

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM  
ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA**

**PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING  
PARA A IMOBILIÁRIA “MELHOR IMÓVEL”**

**Kelly Cristina Pinheiro Inácio**

Belo Horizonte  
2010

Kelly Cristina Pinheiro Inácio

**PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING  
PARA A IMOBILIÁRIA “MELHOR IMÓVEL”**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica (Pós-graduação Lato Sensu) do CEPEAD/CAD/FACE da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Especialista em Gestão Estratégica.

Trabalho de Conclusão apresentado à banca examinadora em 05 de julho de 2010.

Professor Orientador Temático: Marco Antônio Machado

Belo Horizonte  
2010

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	3
2	HISTÓRICO DA EMPRESA	6
3	REFERENCIAL TEÓRICO	10
3.1	Planejamento Estratégico	10
3.2	Visão e Missão	11
3.3	Análise Ambiental	12
3.4	Análise Setorial	13
3.5	Planejamento Estratégico de Marketing	14
3.6	Objetivos e Metas de Marketing	15
3.7	Marketing de Serviços	16
3.8	Estratégias de Marketing de Serviços	18
3.9	Plano de Ação e Implementação de Marketing	25
3.10	Avaliação Financeira e Controle de Marketing	26
3.11	Finalidade e Importância dos Assuntos-Chave tratados no Planejamento Estratégico de Marketing para a Imobiliária	27
4	METODOLOGIA	33
5	DESENVOLVIMENTO	35
5.1	Análise das Entrevistas	35
5.1.1	Gestor	35
5.1.2	Clientes	39
5.1.3	Corretores e Parceiros	41
5.2	Diagnóstico	41
5.3	Plano de Marketing	43
6	CONCLUSÃO	54
	APÊNDICE	56
	REFERÊNCIAS	58

# 1 INTRODUÇÃO

O Marketing não é apenas uma função isolada, mas sim uma filosofia de orientação para a organização como um todo. A meta do marketing, segundo Kotler e Armstrong (1999), é satisfazer o cliente de forma lucrativa, criando relacionamentos de valor com clientes potenciais. Assim, em uma empresa, todas as partes envolvidas têm de tomar decisões pautadas no impacto sobre o consumidor.

Definindo o marketing de maneira mais abrangente como um processo social e gerencial é necessário considerar termos a ele relacionados como: necessidades, desejos, demandas, produtos, valor, satisfação, qualidade, troca, transações, relacionamentos, comunicação e mercados - conforme o referido autor - e que serão, direta ou indiretamente, abordados nesta pesquisa.

O marketing opera em um ambiente global bastante dinâmico. Essas constantes mudanças desatualizam rapidamente as estratégias – o que torna maior a exigência de atualização das informações relativas ao setor, de maneira a prever e inferir sobre inovações, tendências e ameaças ao empreendimento. É a partir de um planejamento estratégico de marketing que a empresa adquire segurança diante das constantes mudanças, promove a confiabilidade de serviços ao seu público-alvo e possibilita uma marca forte, capaz de transmitir uma boa imagem da organização e capaz de oferecer uma vantagem competitiva.

Cada ramo de atividade exige especificidade na execução do seu planejamento de marketing. Até mesmo, o porte, a estrutura e a localização definem ações completamente diferentes para empresas do mesmo ramo (KOTLER, 1999).

Segundo Angelim (2007), arquiteto e consultor em marketing e mercado imobiliário, as idéias de mercado de massa e público de massa são coisas do passado, em se tratando de mercado imobiliário. O princípio de que o cliente se adapta ao produto está sendo cada vez mais substituído pelo princípio da customização em escala, em que o produto se adapta às necessidades do cliente.

O ano de 2009 foi definido pelo governo como o Ano da habitação. O presidente Lula lançou o pacote da habitação - não é a primeira vez que se anuncia o ano da construção, no entanto, as medidas anunciadas poderão ser muito positivas para o país. O Presidente da República assumiu um sério compromisso com a população brasileira, em especial com os segmentos de mais baixa renda. Acredita-se que só a construção de novas unidades habitacionais poderá minimizar o problema (ADEMI, 2009).

