...

Os *hot sites* para divulgação de um novo produto, segundo 60% dos especialistas, funcionam também como um catálogo eletrônico, apresentam menor custo de execução, manutenção e tempo de carregamento menor quando comparado a um site coorporativo. Quando o produto é todo vendido, pode também ser tirado do ar com mais facilidade. Outros 40% acreditam que todos os produtos devam ser concentrados na *landing page*s da empresa, onde encontram-se todos os produtos a serem ofertados. Desta forma, os clientes poderão migrar de um produto para o outro, caso o primeiro não se adeque aos seus anseios e expectativas. Concentrar todos os produtos no site coorporativo ajuda a incrementar o posicionamento nos sites de "busca" visando aumentar o número de visitas e consequentemente as vendas, além de não apresentar data para sair do ar.

Percebe-se que a tendência atual dos gestores de Marketing do segmento imobiliário para empreendimentos de baixa, média ou alta renda, está em migrar seus anúncios da mídia *off-line* para a mídia *on-line*. 90% acreditam também nos anúncios em mídias sociais, como o *Instagram* e *Facebook*. 20% dos especialistas comentaram sobre a criação de novos departamentos em suas empresas, para explorar novas tecnologias digitais e buscar assim, novos meios de veiculação *on-line*. Conforme gráfico 14, abaixo, segundo estudo da empresa Google em parceria com o Instituto Data Popular, hoje a classe C responde por 54% dos acessos à internet, destes, 47% já possuem um *smartphone* ou um *tablet*. Assim, os gestores entendem que os anúncios devem ser desenvolvidos e produzidos para visualização em pequenas telas.

[13] Landing page é a página por onde o visitante chega a um site, quando um usuário clica em um resultado de busca ou em um anúncio de banner ou links patrocinados, eles são direcionados para as landing pages.

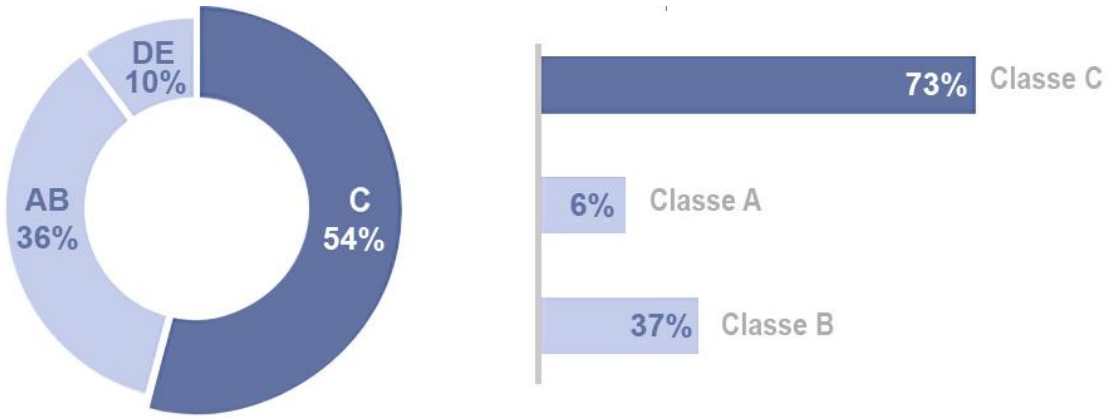


Gráfico 14 - Acessos à internet e novos internautas por classe social
Fonte: https://www.google.com/intl/ALL_br/think/research-studies/novos-donos-internet-classe-c-conectados-brasil.html

Os anúncios em portais como *zap imóveis*, *imovel*web e *google*, foram levantados como relevantes por 70% dos especialistas, pois propiciam grande quantidade de *leads*. Existe uma

tendência atual das incorporadoras em criar equipes de administração desses *leads*. A campanha *on-line* tem se mostrado muito importante pois, apresenta resultado por mais tempo quando comparada a campanha *off-line*.

O envio de e-mail para o cliente final foi levantada pelos especialistas como uma ação importante, mas deve apresentar comunicação simples e títulos corretos para que o público sinta que o e-mail foi preparado principalmente para ele.

Segundo 70% dos especialistas, as vendas eletrônicas não apresentam assertividade para o público alvo deste estudo, sendo mais indicado para o público de alta renda, principalmente porque o público alvo dificilmente irá realizar uma compra sem visitar o stand de vendas e o terreno do empreendimento. Um dos especialistas, que vem implantando esse tipo de ferramenta, acredita que as vendas *on line* seriam mais uma ferramenta de contato *on-line* com o produto. Acredita que ainda existirá um tempo de maturação para total implantação dessa nova ferramenta, mas esta será uma tendência que veio para ficar. Esse incorporador implantou um portal completo de vendas *on line*, ampliando a ideia de um chat *on line*, que se apresenta como uma simples conversa. Neste caso, o espelho de venda, a tabela de vendas, o memorial do empreendimento, a matrícula e a convenção de condomínio são apresentados e a transação comercial se concretiza completamente via *on-line*. O primeiro pagamento é feito pelo sistema *pay pall*, com cartão de crédito, no limite de R$ 3.000,00 (três mil reais). O incorporador informou que em até 48 horas, após a verificação da venda, o comprador recebe

o contrato para assinatura e finalização da compra. O exemplo não se enquadra no público foco deste estudo, mas foi levantado mostrando a busca e a experimentação atual dos incorporadores de novas ações de Marketing e vendas, principalmente *on-line*. O entrevistado levantou que, das 30% das vendas realizadas neste empreendimento, 10% foram efetuados via *on-line*.

3.3.2 Peso relativo das ações e dos blocos

Esta análise buscou identificar a importância/peso, indicado pelos especialistas para cada ação e também para cada bloco (Concepção ou Planejamento, Ponto de Vendas, Força de Vendas, Campanha Publicitária e Mídias *on-line* e *off-line*). Como já explicado anteriormente, para a análise dos pesos adotou-se como critério a utilização da moda para frequências superiores a 30% e a média com intervalo de confiança entre a fronteira alta e baixa (da amostra com 90% de probabilidade) para frequências menores, sempre escolhendo a fronteira que mais se aproxima do valor da moda. Vale lembrar que as ações levantadas como não relevantes por mais de 50% dos especialistas e que receberam nota zero, na segunda rodada, numa frequência relativa em relação à moda superior a 30%, foram eliminadas da Matriz.

A média com intervalo de confiança e a moda apresentaram valores próximos para a maioria das ações, o que mostra a qualidade da Matriz e o consenso dos especialistas. O maior intervalo encontrado foi de 28% em relação à média, na ação de realizar estudo de fluxo migratório da população para microrregião, uma ação levantada por 53% dos especialistas como não relevante, apresentou frequência de moda somente de 13% e foi retirada da Matriz na segunda rodada. Para as outras ações, na média, o intervalo de divergência encontrado foi de 10%.

- ***Concepção ou Planejamento (peso relativo do bloco = 100)***

Este bloco é composto por 7 ações e representa, conforme avaliação dos especialistas, as mais relevantes dentre todas as listadas na Matriz. Como já levantado anteriormente, isso demonstra uma tendência ocorrida a partir de 2013 no direcionamento das ações, buscando atingir a excelência na formatação de produtos e uma maior clareza nas ações de marketing a serem adotadas nas fases seguintes de comercialização.

Na Matriz, os pesos variaram conforme o gráfico a seguir:

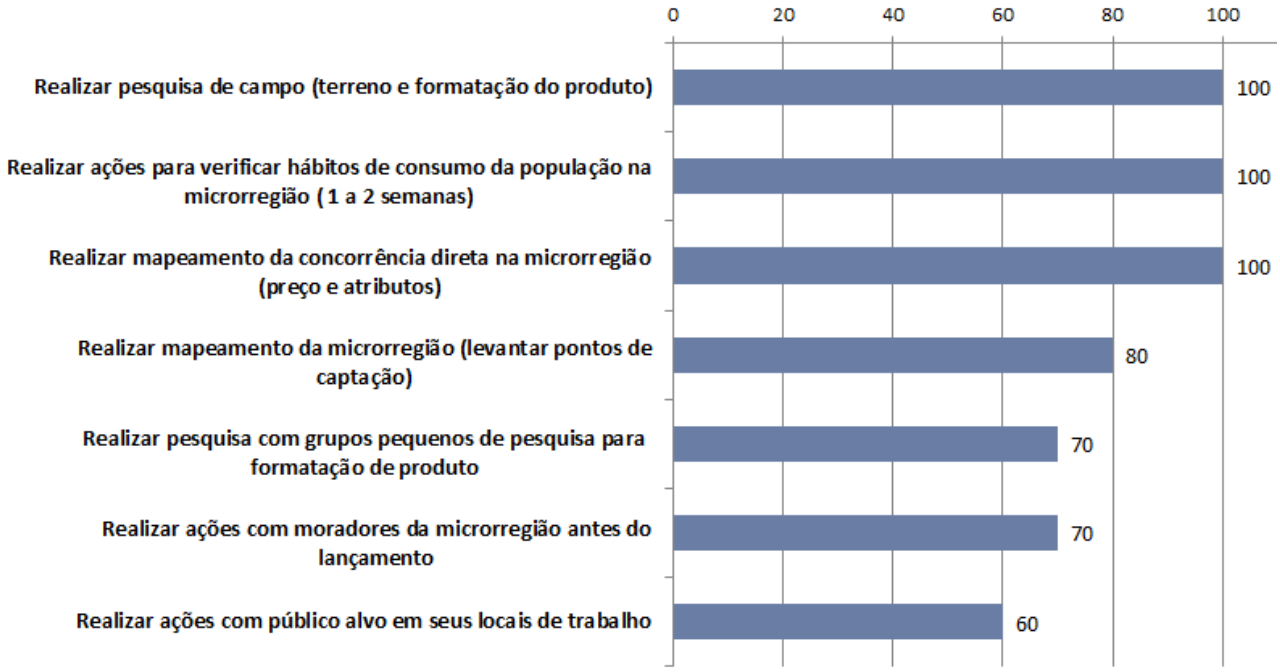


Gráfico 15 - Peso das ações relativas à etapa de Concepção ou Planejamento

- ***Ponto de Vendas (peso relativo do bloco = 90)***

Este bloco é composto por 3 ações, sendo que 2 delas apresentaram nota máxima, mas somente a questão da existência do ponto de vendas perde sua importância sem uma força de vendas adequada e bem treinada.

Na Matriz, os pesos deste bloco variaram conforme o gráfico a seguir:

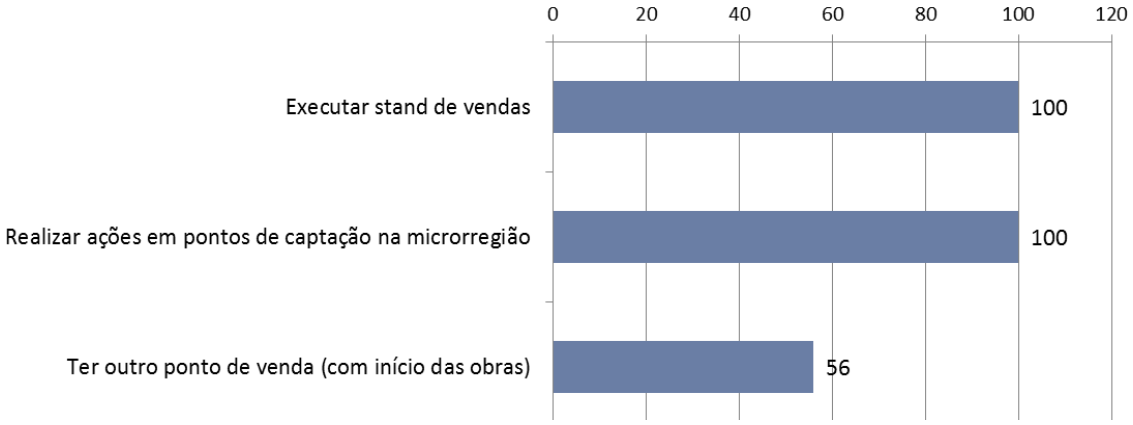


Gráfico 16 - Peso das ações relativas ao Ponto de Vendas

- ***Força de Vendas (peso relativo do bloco ações diretas = 90 e do bloco definição de metas = 70)***

Este bloco é composto por 9 ações, 5 tidas como ações diretas e as outras 4 como ações veiculadas a metas.

A importância deste bloco se destaca, visto que 6 das 9 receberam nota máxima, o que demonstra a relevância de uma força de vendas treinada e motivada para a efetivação da venda de um imóvel. A ação para definição de datas de mudança de tabela, embora tenha recebido o peso dez por 27% dos especialistas, foi levantada como relevante por 54% deles e apresentou peso 14, o que demonstra mais uma vez, que devido à desaceleração da velocidade de vendas e o incremento dos estoques, a mudança de tabela se dá principalmente em decorrência do número de vendas e não mais em data pré-estabelecida.

Para o bloco "Força de Vendas", os pesos variaram conforme os gráficos a seguir:

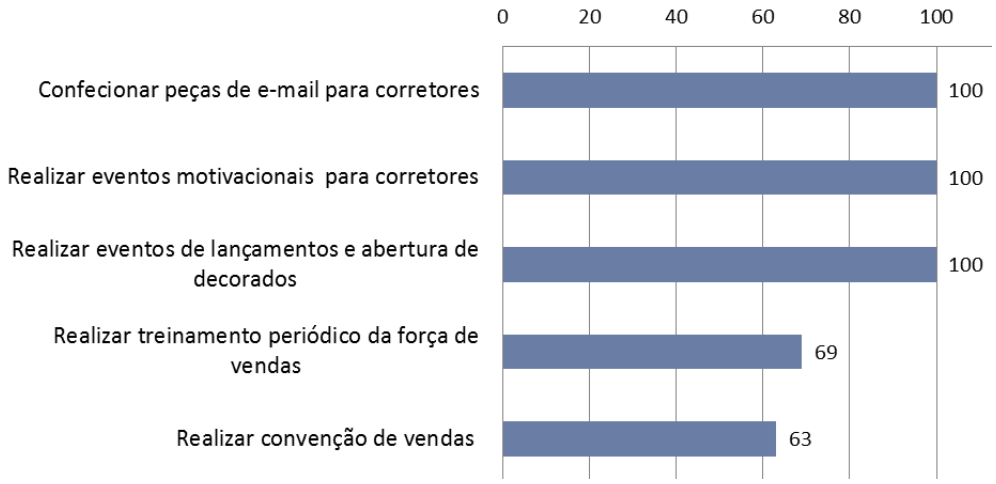


Gráfico 17 - Peso das ações relativas à Força de Vendas – ações diretas

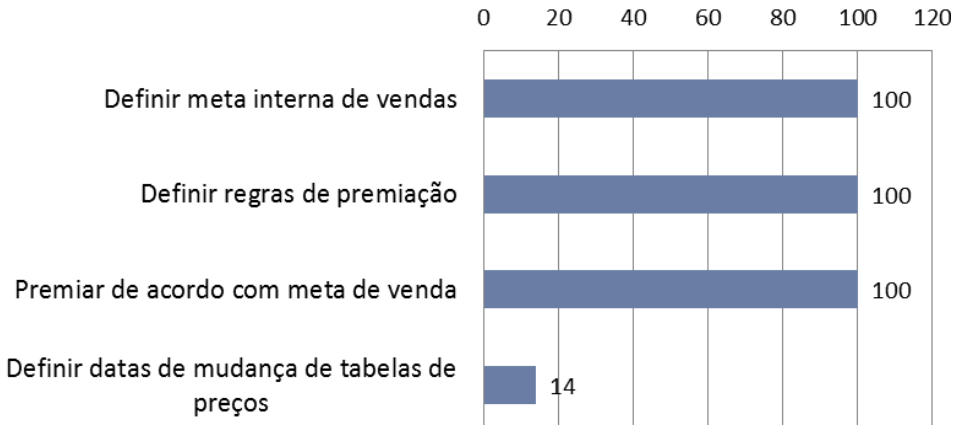


Gráfico 18 - Peso das ações relativas à Força de Vendas – definição de metas

- ***Campanha Publicitária (peso relativo do bloco = 70)***

Este bloco é composto por 16 ações, 3 para a campanha propriamente dita e 13 para as mídias *on e off line.* É o bloco com maior número de ações.

Para as mídias *off-line* somente 2 das 9 atingiram nota máxima, sendo que 5 das 14 apresentadas para os especialistas na segunda etapa foram excluídas, principalmente devido ao alto custo de execução e veiculação.

Para mídias *on-line*, 3 das 4 atingiram nota máxima e uma das ações foi excluída na segunda etapa por não apresentar relevância para o público alvo em estudo.

Percebe-se que os pesos relativos às mídias *on-line* se mostram superiores quando comparadas às *off-line*, o que ressalta a tendência atual dos gestores de Marketing concentrar os investimentos neste tipo de mídia dado ao tempo de exposição e custo.

Para o bloco "Campanha Publicitária", os pesos variaram conforme o gráfico a seguir:

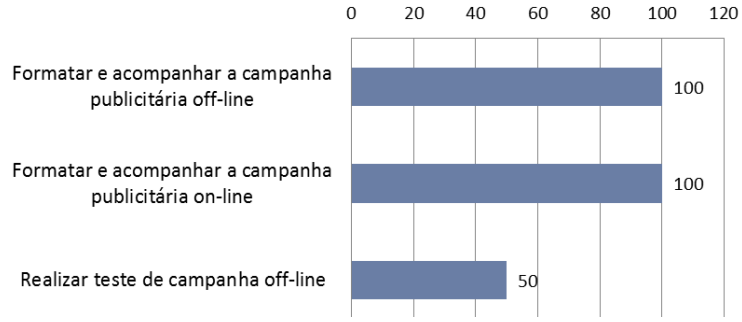


Gráfico 19 - Peso das ações relativas à Campanha Publicitária

- ***Campanha Mídias (peso relativo do bloco Mídia Off line= 60, Mídia On line =60)***

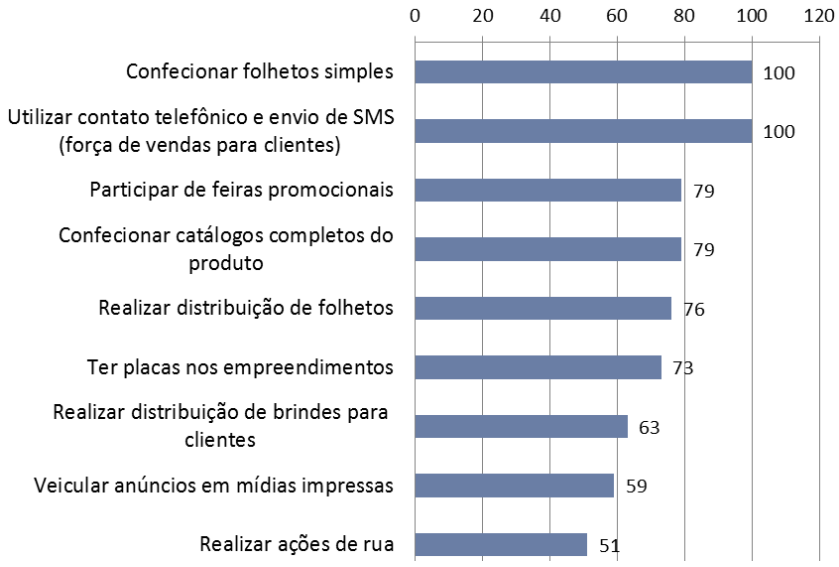


Gráfico 20 - Peso das ações relativas às Mídias off-Line

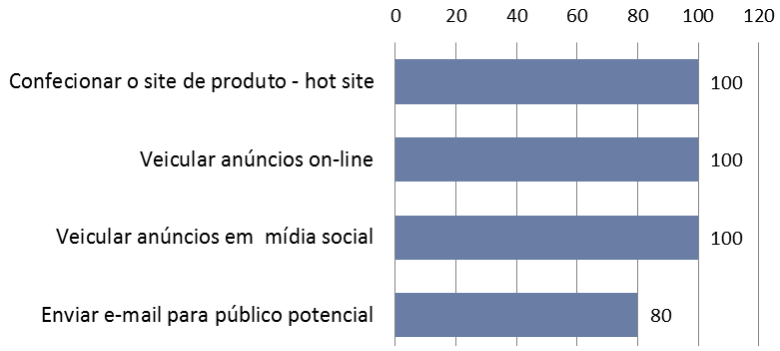


Gráfico 21 - Peso das ações relativas às Mídias on-Line

A representatividade de cada bloco de ações na Matriz está apresentada no gráfico a seguir:

- ***Peso do blocos de ações***

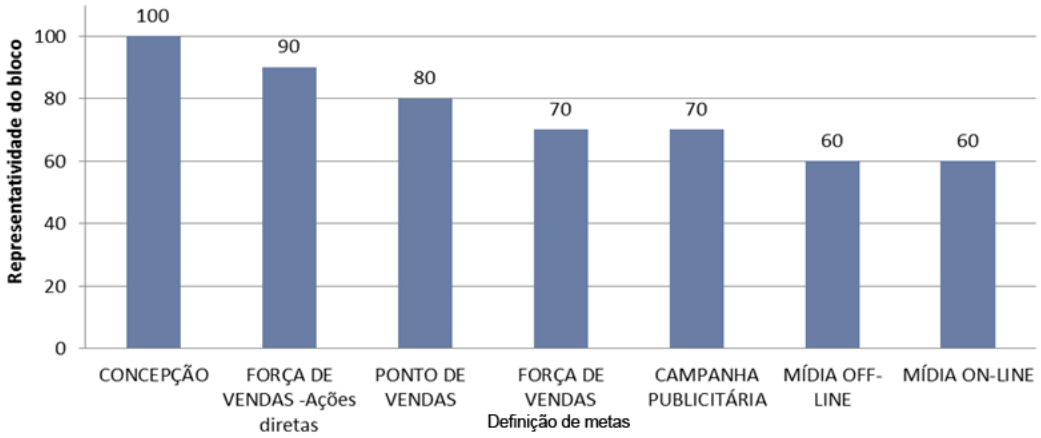


Gráfico 22 - Peso dos blocos de ações

Segundo análise do gráfico acima, percebe-se que o bloco das ações ligadas à concepção apresenta maior peso, seguido pelo bloco das ações diretas voltadas à força de vendas, o que ressalta a percepção atual de que a concepção do produto e as ações voltadas ao treinamento e motivação da força de vendas apresentam total relevância para correta formatação do empreendimento e venda conforme planejamento do produto. Para o público alvo deste estudo, as ações diretas voltadas à força de vendas apresentam maior relevância do que as outras ações, mesmo quando comparadas ao ponto de vendas.

Em seguida, aparece o ponto de vendas, as ações voltadas à meta da força de vendas, a campanha publicitária e, em último lugar, as mídias *on* e *off-line*.

A campanha publicitária apresenta maior peso quando comparada às mídias, pois os gestores entendem que sem um planejamento e uma concepção global não haverá coerência em ações

de mídias o que pode levar anúncios e veiculações equivocadas. As duas mídias ainda apresentaram os mesmos pesos, mas de acordo com as entrevistas percebe-se que a tendência futura será de que a mídia *off-line* seja substituída pela *on-line*.

Conclusivamente segundo a opinião dos especialistas temos que:

- Ações Fundamentais – são as ligadas à concepção do produto e ações diretas voltadas à força de vendas.
- Ações Importantes – são ligadas ao ponto de vendas, ações ligadas à definição de metas voltadas à força de vendas e à campanha publicitária.
- Ações Secundárias - são ligadas às mídias.

Segundo a visão dos especialistas as ações tidas como fundamentais e que não podem faltar em um planejamento de Marketing são as que apresentam menor custo, seguida das ações voltadas à força de vendas, ou seja, um produto corretamente formatado e ofertado por um profissional motivado e bem treinado aumentará as chances no alcance dos resultados esperados.

3.3.3 Percentual de budget gasto em cada etapa de comercialização

Para esta análise foi levantada a média dos resultados com grau de segurança, tentando identificar em qual fase de comercialização do produto (concepção ou planejamento, lançamento e vendas de estoque ou remanescentes) concentra-se o percentual gasto para cada ação. Esta análise não pretende chegar a um consenso, mas sim, levantar mais um parâmetro visando orientar os incorporadores na tomada de suas decisões em um planejamento estratégico de Marketing para correta divisão de seu budget, segundo as fases de comercialização.

- ***Bloco: Concepção ou Planejamento***

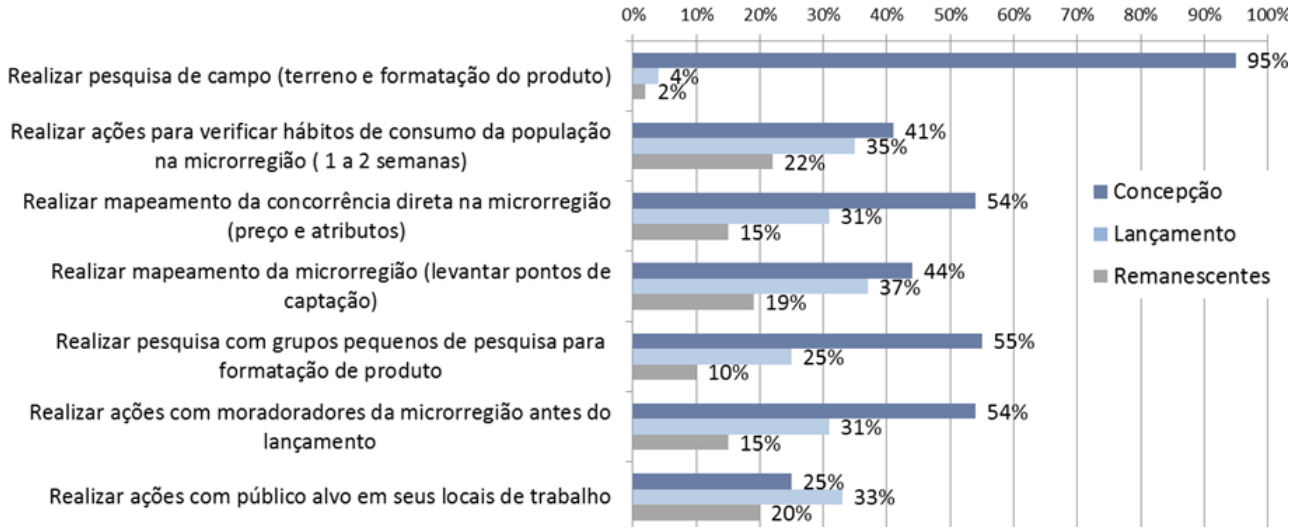


Gráfico 23 - Percentual de budget gasto com ações ligadas à Concepção ou Planejamento

Como já esperado o montante gasto nas ações ligadas ao planejamento do produto concentra-se na fase de concepção. Nota-se que, para a pesquisa de campo, a quase totalidade do budget é gasto nesta fase. Ações com o público alvo em locais de trabalho, por outro lado, concentram-se durante o lançamento do produto, mas apresentam atuação durante todas as etapas.

- ***Bloco: Ponto de Vendas***

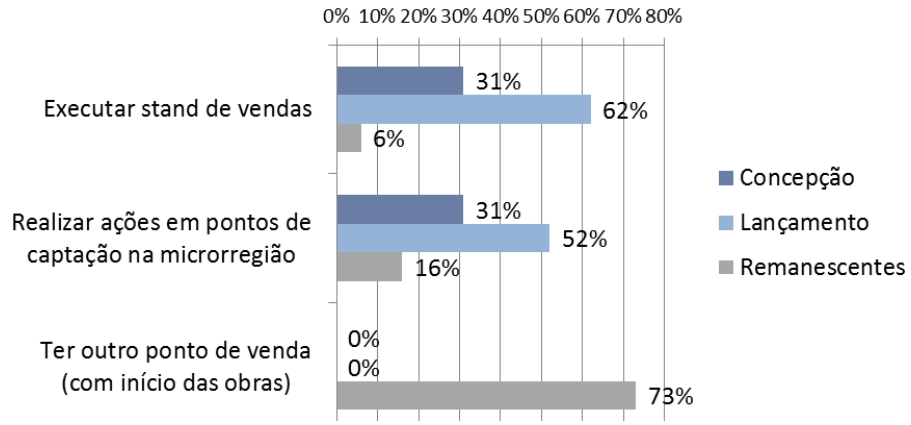


Gráfico 24 - Percentual de budget gasto com ações ligadas ao Ponto de Vendas

Para o **Ponto de Vendas**, a pesquisa confirmou que o maior volume de investimento se dá nos itens "executar o stand de vendas" e "outros pontos de captação" e estão concentrados na fase de lançamento. Em seguida, em menor valor na fase de concepção e o restante destinado para a fase de vendas de remanescentes. Vale a pena lembrar que a fase de vendas de

remanescentes inicia-se 6 meses após o lançamento do produto e que o stand de vendas, em muitos casos, permanece no terreno entre 12 a 18 meses.