O atual governo identificou no mercado imobiliário – um dos segmentos da indústria da construção - um importante fator de incentivo ao crescimento econômico e à melhoria de qualidade de vida dos brasileiros. E, como estão diretamente relacionados, pode-se prever um aumento no segmento de prestação de serviços de imobiliárias.

Segundo Chap Chap (2008), presidente do Secovi-SP, os cenários para a indústria imobiliária são promissores, indicando: melhorias no acesso ao crédito; recursos cada vez mais consistentes para o financiamento da produção e da aquisição de imóveis, em especial para as famílias de média e baixa renda; correção de legislações que ainda impedem o desenvolvimento do setor; novas medidas com vistas à redução da burocracia e da insegurança jurídica; e, principalmente, firme empenho governamental com vistas a estimular a habitação.

Diante desse quadro, pode-se pressupor um aquecimento nas vendas e melhores resultados a serem alcançados pelas imobiliárias.

Fala-se atualmente em uma possível ameaça provocada pela internet. Isso se deve ao fato de que o serviço *on line* é crescente e poderia vir a substituir, em breve tempo, o profissional de corretagem. Porém, ao que parece, e conforme defende Angelim (2007), a prestação de serviços de consultoria e assessoria proporcionada por esses profissionais, continuará sendo um suporte para uma maior confiabilidade e segurança nas transações comerciais imobiliárias.

Entretanto, presume-se que o aquecimento do setor provoque, também, um acirramento da concorrência entre as imobiliárias. O marketing, nesse caso, exerce função imprescindível para que a empresa se posicione no mercado enfrentando os concorrentes através de um diferencial de peso.

Considerando-se esse cenário, a empresa em questão, Melhor Imóvel, é uma micro empresa e oferece serviços de consultoria de compra, venda e permuta de imóveis e administração de aluguéis. Além disso, oferece serviços de assessoria para regularização do imóvel como escrituração e registro, e em financiamento junto a instituições bancárias.

Assim como muitas imobiliárias, a Melhor Imóvel enfrenta desafios no mercado imobiliário, sendo alguns a serem trabalhados nesta pesquisa:

- como encontrar e manter profissionais autônomos e qualificados;
- como reduzir o tempo para se obter retorno e administrar o elevado valor de suas despesas - tempo longo no fechamento de um processo de compra e venda;
- como atingir e atender o público da Era Virtual;
- como trabalhar em parceria com outras imobiliárias e empresas do setor;
- como realizar propagandas e comunicação sem gastar muito tempo e dinheiro;
- como montar um banco de dados de clientes compradores, clientes vendedores e clientes potenciais;
- ser conhecida no mercado e expandir sua área de atuação.

Portanto, o objetivo central deste trabalho é oferecer subsídios para que a Melhor Imóvel possa se tornar uma empresa preparada e capaz de atender os requisitos necessários para expandir seus negócios além de sua atual área de atuação, fortalecer sua marca e fazer-se conhecida e, ainda, melhorar a qualidade de seus processos podendo futuramente realizar o sonho de seu gestor que é ser referência de melhor empresa para se realizar um negócio imobiliário em Belo Horizonte.

O objetivo geral deste trabalho é propor um plano de marketing para superar os desafios e problemas enfrentados pela imobiliária, tendo como objetivos específicos:

- Identificar os principais problemas de gestão enfrentados pela imobiliária.
- Analisar os problemas identificados.
- Propor soluções para os problemas analisados.
- Elaborar um plano de estratégico para implementar as soluções propostas.

## 2 HISTÓRICO DA EMPRESA

A Melhor Imóvel é uma micro-empresa originalmente com estrutura familiar que tem, aproximadamente, 8 anos de funcionamento e passou, durante esse tempo, por significativas reestruturações (na estrutura administrativa, no corpo de funcionários e prestadores de serviços, na marca e logomarca, na localização, nas operações rotineiras, entre outras). O ano de 2009 foi o marco de mudanças mais visíveis, como a mudança de localização, de marca e logomarca, no corpo de funcionários e nos processos de trabalho.