- ***Bloco: Força de Vendas – ações diretas e ações ligadas à definição de metas***

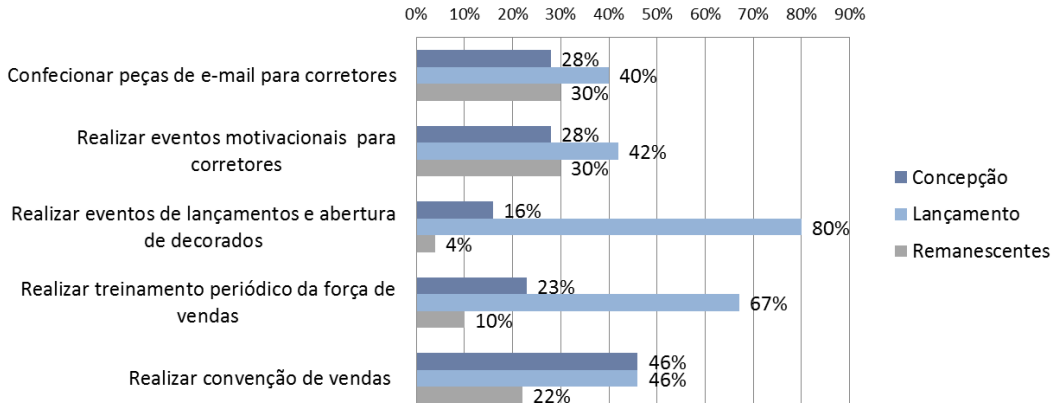


Gráfico 25 - Percentual de budget gasto com ações ligadas à Força de Vendas - ações diretas

Para as **Ações diretas**, a pesquisa mostrou que: para as ações referentes à realização de eventos e treinamento periódico da Força de Vendas, o investimento está concentrado na fase de lançamento, entretanto quando analisamos as outras ações, os percentuais estão muito próximos, independente da fase do empreendimento.

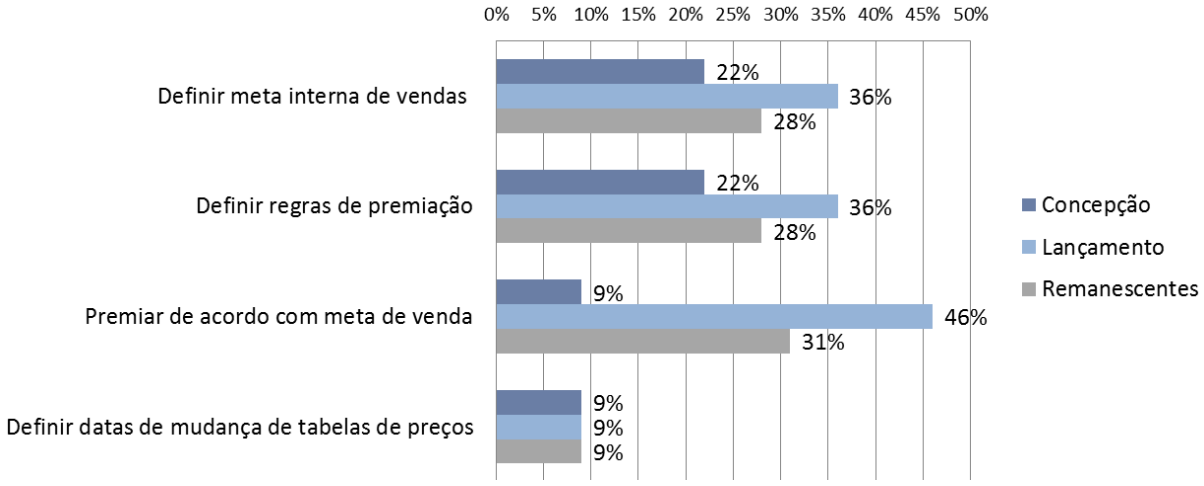


Gráfico 26 - Percentual de budget gasto com ações ligadas à Força de Vendas - definição de metas

Para as **Ações ligadas à definição de metas,** tanto as metas, como as regras e a premiação são definidas na fase de lançamento. Porém, o resultado da pesquisa, conforme reportado no gráfico acima, aponta que estes itens também têm relevância para as fases de Concepção e vendas de Remanescentes.

- ***Bloco: Campanha Publicitária***

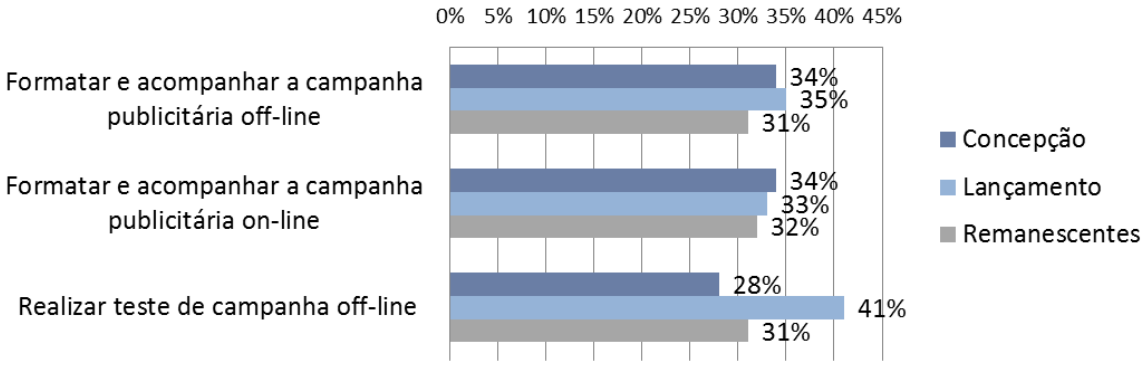


Gráfico 27 - Percentual de budget gasto com ações ligadas à Campanha Publicitária

Para a **Campanha Publicitária**, o investimento apresenta uma distribuição homogênea para os dois tipos de campanha, independente da etapa de comercialização.

- ***Bloco: Mídia off-line e Mídia on-line***

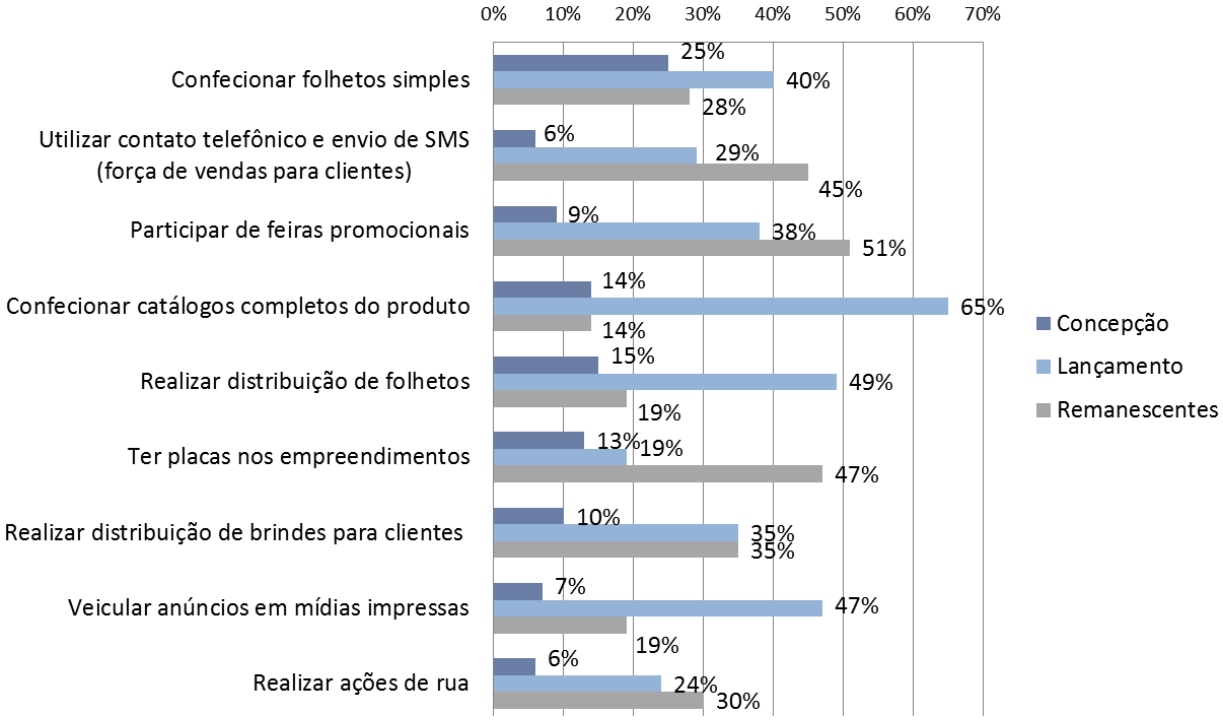


Gráfico 28 - Percentual de budget gasto com ações ligadas às Mídias off-line

Para as ações ligadas às ***Mídias off-line***, a pesquisa revelou que o investimento em feiras e placas só serão executados, quando houver remanescentes. Para as ações de rua, o budget apresenta uma divisão quase homogênea entre a fase de lançamento e vendas de remanescentes, para chamar o público alvo que mora na microrregião para o stand de vendas.

Para as outras ações, o investimento concentra-se durante o lançamento. Quando existirem remanescentes, ocorre o incremento de budget nas ações de contato telefônico e envio de SMS buscando novos clientes.

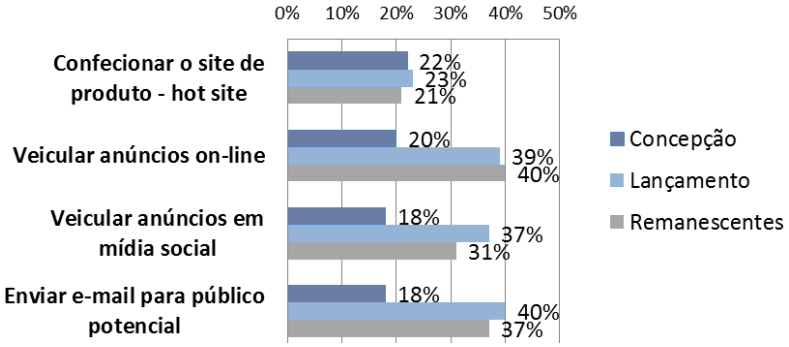


Gráfico 29 - Percentual de budget gasto com ações ligadas às Mídias on-line

Nas ações voltadas às ***Mídias on-line***, para as fases de lançamento e vendas de remanescentes, a pesquisa aponta para uma distribuição mais homogênea do investimento. Conclui-se que, com essas ações, o público alvo se abasteça de informações e realize pesquisas para verificar preços e especificações técnicas do empreendimento antes de chegar ao ponto de vendas.

3.3.4 Percentual de VGV - blocos de ações

Para esta análise foi levantada a média com grau de segurança do porcentual gasto para cada bloco de ações em relação em relação ao VGV do empreendimento. Conforme gráfico abaixo, em cinza os valores indicados no questionário original e em azul os indicados pelos especialistas, percebe-se uma diferença quase desprezível nos dois montantes, sendo que o valor indicado pelos especialistas a serem aplicados em ações de Marketing foi de 4,3% e o valor inicialmente indicado foi de 4,0%. Este seria mais um parâmetro para orientar o incorporador no seu planejamento de Marketing.

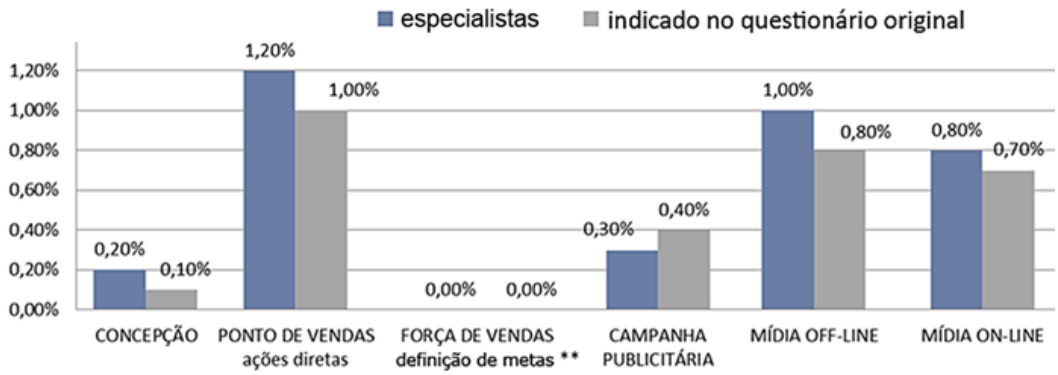


Gráfico 30 - Percentual de budget gasto com ações ligadas às Mídias on-line
(**) O budget da força de vendas – definição de meta, conforme explicado no item 4.1 entra na verba do departamento comercial e não na verba de Marketing

Resultados apurados

Segundo a análise da opinião dos especialistas notou-se que:

- As ações de Marketing podem agir como agente potencializador na implantação de um novo produto no mercado imobiliário.

- Entender os custos e características das distintas ferramentas de Marketing e suas alocações é fundamental para efetivar o negócio, tornando assim o empreendimento tangível e objeto de interesse por parte do público alvo.

- Para o público alvo deste estudo, o ponto de vendas, utilizado por uma força de vendas motivada e treinada, desempenha um papel fundamental na tarefa de captar a atenção do cliente e alavancar as vendas. Portanto, aumentar o desempenho da força de vendas apresenta-se como a tarefa mais importante a ser enfrentada pelos gestores de Marketing.

- O público de baixa e média renda se mostra mais receptivo para ações de Marketing direto (folhetos e jornais de bairro) do que o de alta renda, demonstrando que o público alvo deste estudo gosta e valoriza o atendimento direto do corretor no Ponto de Vendas.

- Percebe-se que a tendência atual dos gestores de Marketing do segmento imobiliário para este nicho em estudo, tem sido migrar seus anúncios da mídia *off-line* para a mídia *on-line*, principalmente para visualização em pequenas telas.

4 APLICAÇÃO DA MATRIZ

4.1 Identificação do empreendimento e critérios de notas para aplicação da Matriz

Neste capítulo será demonstrado um exemplo de aplicação da Matriz de Ações de Marketing desenvolvida a partir do método *Delphi*, apresentado no Capítulo 3, retratando a opinião prevalente do grupo de especialistas sobre as ações mais relevantes em um lançamento imobiliário para o público alvo deste estudo.

A Matriz foi aplicada em um empreendimento da cidade de São Paulo, seguindo as premissas estabelecidas para este estudo. Essa aplicação permitiu a identificação da qualidade dessas ações, e que tem por objetivo orientar gestores de Marketing imobiliário na correta elaboração de suas estratégias gerenciais.

O processo prático desta aplicação tem como base o critério de atribuição de notas. Utiliza-se uma escala de notas variando de 0 até 10, sendo a nota 0 (zero) aplicada apenas para ações que não foram realizadas e a nota 10 (dez) para ações adotadas na sua plenitude. Para elenca-las foram levantados alguns critérios segundo cada bloco de ações, descritos no Anexo C deste trabalho. A definição dos critérios foi necessária para que a Matriz pudesse ser preenchida de forma homogênea, independente da pessoa responsável por sua aplicação.

Desta forma, as ações apresentam-se em um âmbito genérico, que podem não se encaixar segundo as especificidades de cada empreendimento. Ao se utilizar esta Matriz, como suporte orientador em empreendimentos da cidade de São Paulo (que se enquadrem nas premissas estabelecidas), deve-se excluir, portanto, ações que não se adequem ao empreendimento a ser estudado, não impactando assim na nota final. Este procedimento deve ser assumido de modo a não mascarar resultados reais de cada empreendimento. Como exemplo, pode-se citar a pontuação para a ação de ter outro ponto de vendas após o início das obras, no caso do empreendimento já ter sido 100% comercializado, no bloco de ponto de vendas, ou confeccionar catálogos completos e realizar ações de ruas, em empresas cuja política interna não se enquadra a essas práticas, no bloco de mídia *off-line*.

Vale a pena ressaltar que muitos empreendimentos bem formatados e com resultados satisfatórios de vendas, podem não ter realizado muitas das ações elencadas.

Deve-se também ressaltar que a aplicação da Matriz não permite uma análise conclusiva simplesmente pela nota obtida, pois existem outras variáveis envolvidas na venda de empreendimentos imobiliários que extrapolam as ações de Marketing, como o preço praticado e condições de pagamento que também podem impactar na decisão da compra.

Durante o processo, notou-se que não há critérios rígidos que norteiem a escolha das ações para lançamentos residenciais, mesmo para nicho de mercado definido. As empresas de grande porte seguem algumas diretrizes já estabelecidas na sua corporação, no entanto, as de pequeno porte procedem de acordo com premissas estabelecidas por seus gestores, geralmente de acordo com pesquisas de mercado realizadas para cada empreendimento.

Seguem as diretrizes para preenchimento da aplicação da Matriz:

- Resgate dos pesos de cada ação obtidos na matriz apresentada no Anexo B deste estudo, (coluna “Peso por ação”);
- Resgate dos pesos de cada bloco de ações obtidos na Matriz apresentada no Anexo B (coluna “Peso por Bloco”);
- Aplicação da nota de cada ação da Matriz, de acordo com os critérios apresentados no Anexo C;
- Pontuação de cada ação, utilizando notas atribuídas para cada uma (coluna “Nota”) ponderadas com pesos de cada ação e peso dos blocos estabelecidos na Matriz de ações (coluna “Peso por ação”) e (coluna “Peso por Bloco”).

Abaixo a Matriz e os cálculos utilizados para obtenção da pontuação final.

Ações de Marketing	Peso por ação	Peso por bloco	Nota (0 a 10)	Pontuação
CONCEPÇÃO				
Ação 1	Pcon1	Pb com	Ncon1	Pco1*Pbcon*Nco1
Ação 2	Pcon2		Ncon2	Pco1*Pbcon*Nco2
.....	...		....	....
Ação 7	Pco7		Ncon7	Pco7*Pbcon*Nco7
Total do bloco	Pcon1+Pcon2+....+Pcon7		Ncno1+Ncon2+...+Ncon7	Pcon
PONTO DE VENDAS				
3 ações				Ppdv
FORÇA DE VENDAS				
Ações diretas				
5 ações				Pfvd
Definição de metas				
4 ações				Pfvm
CAMPANHA PUBLICITÁRIA				
3 ações				Pcam
Mídia off-line				
9 ações				Pmon
Mídia on-line				
4 ações				Pmof
PONTUAÇÃO FINAL	Pfinal = Pcon+Ppdv+Pfvd+Pfvm+Pcam+Pmon+Pmof			

Pcon1, Pcon2e Pcon7 = peso das ações 1 a 7 do bloco concepção`

Pbcon = peso por bloco concepção

Ncon1,Ncon2 e Ncon7 = notas das ações 1 a 7 do bloco concepção

Pcon= Pontuação do bloco concepção

Tabela 4 - Cálculos utilizados para a pontuação na Matriz

A seguir será apresentado um breve histórico do bairro Freguesia do Ó, bairro onde se localiza o estudo de caso escolhido, e será apresentado o empreendimento para aplicação da Matriz de ações de Marketing.

4.2 Bairro da Freguesia do Ó

O bairro iniciou sua história em 1580, quando o bandeirante português Manoel Preto construiu a sede de sua fazenda próxima às margens do rio Tietê. Da Freguesia do Ó, mais precisamente do Largo Velho da Matriz, saíam diversas expedições de bandeirantes rumo ao interior do país. Com o passar dos anos a Freguesia foi se desenvolvendo, mas sem perder as características de uma tranquila cidade do interior.

A Freguesia do Ó, um dos bairros mais antigos de São Paulo, ainda guarda várias características do final do séc. XIX, como árvores centenárias, construções antigas e o Largo da Matriz, localizado em uma das colinas da Freguesia, onde desde 1901 encontra-se a Igreja de Nossa Senhora do Ó, inaugurada após reconstrução da antiga Igreja de 1796, queimada em 1896.

O bairro apresenta um comércio simples, mas variado, além de uma vida noturna que aumenta o fluxo de pessoas não moradores da microrregião. Segundo pesquisa de mercado realizada para desenvolvimento do empreendimento foco deste estudo, atualmente o bairro possui uma população de classe média, com rendimento médio domiciliar em torno de 6 SM, além de alguns bolsões de pobreza.

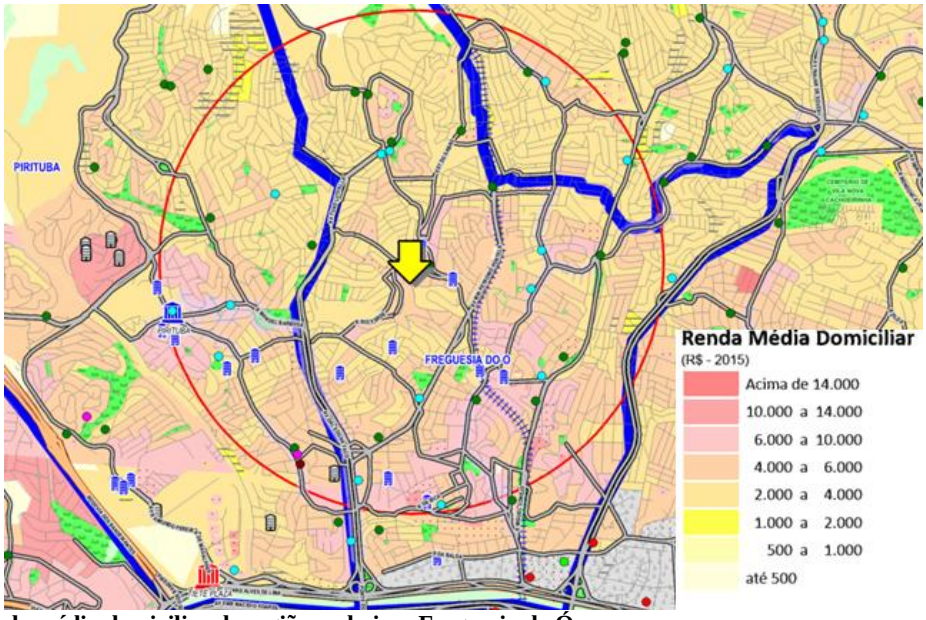


Figura 7 - Renda média domiciliar de região no bairro Freguesia do Ó
Fonte: Plano FB – pesquisa de agosto de 2015

Raio (Km)	População 2015	Domicílios 2015	% Apartamentos	% Casas	Renda Média Domiciliar (R$)
2	199.065	63.104	15	84	4.386
6	1.314.209	412.777	23	76	4.978

Gráfico 31 - Renda média domiciliar de região no bairro Freguesia do Ó
Fonte: Plano FB – pesquisa de agosto de 2015

4.3 Aplicação da Matriz - Empreendimento Família Freguesia do Ó

O estudo de caso escolhido é o empreendimento Família Freguesia do Ó, desenvolvido pela incorporadora Developing, que atua no mercado residencial desde 2005. Neste período, realizou oito empreendimentos em diversas regiões da cidade de São Paulo, Campo Limpo Paulista e Campinas.

Em São Paulo optou por empreendimentos residenciais para o nicho de famílias com rendimento mensal entre 8 a 10 SM. Em Campo Limpo, para uma renda de até 6 SM e em Campinas partiu para o foco de empreendimentos comerciais.

Atualmente possui 2 empreendimentos residenciais em construção: um na Vila Ema (zona leste) e outro na Freguesia do Ó (zona norte), ambos no município de São Paulo.

O empreendimento Freguesia do Ó foi escolhido como estudo de caso devido a três características principais: a sua localização para além do centro expandido da cidade de São Paulo, em local de expansão do mercado imobiliário; o público alvo do empreendimento de famílias, com renda mensal entre 8 e 10 SM; e devido à possibilidade de acesso a todas as informações sobre o empreendimento, desde o momento de sua formatação inicial.

A incorporadora optou por atuar na zona norte do município de São Paulo, após realizar estudos da qualidade de investimento (AQI), partindo da análise da oferta da concorrência, preços praticados, velocidade de vendas nos dois anos precedentes e devido à disponibildiade de terrenos ofertados para venda no bairro, frente à crescente demanda por unidades nesta microrregião.

O empreendimento Família Freguesia do Ó está localizado na rua Jacaré Copaíba 30, na área mais central do bairro da freguesia do Ó. O empreendimento apresenta 138 unidades, com

duas tipologias de 2 dormitórios (1 suíte) de 47 m² e 52 m² em três torres, sendo 6 unidades por andar conforme plantas abaixo.

Figura 8 - Fachada e Plantas de 2 dormitórios, empreendimento "Família Freguesia do Ó"
Fonte: http://www.familiafreguesiadoo.com.br/apartamento.html

Conforme figura 10, o empreedimento apresenta como áreas comuns: brinquedoteca, churrasqueira, espaço gourmet, espaço mulher, fitness, home office, lan house, playground, piscina, sala de tv, salão de festas adulto e infantil, salão de Jogos, spa e redário.

Figura 9 - Implantação do empreendimento "Família Freguesia do Ó"
Fonte: http://www.familiafreguesiadoo.com.br/apartamento.html

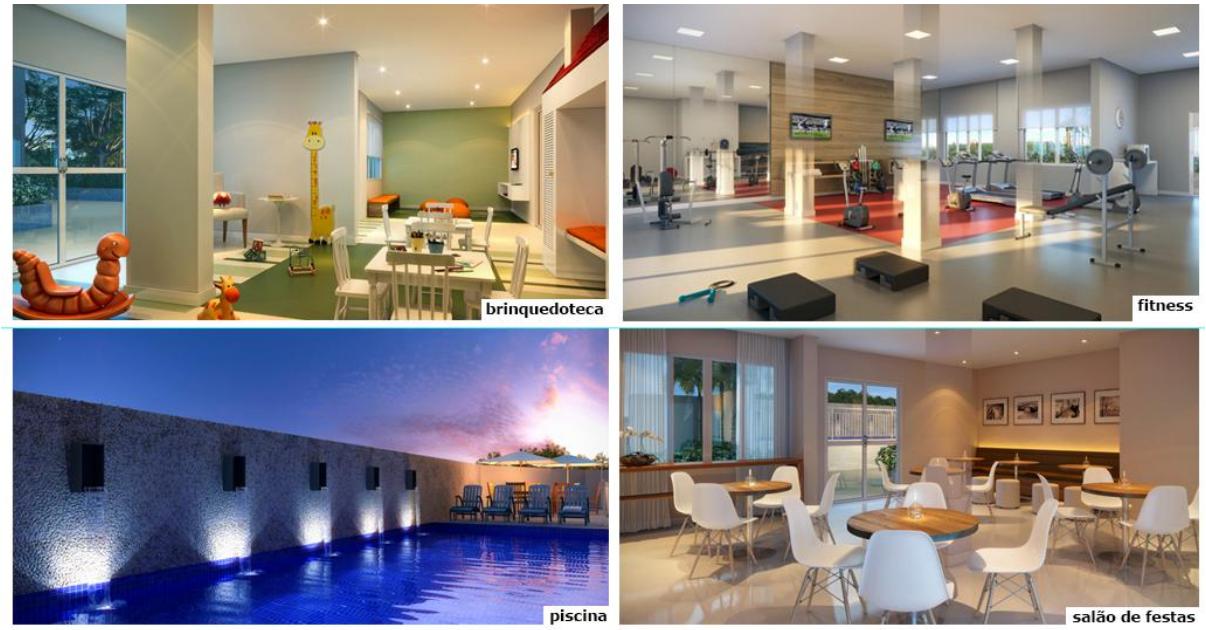


Figura 10 - Imagens das áreas de lazer do empreendimento "Família Freguesia do Ó"
Fonte: http://www.familiafreguesiadoo.com.br/lazer.html

A incorporadora planejava gastar com ações de Marketing para o lançamento do empreendimento, 4% de um VGV de 47 milhões de reais. Entretanto, a empresa não apresentava nenhum planejamento estratégico para a divisão deste montante. Para a construção, manutenção do Stand de Vendas e realização do novo Ponto de vendas, com o início das obras, a incorporadora gastou 2,7% deste VGV, o que segundo os especialistas está muito acima do que se planeja gastar com tais ações. Deste modo, grande parte do valor que deveria ser gasto em mídias e em treinamento da Força de Vendas, foi gasto no Ponto de Vendas, o que explica a descontinuidade das outras ações.