Até então a empresa funcionava em ambientes isolados (como um escritório de uma residência, uma loja de fundos, uma sala num prédio comercial de pouco acesso para consumidores e transeuntes e em bairros pouco interessantes para vendas) sem a preocupação de estar bem localizada e ser vista facilmente por potenciais consumidores dos seus serviços. Verificando a influência que a localização exerce no acesso à marca, a empresa resolveu transferir sua sede para o bairro Planalto, na região nordeste de Belo Horizonte, com um potencial de vendas mais adequado com os objetivos da imobiliária, ou seja, constatou-se um maior interesse e poder aquisitivo nessa região. Funciona em uma casa alugada, de fácil acesso e visibilidade.

Juntamente com a mudança de localização ocorreu a mudança na estrutura da empresa. Anteriormente, trabalhava dividindo o ambiente com outra imobiliária, no intuito de dividir despesas de aluguel de sala e realizar parcerias na captação e venda de imóveis – o que acabou não sendo muito interessante para ambas por existir divergência quanto aos assuntos administrativos e de rotinas. Ao invés de ser a parceria um fator positivo e promissor, continuou existindo uma concorrência. Atualmente, a imobiliária realizou parceria com uma empresa do setor: uma construtora, a qual divide o ambiente e as despesas decorrentes dele como aluguel, contratos de telefonia e internet e propagandas. A mudança trouxe benefícios como divisão das despesas, força de vendas ampliada, imóveis produzidos na construtora para venda exclusiva na imobiliária, além de um aumento da motivação para ambas - que passaram a planejar estratégias de vendas em conjunto.

A mudança na marca e logomarca veio coroar as mudanças na organização da empresa oferecendo uma nova identidade. Anteriormente a imobiliária funcionava com um nome fantasia já saturado no mercado e até mesmo utilizado por outra imobiliária pouco idônea com registro no Procon. Verificando que dificuldades poderiam estar relacionadas a isso, o gestor decidiu alterar o nome, e assumiu o nome de uma imobiliária parceira também objetivando unificar as empresas. O nome da imobiliária parceira eram as iniciais do nome e sobrenome do proprietário, o que além de ser pouco representativo em termos de marca (difícil de ser lembrado), ainda continha apenas o nome de um dos proprietários, o que se tornou pouco motivador para o outro sócio. Desfeita a sociedade, com as mudanças de localização e novas parcerias, o gestor investiu na confecção da logomarca, logotipo e slogan que proporcionaram um redirecionamento nos objetivos da empresa. Melhor Imóvel – “Melhor para Morar, melhor para Investir”, direcionam a empresa para a visão de poder ser referência do melhor lugar para se encontrar a melhor moradia e realizar o melhor negócio ou investimento, em parceria.

Compõe o corpo de colaboradores, uma secretária que realiza os serviços de administração da carteira de imóveis alugados e é também atendente; três corretores autônomos, que captam e oferecem os imóveis da empresa e ganham por comissão de vendas e ainda recebem um valor fixo para cobrir despesas como deslocamentos, alimentação e gastos com telefonia; dois despachantes autônomos que realizam serviço de assessoria junto a bancos e cartórios para financiamento e regularização do imóvel vendido, e o proprietário que fica responsável pelo treinamento da equipe, distribuição e direcionamento dos serviços, captação de novos imóveis e realização de parcerias.

Somente o proprietário passou por um curso específico de práticas de corretagem e tem experiência na área, pois já atuou como despachante imobiliário (em parceria com imobiliárias) e foi corretor e gerente de vendas de uma imobiliária já consolidada na região. Mas, não houve nenhum outro treinamento em atendimentos ou vendas. Nenhum de seus colaboradores tem conhecimento técnico na área administrativa.

Apesar de atuar sem um planejamento formalizado, o gestor demonstra interesse com a boa reputação e divulgação da marca no mercado. Disponibiliza verba para divulgação de imóveis em jornais; tem o site próprio da rede imobiliária; investiu, no ano de 2009,



em um software de gestão da carteira de imóveis de grande reconhecimento neste mercado e que possibilita a visualização dos imóveis de seus parceiros. É interessante ressaltar, também, que o gestor apresenta-se com um ponto forte: seu *know how* - o fato de atuar no mercado há mais de 15 anos, ter trabalhado e gerenciado imobiliárias de terceiros, proporcionou sua *expertise* no ramo, sendo bastante requisitado por profissionais da área (construtoras, imobiliárias e despachantes) para serviços especializados na regularização de imóveis para compra e venda.