No ano de 2012, a incorporadora Developing contratou uma empresa especializada e realizou uma pesquisa de mercado direcionada ao produto "Família Freguesia do Ó", buscando a correta formatação do empreendimento. A pesquisa identificou as principais características e infraestrutura ofertada no bairro, os lançamentos por tipologia existentes na região, os preços praticados e as características do público alvo, além de levantar bairros adjacentes a serem considerados como demandas potenciais, como Pirituba, Jaraguá e Cachoeirinha.

Em maio de 2015, a incorporadora realizou uma nova pesquisa de mercado, levantando os empreendimentos lançados entre os anos de 2011 e 2015 nos distritos da Freguesia do Ó e Pirituba. Verificou o estoque de unidades disponíveis na região e os futuros lançamentos. Esta análise, possibilitou uma revisão de preços praticados, possíveis promoções a serem oferecidas e propôs uma reformulação da estratégia de Marketing na busca dos possíveis

compradores. Deste modo, a nota para a estratégia de pesquisa de campo e mapeamento da concorrência na microrregião foi 10. A pesquisa levantou que o produto deveria ser de 2 dormitórios, com suíte e terraço gourmet. Porém, não foram realizadas pesquisas com pequenos grupos, nem a verificação de hábitos de consumo da população a fim de buscar o produto ideal dentro dessas premissas básicas levantadas. Este estudo mais aprofundado poderia ter levado ao desenvolvimento de duas tipologias para o empreendimento, uma com dois e outra com três dormitórios, ampliando as possibilidades de oferta. Observou-se durante a fase de comercialização a procura por unidades de três dormitórios.

Para o lançamento do empreendimento a incorporadora realizou um stand de vendas seguindo projeto desenvolvido por arquitetos, decoradores e paisagistas. A nota atribuída para esta ação foi 10. Com o início das obras o ponto de vendas foi transferido para um container, sem área útil para manter a maquete do empreendimento, deste modo a nota para essa ação foi sete. A agência de publicidade realizou um amplo levantamento dos pontos de captação na microrregião. As ações, entretanto, foram realizadas de forma esporádica e sem foco no público alvo deste estudo.

A incorporadora escolheu para o lançamento do empreendimento a mesma imobiliária que já trabalhava com outro produto da empresa, com foco em famílias de até 6 SM. Esta escolha se mostrou equivocada, pois a imobiliária escolhida estava acostumada a trabalhar em outras regiões da cidade e não apresentava **Força de Vendas** com "*expertise*" para buscar o público alvo adequado para esse empreendimento. Para o lançamento não foi realizado uma convenção de vendas, somente uma apresentação do produto na própria imobiliária. Três meses após o lançamento, uma segunda imobiliária assumiu as vendas, porém não apresentou bons resultados, e no momento uma terceira imobiliária trabalha o produto. Este fato somado à falta de um treinamento periódico da **Força de Vendas** e a descontinuidade de eventos motivacionais podem ser levantados como alguns dos fatores que levaram ao resultado de vendas apresentado até o momento. O empreendimento apresenta 42% de suas unidades vendidas, um valor aquém do esperado para alcance dos retornos financeiros planejados durante a concepção do produto.

O apartamento decorado já estava finalizado na abertura do stand. Durante o final de semana de lançamento de produto ocorreram pequenos eventos cuja divulgação ocorreu via distribuição de *folder* e envio de e-mail Marketing para clientes, os quais não se mostraram como potenciais compradores, principalmente devido ao foco incorreto da imobiliária.

Para as ações diretas da **Força de Vendas**, a agência de publicidade realizou varias peças de e-mail Marketing para os corretores. Desta forma a nota foi 10.

Para as ações ligadas à definição de metas da **Força de Vendas**, 2 dos pesos levantados foram 5, devido à falta de critério e regularidade nestas definições. Por outro lado, uma vez assumida uma premiação, esta sempre foi paga na data estabelecida, portanto a nota para a ação de premiar foi 10. A ação de definir data para mudança de tabela de preços não foi pontuada, pois esta prática não é realizada pela empresa. A mudança de tabela se dá de acordo com o número de vendas.

Ambas as **Campanhas** *on* e *off-line* foram realizadas por agências especializadas. Embora tenham sido executadas por duas empresas, mantém uma unidade nas cores, linguagem gráfica e apresentam informações completas. Desta forma, a nota para as duas campanhas foi 10. A ação de realizar testes de campanha não foi pontuada pois esta pratica não é realizada pela empresa em nenhum empreendimento.

Para as ações de ***Mídia off- line***, os *folders* simples e completos foram executados com qualidade, e portanto, apresentam nota 10. A sua distribuição, entretanto foi realizada de forma aleatória, ora em pontos de captação, ora por meio de distribuição Porta a Porta (PAP), ora em eventos isolados. Estas ações foram realizadas sem foco no público alvo principalmente devido a falta de treinamento da Força de Vendas, desta forma apresentou nota 7. O contato telefônico e o envio de SMS se mostraram ações importantes na busca do público potencial. A incorporadora, em muitos casos adquiriu listas focadas em determinados segmentos da sociedade, na busca do público adequado.

A agência propôs um planejamento de mídia para veiculação de anúncios em meios de veiculação, auditivas e impressas. Estes anúncios, entretanto, não foram realizados como também não houve a participação em feiras promocionais. Desta forma para estas ações a nota foi zero. Em alguns eventos, houve a distribuição de brindes a serem retirados no Stand de Vendas, porém de uma forma aleatória, sem critérios pré-estabelecidos. Ações de rua também foram realizadas de forma descontinuada e consequentemente não trouxeram os resultados esperados.

Para as ações de ***Mídia on-line***, o *Hot site*, conforme imagem abaixo, foi realizado por empresa especializada apresentando informações completas do produto, imagens e um tour virtual do apartamento decorado, além de um *chat on line*. Não foram realizados anúncios em

portais ou mídias sociais. O envio de e-mail Marketing complementando o envio de SMS se mostrou fundamental.

Figura 11 - *Hot site* do empreendimento "Família Freguesia do Ó"
Fonte: http://www.familiafreguesiadoo.com.br/

O gráfico 32 a seguir, apresenta a análise do desempenho das ações de Marketing adotadas no empreendimento Família Freguesia do Ó obtida:

- a partir do agrupamento dos blocos de ações, segundo definições de ações fundamentais, importantes e secundárias, identificadas por meio do método *Delphi*, desenvolvida no capítulo 3 deste estudo.

- segundo a definição de uma métrica mínima para criar uma referência de pontuação para posicionar o desempenho das ações de Marketing adotadas pelo empreendimento em estudo.

Para definir a referência de pontuação, apresentada no gráfico 32, foi adotado o critério conforme a hierarquização das ações da Matriz e parte da premissa que: ações fundamentais deveriam apresentar notas altas, as importantes notas medianas e as secundárias podem ser pontuadas com notas mais baixas, (tabela 5).

sendo que:

- Ações Fundamentais com nota entre 7 a 10,

- Ações Importantes com nota entre 5 até 7,

- Ações Secundárias com nota entre 0 até 5.

Para pontuar cada ação dentro desses intervalos (indicados acima), foi adotado o seguinte critério: ações com pesos relativos altos, indicados pelos especialistas na Matriz apresentada no Anexo B, (coluna "peso por ação") receberam notas mais próximas do limite superior desses intervalos, e ações com pesos relativos mais baixos, receberam notas mais próximas do limite inferior.

Ações fundamentais Ações importantes Ações secundárias

	Peso por ação (Pa)	Peso por bloco (Pb)	Nota (N)	Pontuação (P)
CONCEPÇÃO				
7 ações	Pa	Pb	7 a 10	P=Pa*Pb*N
PONTO DE VENDAS				
3 ações	Pa	Pb	5 até 7	P=Pa*Pb*N
FORÇA DE VENDAS -Ações diretas				
5 ações	Pa	Pb	7 a 10	P=Pa*Pb*N
FORÇA DE VENDAS - Definição de metas				
4 ações	Pa	Pb	5 até 7	P=Pa*Pb*N
CAMPANHA PUBLICITÁRIA				
3 ações	Pa	Pb	5 até 7	P=Pa*Pb*N
MÍDIA OFF-LINE				
9 ações	Pa	Pb	0 até 5	P=Pa*Pb*N
MÍDIA ON-LINE				
4 ações	Pa	Pb	0 até 5	P=Pa*Pb*N

Tabela 5 - Cálculos utilizados para a pontuação de referência adotada

As porcentagens indicadas no gráfico a seguir representam a proporção atingida pelo empreendimento (estudo de caso) por cada bloco de ações em relação ao total possível para cada um deles.

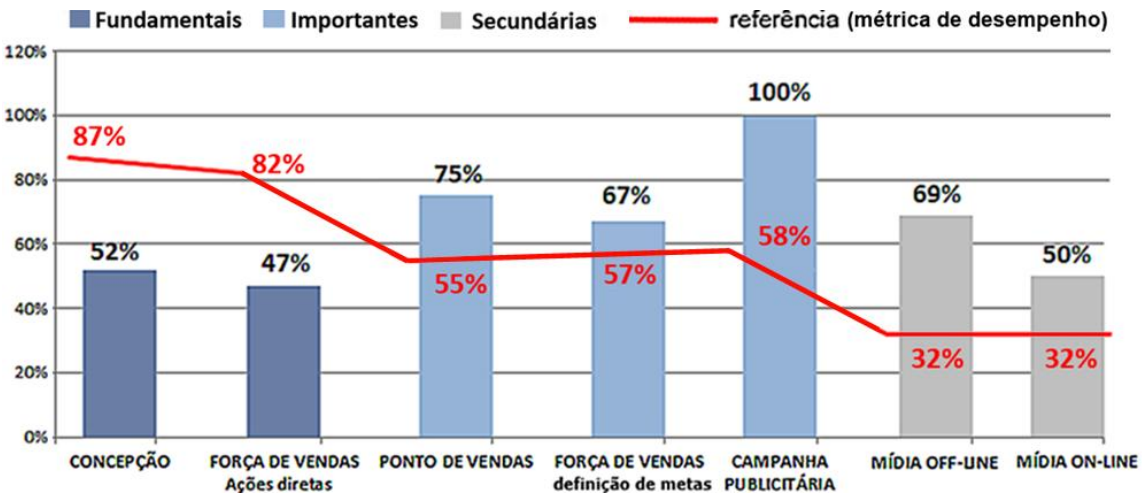


Gráfico 32 - Pontuação do estudo de caso em relação ao máximo permitido e pontuação da referência

A análise dos dados do gráfico 32, aponta para um resultado pouco satisfatório em relação à pontuação das ações consideradas fundamentais na Matriz desenvolvida (Concepção e Força de Vendas), o bloco Concepção atingiu apenas 52% do máximo possível e Força de Vendas (ações diretas) atingiu 47%, ou seja, ambos os blocos de ações fundamentais não chegaram a atingir metade da nota máxima possível, estando abaixo da referência satisfatória para tais blocos de ações.

No caso das ações importantes, o bloco Ponto de Vendas, Força de Vendas (definição de metas) e a Campanha publicitária atingiram os maiores percentuais em relação ao máximo possível, entre 67% a 100%, mostrando o acerto dessas ações, estando acima das referências adotadas.

Para as ações Secundárias, os blocos de Mídia *off* e *on-line* atingiram 69% e 50%, do máximo permitido, respectivamente, indo em desencontro à tendência atual de priorizar as mídias *on-line* frente as *off- line,* mas ambas acima da métrica de desempenho adotada.

Os resultados levantados pela Matriz de ações, se comparados à baixa pontuação nos blocos fundamentais em relação à referência, demonstra que, para este empreendimento, não houve um planejamento de Marketing bem estruturado segundo as etapas de comercialização. A forte concentração de ações para o Ponto de Vendas e Campanha Publicitária, itens considerados fundamentais pelos especialistas, não gerou real efetividade de vendas, pois estes precisam estar fortemente ancorados por ações focadas na correta Concepção do Produto e no efetivo treinamento da Força de Vendas.

Nesse sentido, o resultado final aponta que as ações levantadas como fundamentais pelos especialistas não atingiram o desempenho desejado. Como já levantado, a investigação da nota obtida, sem considerar o conjunto de todas as características envolvidas na venda de um empreendimento residencial, não leva a uma análise conclusiva, mas pode ajudar a explicar o resultado pouco expressivo de vendas frente ao planejado, neste estudo de caso.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho busca levantar parâmetros para orientar os gestores imobiliários na elaboração de estratégias de Marketing para lançamentos de empreendimentos residenciais localizados em bairros periféricos da cidade de São Paulo, com foco em famílias com rendimento mensal de 6 a 10 SM (salários mínimos).

Por meio da aplicação do método *Delphi* junto a especialistas do setor imobiliário, foi desenvolvida uma Matriz que representa as ações consideradas essenciais em um lançamento imobiliário. Em função das diversas variáveis identificadas, as ações levantadas foram subdivididas em três grupos: (1) fundamentais, (2) importantes e (3) secundárias.

Segundo a análise dos resultados da aplicação do método *Delphi*, as ações fundamentais que não deveriam faltar em um planejamento de Marketing são as que apresentam menor custo (ligadas à concepção do produto), seguidas das ações voltadas à força de vendas, ou seja, um produto corretamente formatado e ofertado por um profissional motivado e bem treinado aumentará as chances no alcance de bons resultados de vendas para empreendimentos corretamente formatados.

Quando se analisa estes dois blocos de ações levantadas como fundamentais, deve-se ressaltar que a excelência nos resultados alcançados nas ações ligadas à concepção do produto, apesar de sua complexidade, depende necessariamente do rigor assumido pelos incorporadores no planejamento estratégico de seus produtos. Entretanto, manter a força de vendas motivada e bem treinada, em geral extrapola o controle dos incorporadores, pois o momento atual de falta de lançamentos e do incremento no número de vendas de imóveis em estoque, aliado à recessão econômica, gera a fuga desses profissionais (corretores) para outros setores da economia, principalmente devido à falta de qualquer vínculo formal dos mesmos com as incorporadoras.

A Matriz pode ser personalizada, caso a caso, adequando-se às particularidades de cada empreendimento de acordo com a sua localização, faixa de renda, legislação municipal entre outras. Fatores como o aparecimento de novas tecnologias, a conjuntura econômica e a própria evolução urbana, além das particularidades de cada empreendimento, podem alterar os resultados obtidos pela aplicação do método Dephi.