A imobiliária, atualmente, trabalha no sistema de parcerias. Além de parcerias com construtoras, com um advogado do direito imobiliário, cartórios de registro de imóveis, outras 5 imobiliárias compartilham seus imóveis para vendas. A Melhor Imóvel recentemente, desejando focar seus serviços na intermediação das informações, ou seja, formar uma rede de imobiliárias, criou um site [www.redemelhorimovel.com.br](http://www.redemelhorimovel.com.br) onde realizou algumas parcerias, porém ainda não pode investir mais tempo e dinheiro no projeto, que atualmente, encontra-se meio paralisado. Entretanto, o gestor possui o objetivo de dar continuidade, pois acredita ser o mercado B2B e B2C, negócios em rede virtual, o mais requisitado no momento e mais promissor.

Quanto à rotina de funcionamento a empresa, atualmente, não possui plantão de informações organizado, mas já funcionou aos sábados na parte da manhã apresentando um resultado positivo; hoje, funciona de segunda a sexta em horário comercial; funciona em horário parcial, quando há demanda, aos sábados e, não atende aos domingos. Observa-se um ponto a ser considerado, visto que os anúncios feitos nos jornais de domingo influem na procura de imóveis durante o final de semana e, normalmente não há um suporte.

Há uma boa organização através de fichas de papel para acompanhamento de procedimentos imobiliários e arquivo digital (planilhas e modelos de documentos). Há também certo controle de marketing: acompanhamento e influência nas decisões de compra e no pós venda.

Algumas dificuldades enfrentadas pela imobiliária dizem respeito ao processo demorado e burocrático de compra, de venda e regularização de um imóvel. Desde o primeiro contato demonstrando interesse na aquisição de um imóvel até o fechamento

da venda levam-se em média seis meses. Nesse tempo todo, despesas com telefonemas, deslocamentos para visitação a imóveis e o assessoramento no processo de financiamento junto a bancos, podem deixar um imobiliária em dificuldades financeiras. Assim é preciso haver um planejamento criterioso dos processos e serviços, além de boa preparação técnica por parte dos corretores, um bom conhecimento do comportamento do consumidor e, até mesmo, um bom marketing de vendas e relacionamento a fim de reduzir esse *gap*.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 Planejamento Estratégico

Planejamento estratégico é o alicerce do planejamento de uma empresa. É essencial definir uma missão clara, estabelecer objetivos e metas, oferecer um bom portfólio de negócios e coordenar estratégias funcionais a fim de que as oportunidades sejam aproveitadas, as ameaças neutralizadas ou, mesmo, transformadas em oportunidades (KOTLER E ARMSTRONG, 1999).

Para Ambrósio (1999), há três níveis principais de planejamento: o estratégico, o tático e o operacional.

O Planejamento estratégico aborda questões globais, amplas, genéricas e de longo prazo e, conforme Ambrósio (1999), é composto por dez etapas: definição do negócio (propósitos, o ramo de negócio, os produtos/serviços oferecidos); análise externa (levantamento e análise dos fatores ambientais, da forma como podem surgir ou evoluir); análise interna (conhecimento de todos sobre a empresa e o sistema); cenários (previsão da evolução dos fatores influenciadores no desempenho); valores éticos (identificação e definição para norteamento das atividades da empresa); missão (razão da sua existência, expressando onde e como a empresa espera obter lucro); visão (procura determinar precisamente elementos que ajudem a controlar o próprio destino); objetivos (O QUE fazer para que a empresa cumpra sua missão e consiga alcançar sua visão?); estratégias (COMO fazer para alcançar os objetivos?); metas (estipula QUE resultados devem ser alcançados, QUANDO e POR QUEM?).

O planejamento tático, segundo nível proposto por Ambrósio (1999), costuma se concentrar no médio prazo, aproximadamente 12 meses, e deve ser feito por setores ou divisões da empresa. Dessa forma, existem os planejamentos de marketing, financeiro, de produção, de recursos humanos, etc. É gerado a partir do planejamento estratégico.

O planejamento operacional, por sua vez, baseia-se no curto prazo, cuida da rotina e materializa-se sob a forma de procedimentos, orçamentos, programas e regulamentos. É decorrente do planejamento tático (AMBRÓSIO, 1999).

Souki (2000), escritor e conferencista de marketing e motivação, de forma simples, explica que a empresa deve, antes de tudo, estabelecer sua missão, ou seja, fazer uma declaração sobre o que ela se propõe a fazer. O segundo passo, seria a definição de objetivos e metas que indicam com mais precisão onde se quer chegar e quando se pretende chegar. Já a estratégia é o caminho que deve ser traçado para se chegar onde se quer no tempo estipulado. Souki (2000) diferencia, ainda, as táticas – que estão no campo da prática –, das estratégias – que estão no campo conceitual.

### **3.2 Visão e Missão**

Quanto à visão, Chiavenato (1999, p.25) expõe a seguinte premissa:

*(...) toda organização deve ter uma visão adequada de si mesma, dos recursos de que dispõe, do tipo de relacionamento que deseja manter com os seus clientes e mercados, do que quer fazer para satisfazer continuamente as necessidades e preferências de seus clientes, de como irá atingir os objetivos organizacionais, das oportunidades e desafios que deve enfrentar, de seus principais agentes, de que forças a impelem e em que condições ela opera.*

A visão determina, da maneira mais precisa possível, os elementos que podem ajudar a controlar o próprio destino. Trata-se de um objetivo maior da empresa visando o futuro (SOUKI, 2000).

Para Kotler e Armstrong (1999), as capacidades de observação das necessidades do consumidor e da empresa em satisfazê-las, através do marketing, guiam a missão e os objetivos da empresa.

A missão serve de direção para as ações do administrador e para os funcionários, pois define a empresa, marca o ambiente de trabalho, estabelece uma cultura empresarial e facilita a criação e manutenção de processos adequados. Deve ser redigida de maneira direta, simples e convincente a fim de inspirar os funcionários e motivar os clientes a procurarem a empresa. A missão não deve ser imutável, pelo contrário, deve evoluir de acordo com a evolução da empresa e as tendências do mercado (SOUKI, 2000).

### 3.3 Análise Ambiental

O planejamento estratégico requer a análise de dados e a consideração dos pontos de vista das pessoas envolvidas nas decisões. Por isso, começa com uma análise dos ambientes e dos consumidores para avaliação das forças e fraquezas internas e identificação de oportunidades e ameaças externas. Ferrel (2000) merece atenção quando observa que para ter utilidade as informações coletadas devem estar vinculadas com a intuição e o julgamento do gestor.

Las Casas (2006), Aaker (2001) e Ferrel (2000) utilizam o esquema de análise SWOT (Strong points, Weak points, Opportunities e Threats) ou FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), estudando-se as variáveis externas que permitem conhecer as oportunidades, as ameaças, as tendências e incertezas estratégicas, e as variáveis internas que indicarão as forças, fraquezas, problemas, limitações e incertezas estratégicas. Assim, conforme os autores, a empresa saberá onde se encontra e aonde deseja ir, escolhendo as estratégias adequadas para a consecução de seus objetivos. O fato é que as empresas, hoje, precisam ser vistas como sistemas abertos e dinâmicos com variáveis interligadas.

Para isso, é importante que o esforço na análise ambiental seja bem organizado, sistematizado e apoiado por recursos suficientes como pessoas, equipamentos, informações. E acima de tudo: deve ser um esforço progressivo que deverá fazer parte da cultura da organização (FERREL, 2000).

O microambiente consiste em aspectos próximos à empresa que afetam sua capacidade de atender seus clientes: a empresa, os fornecedores, os canais de marketing, os mercados de clientes, os públicos e os concorrentes. O macroambiente por sua vez, não permite controle. São as forças demográficas, naturais, econômicas, tecnológicas, políticas e culturais que afetam todo o microambiente (KOTLER E ARMSTRONG, 1999).

### 3.4 Análise Setorial

É possível constatar que o mercado imobiliário engloba um leque de informações de vários aspectos que merecem a devida atenção e devem favorecer as análises de corretores e administradores de imóveis. Por isso, temas mais amplos como política, economia global, legislação específica, mudanças na estrutura social e cultural, tendências tecnológicas além de temas mais direcionados no ramo como arquitetura e urbanismo, indústria da construção e sistemas de financiamentos imobiliários, devem ser cuidadosamente estudados. Assuntos relacionados ao marketing como vendas, promoções, produtos, preço e estratégias direcionadas são elementos decisórios para a sobrevivência da empresa nesse mercado bastante competitivo.