Este trabalho utilizou como estudo de caso o empreendimento “Família Freguesia do Ó” para demonstrar a aplicação da Matriz de ações de Marketing desenvolvida. Neste caso, a análise do desempenho dos resultados obtidos pelo empreendimento foi realizada segundo métricas mínimas estabelecidas a serem alcançadas por cada bloco de ações e mostrou que:

- Não foi alcançado o desempenho desejado para as ações levantadas pela Matriz como Fundamentais:
    - Para ações ligadas à Concepção, a nota de 52% do máximo possível, ficou abaixo da referência de 87%;
    - Para ações ligadas à Força de Vendas – ações diretas, a nota de 47% do máximo possível, ficou abaixo da referência de 82%.
- Apresentou melhor resultado no caso das ações Importantes:
    - Para ações ligadas ao Ponto de Vendas, a nota de 75% do máximo possível, ficou acima da referência de 55%;
    - Para ações ligadas à Força de Vendas – definição de metas, a nota de 67% do máximo possível, ficou acima da referência de 67%;
    - Para ações ligadas à Campanha Publicitária, a nota de 100% do máximo possível, ficou acima da referência de 58%;
    - Todos os blocos ligados às ações Importantes apresentam notas acima da referência estabelecida.
- Em relação às ações Secundárias:
    - Para ações ligadas às Mídias *on-line e off-line*, as notas ficaram 69% e 50%, respectivamente, do máximo possível, ambas ficaram acima das referências de 50% e 32%;
    - Os dois blocos ligados às ações Secundárias apresentam notas acima da métrica desejada.

No estudo de caso, a análise da Matriz mostra que houve a concentração de ações para o Ponto de Vendas e Campanha Publicitária, porém as ações levantadas como fundamentais pelos especialistas

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIBI FILHO, A.E. **Proposta de metodologia para reconhecimento de anseios de segmento do mercado residencial**. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) - São Paulo: POLI USP, 2009. 148 p.

ALENCAR, C.T. **A Tomada de Decisões Estratégicas no Segmento de Empreendimentos Residenciais:** Uma Sistemática de Análise. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) - São Paulo: POLI USP, 1993.

ALENCAR, C.T. et al. **A Tomada de Decisões Estratégicas no Segmento de Empreendimentos Residenciais:** Uma Sistemática de Análise. Boletim Técnico/PCC/102, São Paulo: EPUSP, 1993.

BALLVERDU, R.B. **Tipos de Veículos e Instrumentos de Comunicação**. Disponível em: <https://comunicacaoorganizada.files.wordpress.com/2009/07/tipos-de-veiculos-e-instrumentos-de-comunicacao.pdf> Acesso em 16 Jun. 2015

BATALHA-VASCONCELLOS; D.L. MEIRELLES, D.S. Alianças estratégicas e o crescimento da firma de serviços de incorporação imobiliária: caso Cyrela. In: SLADE BRASIL. Encontro luso-brasileiro de estratégia. **Anais**. Itajaí: UNIVALLI, 2006.

_____. Reputação da Empresa: Recurso Importante no Mercado Imobiliário. Seminário Internacional da LARES – **Latin American Real Estate Society**. São Paulo, Brasil, 03 a 05 de setembro, 2008. 10 p. Disponível em: <http://lares.org.br/2008/img/Artigo014-Batalha-Vasconcelos.pdf> Acesso em: 16 Jun 2015

BOLES, J. et al. Relationship selling behaviors: antecedents and relationship with performance. **The Journal of Business & Industrial Marketing**. Santa Barbara, 2000. Vol.15, Num. 2/3; pg. 141.

BRASIL: Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República. **Série Assuntos Estratégicos, Social e Renda**. n. 1 nov/2014. A Classe Média Brasileira. Brasilia, 2014. Disponível em: http://www.sae.gov.br/wp-content/uploads/ebook_ClasseMedia1.pdf Acesso em: 11 de ago 2015.

CAPELAO, L. **Pesquisa de mercado**. Disponível em: http://www.leticiacapelao.com/Webquest_Pesquisa_Mercado/webintro.htm. Acesso em 8 Jul 2015.

CHURCHILL JUNIOR, G.A.; PETER, P.J. **Marketing criando valor para os clientes** . 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

COBRA, M. **Administração de Marketing no Brasil**. São Paulo: Cobra Editora & Marketing, 2005. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=lC6WmnO-V4kC&pg=PA3&hl=pt BR&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false> Acesso em: 16 Jun 2015.

CYRELA BRAZIL REALTY. Relatório anual. São Paulo, 2011. Disponível em: <http://estatico.cyrela.com.br/Files/Pdf/relatorio-anual/relatorio-anual-cyrela-2011.pdf > Acesso em: 16 Jun 2015.

COUGHLAN, A.T.; NARASIMHAN, C. An Empirical Analysis of Sales-Force Compensation Plans. **Journal of Business**, 1992. v.65, no. 1, pp. 93-121

CRUZ, B.R.T. **Plano de Marketing para lançamento de um empreendimento imobiliário: Case - Reference Cidade Jardim.** Monografia (MBA em Comunicação Corporativa) - Salvador: UNIFACS, 2008.

DIALETICO.COM. História de São Paulo, O bairro da Freguesia do Ó. Disponível em: <http://www.dialetico.com/historia_sp/historia_sp_25.pdf > Acesso em: 16 Jun 2015.

DIAS, R.F. **Comportamento dos jovens do segmento da maioria: Um estudo de caso da Revista Pah!** Monografia (Graduação em Comunicação) – Porto Alegre: UFRGS, 2011

ESCOLA POLITÉCNICA DA USP. São Paulo. CM-NRE-POLI. Relacionamento das empresas de Real Estate com a mídia, a opinião pública e os clientes. Nota de reunião. CM-Nota-290410. 29 de abril de 2010.
Disponível em: < http://www.realestate.br/images/File/Comite/CM-Nota-290410(2).pdf>
Acesso em: 21 Jan 2016 .

ESCOLA POLITÉCNICA DA USP. São Paulo. CM-NRE-POLI. Panorama da economia brasileira em 2015 e as repercussões no real estate. Nota de reunião. CM-Nota 260215. 26 de fevereiro de 2015.
Disponível em:
<http://www.realestate.br/dash/uploads/sistema/Comite_de_Mercado/cm_nota_260215.pdf>
Acesso em: 21 Jan 2016

EUFRÁSIO, M. **Estudo do composto mercadológico do supermercado compre fácil ltda-me**. Monografia (Graduação em Administração) – Tijucas: UNIVALI, 2006.

FAVERO, L. P. L. **O mercado imobiliário residencial da região metropolitana de São Paulo:** uma aplicação de modelos de comercialização hedônica de regressão e correlação canônica. Tese (Doutorado em Administração) - São Paulo: FEA USP, 2005.

FERRONATO, M. **Marketing Imobiliario**. Google–Think real Estate 2013. Disponível em: <http://www.Marketingimob.com/2013/08/google-think-real-estate-2013.html>
Acesso em: 16 Jun 2015.

GARBI, J.B. **As estratégias de vendas para empreendimentos imobiliários voltados para baixa renda existentes no mercado com na proposta de pontos de venda e seus instrumentos**. Monografia (MBA em Economia Setorial e Mercados, com ênfase em Real Estate) - São Paulo: POLI USP, 2011.

HEGEDUS, C.E.N. **A compreensão da percepção da qualidade pelo comprador com base para a definição de estratégias pelas empresas e sua cadeias de fornecimento**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – São Paulo: POLI USP, 2000.

GODOY, P.; NARDI, S. **Marketing para o varejo de baixa renda**. Como otimizar o uso dos 4ps. São Paulo: Novo século, 2006.

GOOGLE/THINK INSIGHTS. **Os novos donos da internet: Classe C, de conectados.** Disponível em: <https://www.google.com/intl/ALL_br/think/research-studies/novos-donos-internet-classe-c-conectados-brasil.html> Acesso em 12 Out 2015

_____. **Think Real Estate**, 20/10/2013. Disponível em: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/articles/think-real-estate-with-google-Q3-2013.html> Acesso em 16 Jun 2015.

GULLO, J.; PINHEIRO, D. **Comunicação integrada de Marketing:** gestão dos elementos de comunicação: suporte as estratégias de Marketing e de negócios da empresa. São Paulo: Atlas, 2005.

KRAFFT, M. An Empirical Investigation of the Antecedents of Sales Force Control Systems. **Journal of Marketing**, v. 63, No. 3, pp. 120-134, 1999.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 2008.

_____. **Administração de Marketing**. Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. Conquistando clientes, mantendo-os e aumentando sua fidelidade. In: **Marketing para o século XXI:** como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999. (p.155-175).

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing:** A Bíblia do Marketing. 12a ed. Prentice Hall Brasil, 2006. 776p.

LAS CASAS, A.L. **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LEITE, F.L.C. **Boom imobiliário e treinamento de corretores de imóveis no Brasil:** um estudo de caso de uma empresa líder do setor. Dissertação (Mestrado em Administração) - São Paulo: FEA USP, 2009.

LYRIO FILHO, A.M. et al. Marketing Imobiliário e Ciclo de Vida de Empreendimentos. **LARES – Seminário Internacional da Latin American Real Estate Society**. 10 p. São Paulo, Brasil, 25 a 26 de outubro, 2007.

MAURO FILHO, R. **Qualidade na inserção:** Características componentes para formatação de empreendimentos residenciais – quatro dormitórios no bairro de perdizes. Monografia (MBA em Economia Setorial e Mercados, com ênfase em Real Estate) - São Paulo: POLI USP, 1ª ed., 2007.

McKENNA, R. Marketing de Relacionamento. Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Trad. Outras Palavras. Rio de Janeiro, Campus, 1992. In: **Estratégias de Marketing em tempos de crise.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

McCARTHY, E.J.; PERREAULT Jr.; WILLIAM D. **Marketing Essencial**. São Paulo: Atlas, 1997.

MEIRELLES, R. Plataformas de futuro: classe C de conectados. **Brasileiros**, 2015. Disponível em <http://brasileiros.com.br/2015/05/plataformas-de-futuro-classe-c-de-conectados/> Acesso em: 02 Jul 2015.

MEYER, J.F.P; HADDAD, E. Motivação de Escolha Residencial na Percepção dos Empreendedores. In: LATIN AMERICAN REAL ESTATE SOCIETY, 4. **Anais** - São Paulo: USP, 2004.

MUNARETTO, L.F.; CORRÊA, H.L.; ARAÚJO, J.C.C. **Um estudo sobre as características do método Delphi e de grupo focal, como técnicas na obtenção de dados em pesquisas exploratórias**. Rev. Adm. Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, v. 6, n. 1, p. 9-24, 2013. Disponível em: <http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs2.2.2/index.php/reaufsm/article/view/6243>. Acesso em: 02 Jul 2015.

NAVARRO, S.S**. Planejamento de empreendimentos imobiliários: Gestão de risco orientada a gestão de prazo com ênfase na identificação de alertas antecipados**. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil e Urbana) - São Paulo: POLI USP, 2007.

NOVELLI, D. **Venda de apartamento pelo twiter repercute na mídia**, 21/06/2009 Disponível em: <http://www.blogtecnisa.com.br/inovacao/venda-de-apartamento-pelo-twitter-repercute-na-midia/> Acesso em: 16 Jun 2015.

OLIVEIRA, F.P. **Representações gráficas digitais em empreendimentos imobiliários residenciais: estudo de caso da Brookfield Incorporações**. Monografia (MBA em Economia Setorial e Mercados, com ênfase em Real Estate) - São Paulo: POLI USP, 2012.

OLIVEIRA, T. **Estratégias de venda para público de baixa renda**. Disponível em: <http://construcaomercado.pini.com.br/negocios-incorporacao-construcao/96/vendas->como-vender-para-eles-282311-1.aspx Acesso em: 02 Jul 2015.

OLIVEIRA, M. Informações em Folders. O Caso de Edificações Habitacionais1, **Revistamade,** Porto Alegre, Ano 2, No 2, julho-dezembro de 2002. Disponível em: <http://www.estacio.br/revistamade/2_2/ADM.MADE%20Ano%202%20N%BA2%20Julho%20-%20Dezembro%202002%20-%20Artigo%203.pdf> Acesso em 02 Jul 2015

PASCALE, A. **Atributos que configuram qualidade às localizações residenciais : uma matriz para clientes de mercado na cidade de São Paulo.** Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) - São Paulo: POLI USP, 2005.

PERES, P. **Twitter como meio de venda de Imóvel – Tecnisa**, junho 03, 2009. Disponível em: <http://abrandando.blogspot.com.br/2009/06/twitter-como-meio-de-venda-de-imovel.html> Acesso em: 02 Jul 2015.

REVISTA CAPITAL ABERTO nº52, nov/dez 07. Disponível em: <http://www.acionista.com.br/mercado/artigos_mercado/180208_capital_aberto.htm> Acesso em: 10 Jul 2015.

ROCHA LIMA J.R. **Planejamento do produto no mercado habitacional.** 26p. [Texto Técnico. Escola Politécnica da USP. Departamento de Engenharia de Construção Civil, BT/PCC/110] - São Paulo: EPUSP, 1993.

_____.**Planejamento do Produto no Mercado Habitacional**. 29 p. Boletim Técnico/PCC/110 – São Paulo: EPUSP, 1993.

_____. **Algumas Questões de Planejamento e a Atual Conjuntura Econômica Estressada**. Carta NRE-POLI abril – junho 2009. no. 16-09 - São Paulo: EPUSP.

_____. **Análise de Investimentos: Principios e Técnicas para Empreendimentos do Setor Construção Civil** , 50p. (Texto Técnico. Escola Politécnica da USP. Departamento de Engenharia de Construção Civil, TT/PCC/06) - São Paulo: EPUSP, 1993.

_____. **Decisão e Planejamento: Fundamentos para a Empresa e Empreendimentos na Construção Civil.**55p. (Texto Técnico. Escola Politécnica da USP. Departamento de Engenharia de Construção Civil, TT/PCC/25) - São Paulo: EPUSP, 2004

RODRIGUES, C.M. **Novas estratégias publicitárias na conquista do consumidor: o caso do Marketing de Guerrilha**, Monografia (Graduação em Comunicação Social) - Vitória: UFES, 2010.