De acordo com o consultor em marketing imobiliário Angelim (2008), o consumidor não sabe o que quer, mas tem plena consciência do que não quer.

Para o consultor, as imobiliárias precisam aprender a focalizar no mercado nichos ao invés de preocuparem-se mais com os segmentos. Em seu artigo publicado pelo jornal Gazeta Mercantil, Angelim (2008) cita Kotler para esclarecer melhor essa idéia: “Segmentos de mercados são extensos grupos identificáveis dentro de um mercado, como compradores de imóveis que procuram lazer, segurança e conveniência”. E conceitua nicho como sendo “um grupo definido menor que pode estar à procura de uma combinação especial de benefícios, como compradores de imóveis que procuram grandes áreas internas com poucos cômodos, permitindo que os espaços internos fiquem amplos”. Em resumo, os segmentos de mercado atraem vários concorrentes, enquanto um nicho atrai um ou alguns poucos concorrentes. Assim, os incorporadores que procuram explorar nichos buscam, através do alto conhecimento do perfil de seu público alvo, aproximar mais o produto real ao desejo do cliente. Angelim (2008) afirma que quando se trabalha com nichos, reduz-se o tamanho dos mercados, mas, em compensação, aumenta-se o grau de eficiência de abordagem, aumentando a precisão e a probabilidade de sucesso, além de se enfrentar menos concorrentes.

Nesse momento entra a figura do corretor como agente ativo desse processo. Atualmente, esse profissional parece estar enfrentando uma espécie de ameaça devido a um desconhecimento claro do seu papel no mercado, conforme relata Angelim (2007).

Os corretores de imóveis devem reunir características técnicas e comportamentais sugeridas pelo marketing. Para Angelim (2007), com seus conhecimentos de mercado e sensibilidade humana os corretores, devidamente preparados, auxiliam os clientes na análise e identificação das melhores soluções em imóveis para as necessidades da família. Possuem olho clínico e visão de futuro que garantem ao comprador a isenção de vícios construtivos nos imóveis. Analisam o investimento indicando as possibilidades de valorização. Utilizam seus conhecimentos jurídicos auxiliando os compradores na análise e tramitação de toda a documentação de seu novo imóvel. Desenvolvem apurado senso estético e arquitetônico podendo orientar na melhor utilização dos espaços do imóvel e, além disso, esses profissionais procuram atender com real interesse na satisfação dos clientes, orientando-lhes e indicando-lhes vários profissionais para resolver todas as suas necessidades pós-compra.

Angelim (2008) afirma que as inovações devem ser orientadas para atender as necessidades dos clientes, mas que não é neles que se encontram as respostas. Não é através das pesquisas de opinião que são descobertas as estratégias tão desejadas. Elas vêm de mentes criativas e propensas a romperem com a lógica, com a mesmice. Para o escritor, é nessa hora que são necessárias duas variáveis fundamentais ao empreendedor imobiliário e que, de acordo com o escritor, são raramente encontradas – uma vez que é um setor povoado de conservadorismo. São elas: intuição e ousadia.

### **3.5 Planejamento Estratégico de Marketing**

De acordo com Westwood (1996, p.12), “o planejamento de marketing é usado para segmentar os mercados, identificar o posicionamento do mercado, prever o tamanho do mercado e planejar uma participação viável no mercado dentro de cada segmento do mercado”.

Kotler (1999) define cinco seções essenciais do planejamento de marketing: Análise situacional; Objetivos e Metas de marketing; Estratégia de marketing; Plano de marketing e, Controle de marketing.

Compartilha um esquema semelhante de planejamento, Ambrósio (1999), quando propõe quatro partes fundamentais para o desenvolvimento do plano de marketing: Oportunidade (definição da situação/contexto e objetivos), Marketing estratégico (estudos sobre consumidor, o mercado, os aspectos legais e o posicionamento do produto), Marketing tático (mix de marketing/4p's) e Ação e controle.