ROSSI RESIDENCIAL. **Rossi realiza outlet digital com ofertas de 2 mil imóveis em todo o Brasil.** Disponível em: <http://www.rossiresidencial.com.br/noticias/rossi-realiza-outlet-digital- com-ofertas-de-2-mil-imoveis-em-todo-o-brasil-acao-e-pioneira/> Acesso em: 16 Nov 2014.

SASAKI, M.T. **Marketing de relacionamento aplicado ao setor de bens duráveis: um estudo de caso no setor imobiliário**. Dissertação (Mestrado em Administração) - São Paulo: FEA USP 2010.

SECOVI. **Boas práticas na intermediação de compra e venda de imóveis**. Disponível em: <http://www.secovi.com.br/files/Downloads/manual-boas-praticas-webpdf.pdf>. Acesso em: 16 Jun 2015.

_____. Relatório de Reunião de Inteligência de Mercado. 31/03/2015. São Paulo, Disponível em: <http://www.secovi.com.br/pesquisa-mensal-do-mercado-imobiliario> Acesso em: 10 jan 2015.

_____. Relatório Secovi de pesquisa de mercado imobiliário: dezembro de 2014. Disponível em: <http://www.secovi.com.br/files/Arquivos/pmi-dezembro-2014.pdf> Acesso em: 10 jan 2015.

_____. Relatório Secovi de pesquisa de mercado imobiliário: janeiro de 2015. Disponível em: <http://www.secovi.com.br/files/Arquivos/pmi-janeiro-2015.pdf> Acesso em 10 fev 2015.

_____. Relatório Secovi de pesquisa de mercado imobiliário: setembro de 2015. Disponível em:<http://www.secovi.com.br/files/Arquivos/pmi-setembro-2015.pdf> Acesso em: 10 out 2015.

_____. Relatório Secovi de pesquisa de mercado imobiliário: Dezembro registra melhor desempenho de vendas do ano de 2015. Disponível em: <http://www.secovi.com.br/pesquisa-mensal-do-mercado-imobiliario> Acesso em: 16 Jan 2016.

SCHULTZ, R. J. e GOOD, D. J. Impact of the consideration of future sales consequences and customer-oriented selling on long-term buyer-seller relationships. **The Journal of Business & Industrial Marketing**. Santa Barbara, Vol. 15, N. 4; pg. 200, 2000.

SOUZA, R. **Sistema de gestão para empresas de incorporação imobiliária.** São Paulo: O Nome da Rosa, 2004. Disponível em: <http://www.fau.usp.br/disciplinas/tfg/tfg_online/tr/062/a073.html> Acesso em: 16 Jun 2015.

VERONEZI, A.B. **Sistema de certificação da qualidade de edifícios de escritórios no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) - São Paulo: POLI USP, 2004.

WRIGHT, J.T.C.; GIOVINAZZO, R.A.D. Uma Ferramenta de Apoio ao Planejamento Prospectivo. **Caderno de Pesquisas em Administração**. v. 01, no 12, 2º trimestre/ 2000.

YAZBEK, P. Os sites e apps que facilitam a compra de imóveis. Dezembro de 2013. **Exame**. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/tecnologia/noticias/os-sites-e-apps-que-facilitam-a-compra-de-imoveis> Acesso em: 16 Jun 2015.

ANEXO A - RESULTADO DA APLICAÇÃO DA MATRIZ DE AÇÕES – 1^{O} RODADA - COM INCLUSÃO DE NOVAS AÇÕES

										Novas ações					
	RELEVÂNCIA			2 - PESO		3 - % DE BUDGET GASTO EM CADA FASE			4 - % de VGV PARA CADA ETAPA	RELEVÂNCIA		2 PESO	3 - % DE BUDGET GASTO EM CADA FASE		
						Concepção	Lançamento	Remanesc.					Concepção	Lançamento	Remanesc.
CONCEPÇÃO	**Sim**	**Não**	**% de sim**							**Sim**	**Não**				
Realizar pesquisa de campo (terreno e formatação do produto)	x		93%	80		95	4	2							
Realizar mapeamento da micro região (levantar pontos de captação)	x		93%	80		47	37	15							
Realizar mapeamento da concorrência direta na micro região (preço e atributos)	x		100%	80		47	37	15							
Realizar pesquisa com grupos pequenos de pesquisa para formatação de produto					100				0,20%	x		60	25	37	23
Realizar ações com moradoradores da micro região antes do lançamento										x		50	47	37	15
Realizar ações para verificar hábitos de consumo da população na micro região (1 a 2 seman.)										x		80	25	37	23
Realizar estudo de fluxo migratório da população para a micro região										x		40	47	37	15
Realizar ações com público alvo em seus locais de trabalho										x		50	25	37	23
PONTO DE VENDAS	**Sim**	**Não**	**% de sim**							**Sim**	**Não**				
Executar tenda preliminar		x	47%	0		20	13	0							
Executar stand de vendas	x		100%	100		37	55	8							
Ter outro ponto de venda (com início das obras)	x		53%	0	80	0	0	60	1,20%						
Realizar ações em pontos de captação na micro região	x		73%	100		37	55	8							
Construir apartamento modelo na torre com início das obras										x		0	0	0	60
FORÇA DE VENDAS															
Ações diretas	**Sim**	**Não**	**% de sim**							**Sim**	**Não**				
Confecionar peças de e-mail para corretores	x		100%	100		28	45	27							
Realizar convenção de vendas	x		93%	80		30	60	4							
Realizar eventos motivacionais para corretores	x		100%	80		27	46	27							
Realizar eventos de lançamentos e abertura de decorados	x		100%	100	90	20	75	5	0,80%						
Realizar ações temáticas no stand de vendas		x	47%	0		23	46	10							
Realizar treinamento periódico da força de vendas										x		70	20	75	5
Definição de metas	**Sim**	**Não**	**% de sim**							**Sim**	**Não**				
Definir meta para cadastros e visitas		x	40%	0		14	18	8							
Definir meta interna de vendas	x		100%	100		19	47	28							
Definir regras de premiação	x		73%	100	70	18	42	26	verba dept. comerc.						
Premiar de acordo com meta de venda	x		87%	100		12	45	30							
Definir datas de mudança de tabelas de preços	x		54%	0		11	17	11							

Continua

										Novas ações						
	RELEVÂNCIA			2 - PESO		3 - % DE BUDGET GASTO EM CADA FASE			4 - % de VGV PARA CADA ETAPA	RELEVÂNCIA		2 PESO	3 - % DE BUDGET GASTO EM CADA FASE		
						Concepção	Lançamento	Remanesc.					Concepção	Lançamento	Remanesc.
CAMPANHA PUBLICITÁRIA	**Sim**	**Não**	**% de sim**							**Sim**	**Não**				
Formatar e acompanhar a campanha publicitária off-line	x		100%	100	70	31	41	27	0,30%						
Formatar e acompanhar a campanha publicitária on-line	x		100%	100		31	40	29							
Realizar teste de campanha off-line						31	40	29		x		50	31	40	29
Mídia off-line	**Sim**	**Não**	**% de sim**							**Sim**	**Não**				
Confecionar folhetos simples	x		93%	100	60	26	39	28	1,00%						
Realizar distribuição de folhetos	x		100%	70		11	54	14							
Confecionar catálogos completos do produto	x		80%	80		11	54	14							
Veicular anúncios em mídia impressa	x		67%	60		10	53	23							
Veicular anúncios em mídia auditivas		x	40%	0		5	18	10							
Veicular anúncios em horário nobre (TV aberta)		x	47%	0		7	38	9							
Veicular anúncios em horário nobre (TV Assinatura)		x	33%	0		6	35	6							
Veicular anúncios em outras mídias		x	40%	0		2	19	12							
Realizar distribuição de brindes para clientes	x		62%	60		13	46	41							
Realizar ações de rua	x		60%	50		8	22	23							
Participar de feiras promocionais	x		87%	50		12	49	37							
Ter placas nos empreendimentos	x		67%	70		6	16	44							
Utilizar contato telefônico e envio de SMS (força de vendas para clientes)										x		100	22	38	33
Veicular out doors em rodovias ou vias de acesso a bairros do empreendimento										x		0	6	16	44
Mídia on-line	**Sim**	**Não**	**% de sim**							**Sim**	**Não**				
Confecionar o site de produto - hot site	x		67%	100	60	15	16	14	0,80%						
Veicular anúncios on-line	x		100%	100		16	47	37							
Veicular anúncios em mídia social	x		80%	100		12	34	27							
Utilizar vendas eletrônicas		x	40%	0		9	13	12							
Enviar e-mail para público potencial	x		93%	80		12	36	34							

Nota: Pesos adotados segundo moda, % de budget adotado segundo média simples, % de VGV adotado segundo média simples

ANEXO B - RESULTADO DA APLICAÇÃO DA MATRIZ DE AÇÕES – 2^{O} RODADA

	RELEVÂNCIA			2 - PESO							3 - % DE BUDGET GASTO EM CADA FASE						4 - % de VGV PARA CADA BLOCO	
							peso por ação			peso por bloco	Concepção		Lançamento		Remanescentes			
CONCEPÇÃO	**Sim**	**Não**	**% de sim**	**moda**	**m. baixa**	**m. alta**	**peso adotado**	**freq.moda**	**média**	**moda**	**média**	**moda**	**média**	**moda**	**média**	**moda**	**média**	**moda**
Realizar pesquisa de campo (terreno e formatação do produto)	x		93%	100	81	95	100	53%			95	100	4	0	2	0		
Realizar ações para verificar hábitos de consumo da população na microrregião (1 a 2 sem.)	x		80%	100	80	94	100	47%			54	100	31	0	15	10		
Realizar mapeamento da concorrência direta na microrregião (preço e atributos)	x		100%	100	75	90	100	40%			41	33	35	33	22	10		
Realizar mapeamento da microrregião (levantar pontos de captação)	x		93%	80	62	80	80	40%	92	100	54	100	31	0	15	10	0,20%	0,10%
Realizar pesquisa com grupos pequenos de pesquisa para formatação de produto	x		93%	70	62	80	70	40%			44	0	37	30	19	10		
Realizar ações com moradores da microrregião antes do lançamento	x		60%	70	54	73	73	27%			25	0	33	33	20	0		
Realizar ações com público alvo em seus locais de trabalho	x		53%	60	32	55	60	47%			54	100	31	0	15	10		
Realizar estudo de fluxo migratório da população para a microrregião		x	47%	40	29	61	29	13%			25	0	33	33	20	0		
PONTO DE VENDAS	**Sim**	**Não**	**% de sim**	**moda**	**m. baixa**	**m. alta**	**peso adotado**	**freq.moda**	**média**	**moda**	**média**	**moda**	**média**	**moda**	**média**	**moda**	**média**	**moda**
Executar stand de vendas	x		100%	100	90	99	100	73%			31	0	52	100	16	0		
Realizar ações em pontos de captação na microrregião	x		73%	100	83	95	100	53%			20	0	13	0	0	0		
Ter outro ponto de venda (com início das obras)	x		67%	40	25	56	56	20%	75	80	0	0	0	0	73	100	1,20%	1,00%
Executar tenda preliminar		x	47%	30	12	42	42	20%			31	0	62	100	6	0		
Construir apartamento modelo na torre com início das obras		x	47%	50	27	61	61	27%			0	0	0	0	73	100		
FORÇA DE VENDAS																		
Ações diretas	**Sim**	**Não**	**% de sim**	**moda**	**m. baixa**	**m. alta**	**peso adotado**	**freq. moda**	**média**	**moda**	**média**	**moda**	**média**	**moda**	**média**	**moda**	**média**	**moda**
Confecionar peças de e-mail para corretores	x		100%	100	77	99	100	73%			28	33	40	33	30	33		
Realizar eventos motivacionais para corretores	x		100%	100	69	91	100	53%			28	33	42	33	30	33		
Realizar eventos de lançamentos e abertura de decorados	x		100%	100	74	94	100	53%			16	0	80	100	4	0		
Realizar treinamento periódico da força de vendas	x		67%	100	69	89	69	29%	91	90	18	0	33	0	9	0	0,80%	1,00%
Realizar convenção de vendas	x		93%	100	63	89	63	27%			46	0	46	0	22	0		
Realizar ações temáticas no stand de vendas		x	40%	50	15	44	15	13%			23	0	67	100	10	0		
Definição de metas	**Sim**	**Não**	**% de sim**	**moda**	**m. baixa**	**m. alta**	**peso adotado**	**freq.moda**	**média**	**moda**	**média**	**moda**	**média**	**moda**	**média**	**moda**	**média**	**moda**
Definir meta interna de vendas	x		100%	100	82	99	100	73%			22	33	36	33	28	33		
Definir regras de premiação	x		73%	100	69	97	100	60%			9	0	46	70	31	30		
Premiar de acordo com meta de venda	x		87%	100	70	97	100	67%	69	70	9	0	9	0	9	0		
Definir datas de mudança de tabelas de preços	x		54%	10	18	51	18	27%			11	0	10	0	6	0		
Definir meta para cadastros e visitas		x	33%	30	6	34	6	13%			22	33	41	33	29	33		
CAMPANHA PUBLICITÁRIA	**Sim**	**Não**	**% de sim**	**moda**	**m. baixa**	**m. alta**	**peso adotado**	**freq.moda**	**média**	**moda**	**média**	**moda**	**média**	**moda**	**média**	**moda**	**média**	**moda**
Formatar e acompanhar a campanha publicitária off-line	x		100%	100	83	98	100	73%			34	33	35	33	31	33		
Formatar e acompanhar a campanha publicitária on-line	x		100%	100	91	100	100	93%	75	70	34	33	33	33	32	33	0,30%	0,40%
Realizar teste de campanha off-line	x		53%	50	51	72	50	40%			28	33	41	33	31	33		

Continua

	RELEVÂNCIA			2 - PESO							3 - % DE BUDGET GASTO EM CADA FASE						4 - % de VGV PARA CADA BLOCO	
							peso por ação			peso por bloco	Concepção		Lançamento		Remanescentes			
Mídia off-line	**Sim**	**Não**	**% de sim**	**moda**	**m. baixa**	**m. alta**	**peso adotado**	**freq. moda**	**média**	**moda**	**média**	**moda**	**média**	**moda**	**média**	**moda**	**média**	**moda**
Confecionar folhetos simples	x		93%	100	66	95	100	67%	63	60	25	33	40	40	28	20	1,00%	0,80%
Utilizar contato telefônico e envio de SMS (força de vendas para clientes)	x		73%	100	45	85	100	60%			2	0	25	0	20	0		
Participar de feiras promocionais	x		87%	70	57	76	76	29%			7	0	31	0	9	0		
Confecionar catálogos completos do produto	x		80%	70	50	79	79	28%			15	0	49	80	19	0		
Realizar distribuição de folhetos	x		100%	70	55	73	73	27%			19	0	26	0	27	0		
Ter placas nos empreendimentos	x		60%	70	44	76	76	20%			6	0	28	0	6	0		
Realizar distribuição de brindes para clientes	x		62%	60	34	63	63	20%			6	0	24	0	30	0		
Veicular anúncios em mídias impressas	x		80%	70	36	59	59	29%			14	20	65	80	14	0		
Realizar ações de rua		x	67%	50	27	51	51	29%			5	0	18	0	10	0		
Veicular anúncios em mídia auditivas		x	40%	30	12	36	36	13%			7	0	47	33	19	0		
Veicular anúncioss em horário nobre (TV aberta)		x	40%	50	16	45	45	20%			9	0	38	50	51	50		
Veicular anúncios em horário nobre (TV Assinatura)		x	33%	30	12	39	39	29%			13	0	19	0	47	100		
Veicular anúncios em outras mídias		x	40%	50	18	42	42	29%			10	0	35	50	35	50		
Veicular out doors em rodovias ou vias de acesso a bairros do empreendimento		x	40%	30	17	38	38	20%			6	0	29	0	45	100		
Mídia on-line	**Sim**	**Não**	**% de sim**	**moda**	**m. baixa**	**m. alta**	**peso adotado**	**freq. moda**	**média**	**moda**	**média**	**moda**	**média**	**moda**	**média**	**moda**	**média**	**moda**
Confecionar o site de produto - hot site	x		73%	100	67	51	88	60%	64	60	22	33	23	33	21	33	0,80%	0,70%
Veicular anúncios on-line	x		100%	100	92	85	95	73%			20	33	39	33	40	33		
Veicular anúncios em mídia social	x		80%	100	73	59	90	53%			18	0	37	33	31	33		
Enviar e-mail para público potencial	x		93%	80	73	61	86	29%			9	0	13	0	12	0		
Utilizar vendas eletrônicas		x	40%	50	38	19	52	13%			18	33	40	33	37	33		

Nota:

Textos - na cor azul - origem dos pesos adotados na Matriz da 2º rodada, na cor vermelho - ações que foram excluídas da matriz final.

Colunas- na cor salmão – adotadas para preenchimento da tabela 4

ANEXO C – CRITÉRIOS PARA JULGAMENTO DAS AÇÕES

CONCEPÇÃO	NOTA	CRITÉRIO
Realizar pesquisa de campo (terreno e formatação do produto)	10	Realizar pesquisa por empresa especializada e indicada, segundo metodologia estabelecida
	5	Realizar pesquisa com equipe interna da empresa, sem metodologia
	0	Não realizar
Realizar pesquisa para verificar hábitos de consumo da população na microrregião (1 a 2 semanas)	10	Realizar pesquisa por empresa especializada e indicada, segundo metodologia estabelecida
	5	Realizar pesquisa com equipe interna da empresa, sem metodologia
	0	Não realizar
Realizar mapeamento da concorrência direta na microrregião (preço e atributos)	10	Realizar mapeamento por empresa especializada e indicada, segundo metodologia estabelecida
	5	Realizar mapeamento com equipe interna da empresa, sem metodologia
	0	Não realizar
Realizar mapeamento da microrregião (levantar pontos de captação)	10	Realizar mapeamento por empresa especializada e indicada, segundo metodologia estabelecida
	5	Realizar mapeamento com equipe interna da empresa, sem metodologia
	0	Não realizar
Realizar pesquisa com grupos pequenos de pesquisa para formatação de produto	10	Realizar pesquisa por empresa especializada e indicada, segundo metodologia estabelecida
	5	Realizar pesquisa com equipe interna da empresa, sem metodologia
	0	Não realizar
Realizar ações com moradoradores da microrregião antes do lançamento	10	Abrir canal de comunicação com moradores e realizar ações frequentes
	5	Realizar ações sem regularidade, sem abrir canal de comunicação com moradores
	0	Não realizar
Realizar ações com público alvo em seus locais de trabalho	10	Realizar ações com empresa especializada e indicada, segundo metodologia estabelecida
	5	Realizar ações com equipe interna da empresa, sem metodologia
	0	Não realizar
PONTO DE VENDAS	**NOTA**	**CRITÉRIO**
Executar stand de vendas	10	Realizar ponto de vendas adequado, contendo maquete, ilustrações do produto e material gráfico para distribuição.
	7	Realizar ponto de vendas com qualidade mas sem maquete, ilustrações do produto e material gráfico para distribuição.
Ter outro ponto de venda (com início das obras)	5	Ter pontos de captação em locais de pouco acesso, pouca visibilidade, sem material gráfico para distribuição.
	0	Não realizar
Realizar ações em pontos de captação na microrregião	10	Ter pontos de captação em pontos estratégicos, com boa visibilidade e com material gráfico para distribuição
	5	Ter pontos de captação em locais de pouco acesso, pouca visibilidade, sem material gráfico para distribuição.
	0	Não realizar

Continua

FORÇA DE VENDAS		
Ações diretas	**NOTA**	**CRITÉRIO**
Confecionar peças de e-mail para corretores	10	Confecção pela agência de publicidade/incorporadora com informações necessárias do produto e estética adequada
	5	Confecção sem critério, estética inadequada e sem informações do produto
	0	Não realizar
Realizar convenção de vendas	10	Realizar apresentação de produto, treinamento da força de vendas, distribuição de premiação, em local adequado e com distribuição de material gráfico
	5	Realizar apresentação de produto em local inadequado e sem distribuição de material gráfico
	0	Não realizar
Realizar eventos motivacionais para corretores	10	Realizar eventos gastronômicos com divulgaçao de novas metas e premiações, com frequência
	5	Realizar eventualmente apresentação de produto sem qualquer apelo motivacional
	0	Não realizar
Realizar eventos de lançamentos e abertura de decorados	10	Realizar eventos com planejamento, com verba adequada, divulgação correta do produto para público alvo
	5	Realizar eventos sem verba adequada e pouca divulgação
	0	Não realizar
Realizar treinamento periódico da força de vendas	10	Realizar treinamento com critério, material adequado e com regularidade
	5	Realizar treinamento sem critério ou regularidade
	0	Não realizar
Definição de metas	**NOTA**	**CRITÉRIO**
Definir meta interna de vendas (endomarketing)	10	Definir metas plausíveis e com critério
	5	Definir metas sem qualquer critério e que podem ser mudadas sem aviso prévio
	0	Não realizar
Definir regras de premiação	10	Definir regras adequadas e com enfoque motivacional
	5	Definir regras sem qualquer critério
	0	Não realizar
Premiar de acordo com meta de venda	10	Cumprir com prazos e regras assumidas para premiação
	5	Não cumprir com regras e prazos estabelecidos
	0	Não premiar
Definir datas de mudança de tabelas de preços	10	Efetuar mudanças de tabela conforme critérios e planejamento estabelecido
	5	Mudar as tabelas sem critério pré estabelecido em qualquer data
	0	Não realizar
CAMPANHA PUBLICITÁRIA	**NOTA**	**CRITÉRIO**
Formatar e acompanhar a campanha publicitária off-line	10	Realizar campanha por empresa especializada, estética e linguagem adequada ao público alvo, com sincronização de campanha on e off-line.
	7	Realizar campanha por empresa especializada, sem sincronização de campanha on e off-line.
Formatar e acompanhar a campanha publicitária on-line	5	Realizar campanha feita por equipe interna da empresa, com informações incompletas
	0	Não realizar campanha publicitária
Realizar teste de campanha off-line	10	Realizar testes com empresa especializada segundo critérios e metodologia
	5	Realizar testes com equipe interna, sem metodologia
	0	Não realizar

Continua

Mídia off-line	NOTA	CRITÉRIO
Confecionar folhetos simples	10	Confeccionar folders com empresa especializada contendo todas as informações do produto, com estética e linguagem apropriadas para público alvo
	5	Confeccionar folders por equipe interna da empresa, sem apresentar todas as informações
	0	Não realizar
Utilizar contato telefônico e envio de SMS (força de vendas para clientes)	10	Realizar contato telefônico com equipe de vendas treinada para listagem atualizada e focada no público alvo
	5	Realizar contato telefônico para listagem desatualizada de clientes
	0	Não realizar
Participar de feiras promocionais	10	Realizar stand adequado ao produto e público alvo, força de vendas treinada e com distribuição de material gráfico completo
	7	Realizar stand adequado ao produto e público alvo mas com força de vendas mal treinada para venda de produto
	5	Realizar stand inadequado ao produto e público alvo, sem apresentar material grafico
	0	Não realizar
Confecionar catálogos completos do produto	10	Confeccionar catálogo com empresa especializada contendo todas as informações do produto, com estética e linguagem apropriadas para público alvo
	5	Confeccionar catálogo por equipe interna da empresa, sem apresentar todas as informações
	0	Não realizar
Realizar distribuição de folhetos	10	Realizar distribuição criteriosa em local adequado, com concentração e/ou passagem de público alvo
	7	Realizar distribuição de forma criteriosa e sem concentração e/ou passagem de público alvo
	5	Realizar distribuição de forma aleatória e sem concentração e/ou passagem de público alvo
	0	Não realizar
Ter placas nos empreendimentos	10	Executar placas com informações e estética adequada e com correta inserção no terreno
	5	Executar placa sem informações relevantes do produto e problemas de visibilidade
	0	Não realizar
Realizar distribuição de brindes para clientes	10	Realizar distribuição criteriosa em local adequado, com concentração e/ou passagem de público alvo para retirada no ponto de vendas
	7	Realizar distribuição criteriosa em local adequado, com concentração e/ou passagem de público alvo
	5	Realizar distribuição de forma aleatória e sem concentração e/ou passagem de público alvo
	0	Não realizar
Veicular anúncios em mídias impressas	10	Veicular anúncios em mídias com estética e linguagem apropriada ao produto e público alvo
	7	Veicular anúncios em mídias com estética e linguagem não apropriada ao produto e público alvo
	5	Veicular anúncios realizados de forma caseira sem apresentar todas as informações do produto
	0	Não realizar
Realizar ações de rua	10	Realizar ações com planejamento, com verba suficiente e com regularidade
	5	Realizar ações sem planejamento, verba insuficiente e sem regularidade
	0	Não realizar

Continua

Mídia on-line	NOTA	CRITÉRIO
Confecionar o site de produto - *hot site*	10	Realizar *hot site* completo
	5	Realizar *hot site* com informações mas sem imagens e vídeos
	0	Não realizar
Veicular anúncios on-line	10	Veicular anúncios em sites corretos apresentando estética e linguagem apropriadas para produto e público alvo
	7	Veicular anúncios em sites sem relação com público alvo e linguagem não apropriadas para produto e público alvo
	5	Veicular anúncios realizados de forma caseira sem todas as informações
	0	Não realizar
Veicular anúncios em mídia social	10	Veicular anúncios em mídias corretas apresentando estética e linguagem apropriadas para produto e público alvo
	7	Veicular anúncios em mídias sem relação com público alvo e linguagem não apropriadas para produto e público alvo
	5	Veicular anúncios realizados de forma caseira sem todas as informações
	0	Não realizar
Enviar e-mail para público potencial	10	Realizar confecção pela agência de publicidade/incorporadora com informações necessárias e foco no produto e público alvo.
	7	Realizar confecção pela agência de publicidade/incorporadora com estética inadequada e sem informações do produto
	5	Realizar confecção pela força de vendas e sem informações do produto
	0	Não realizar

ANEXO D – RESULTADO DA APLICAÇÃO DA MATRIZ DE AÇÕES – ESTUDO DE CASO

	Peso por ação	Peso por bloco	Nota	Pontuação
CONCEPÇÃO				
Realizar pesquisa de campo (terreno e formatação do produto)	100	100	10	100000
Realizar ações para veificar hábitos de consumo da populaçao na microrregião (1 a 2 semanas)	100		0	0
Realizar mapeamento da concorrência direta na micro região (preço e atributos)	100		10	100000
Realizar mapeamento da micro região (levantar pontos de captação)	80		10	80000
Realizar pesquisa com grupos pequenos de pesquisa para formatação de produto	70		0	0
Realizar ações com moradoradores da micro região antes do lançamento	70		0	0
Realizar ações com público alvo em seus locais de trabalho	60		0	0
PONTO DE VENDAS				
Executar stand de vendas	100	80	10	80000
Realizar ações em pontos de captação na micro região	100		5	40000
Ter outro ponto de venda (com início das obras)	56		7	31360
FORÇA DE VENDAS				
Ações diretas				
Confecionar peças de e-mail para corretores	100	90	10	90000
Realizar convenção de vendas	100		5	45000
Realizar eventos motivacionais para corretores	100		5	45000
Realizar eventos de lançamentos e abertura de decorados	69		5	31050
Realizar treinamento periódico da força de vendas	63		0	0
Definção de metas				
Definir meta interna de vendas	100	70	5	35000
Definir regras de premiação	100		5	35000
Premiar de acordo com meta de venda	100		10	70000
Definir datas de mudança de tabelas de preços				

Continua

	Peso por ação	Peso por bloco	Nota	Pontuação
CAMPANHA PUBLICITÁRIA				
Formatar e acompanhar a campanha publicitária off-line	100	70	10	70000
Formatar e acompanhar a campanha publicitária on-line	100		10	70000
Realizar teste de campanha off-line				
Mídia off-line				
Confecionar folhetos simples	100	60	10	60000
Utilizar contato telefônico e envio de SMS (força de vendas para clientes)	100		10	60000
Realizar distribuição de folhetos	79		7	33180
Confecionar catálogos completos do produto	79		10	47400
Veicular anúncios em mídia impressa	76		0	0
Participar de feiras promocionais	73		0	0
Ter placas nos empreendimentos	63		10	37800
Realizar distribuição de brindes para clientes	59		5	17700
Realizar ações de rua	51		5	15300
Mídia on-line				
Confecionar o site de produto - hot site	100	60	10	60000
Veicular anúncios on-line	100		0	0
Veicular anúncios em mídia social	100		0	0
Enviar e-mail para público potencial	80		10	48000

Nota: Em amarelo ações não pontuadas para este empreendimento