Westwood (1996) estabelece o seguinte processo de planejamento de marketing: estabelecimento de objetivos corporativos; realização de pesquisa de marketing externa e interna; realização de uma análise FOFA; estabelecimento de objetivos de marketing e estimativa de resultados esperados; desenvolvimento de estratégias de marketing e planos de ação; definição de programas que incluam planos de comunicação; elaboração de orçamentos; documentação e comunicação do plano; utilização de um sistema de controle e, por último, revisão e atualização.

### **3.6 Objetivos e Metas de Marketing**

Conforme Westwood (1996), objetivos de marketing são propósitos que se deseja atingir preocupando-se com o equilíbrio entre os produtos e seus mercados. Os objetivos devem ser definíveis e quantificáveis de maneira que haja um alvo a ser atingido para o qual se possa mirar.

Ambrósio (1999) explica que os objetivos de marketing podem assumir diferentes formas como volume físico de vendas, volume financeiro de vendas, lucro, percentual de participação de mercado, entre outras. E precisam ser ao mesmo tempo desafiadores, para motivar, e realistas, para ter criatividade. Devem ser monitorados permanentemente, de forma a contribuírem com algum feedback para o processo de planejamento de marketing. O autor determina, ainda, três características dos objetivos de marketing: mensurabilidade (quantificar), identificação no tempo (definir prazos específicos) e definição clara (impedir interpretações).

As metas, por sua vez, são as etapas para atingir os objetivos (LAS CASAS, 2006). São medidas de resultado quantificadas e datadas. Devem ser claras, objetivas e ser do



conhecimento de todos. As metas são de relevante importância, pois se constituem como interfase entre o planejamento estratégico e o operacional.

A principal diferença entre metas e objetivos é que a meta indica intenções gerais da empresa e o caminho básico para chegar ao destino que você deseja. Já os objetivos são as ações específicas mensuráveis que constituem os passos para se atingir a meta. Quando todas as suas metas são alcançadas a missão da empresa está atendida. Seus objetivos são uma lista de tarefas que devem ser realizadas em primeiro lugar. Os objetivos devem ser definidos de forma quantitativa, ou seja, devem ser objetivos específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes, e com horizonte de tempo bem definido. Resumindo, para Dornelas (2006), metas são resultados mais abrangentes que a empresa assume o compromisso de alcançar e objetivos são as etapas necessárias para se alcançar as metas.

Verifica-se, por meio dessas informações, uma contradição na definição de metas e objetivos mais claramente entre Las Casas (2006) e Dornelas (2006).

### **3.7 Marketing de Serviços**

Segundo Kotler e Armstrong (1999, p.45) vender serviços apresenta alguns problemas especiais, que exigem soluções especiais de marketing. “Serviço é toda atividade ou benefício, essencialmente intangível, que uma parte oferece à outra e que não resulte na posse de algum bem. A prestação de serviço pode ou não estar ligada a um produto físico”.

Las Casas (2006, p.285) *apud* Associação Americana de Marketing (2000) define serviços como “aquelas atividades, vantagens, ou mesmo satisfações que são oferecidas à venda ou que são proporcionadas em conexão com a venda de mercadorias”.

Em virtude de sua característica de intangibilidade, os compradores procuram sinais de qualidade de serviço. Tiram suas conclusões sobre a qualidade a partir de tudo que puderem observar sobre o lugar, as pessoas, os equipamentos, os materiais de comunicação e os preços. Os prestadores de serviços devem tentar acrescentar tangibilidade às suas ofertas intangíveis (KOTLER E ARMSTRONG, 1999).

Assim, algumas ações de modernização dos equipamentos devem ser formalizadas: melhoria da aparência e design do escritório; melhoria na organização utilizando-se arquivamento digital, preferencialmente; os funcionários devem estar bem vestidos e apresentáveis; o ambiente deve transparecer harmonia, leveza e otimismo; a divulgação dos preços deve ser feita de forma simples e clara, entre outras ações (KOTLER E ARMSTRONG, 1999).

Outra característica do campo de serviços informada por Kotler e Armstrong (1999) é a inseparabilidade, ou seja, os serviços não podem ser separados de seus fornecedores. Assim, em serviços, produção e consumo são simultâneos. Se um empregado presta serviços, ele é parte do serviço e se ele cometer um erro, o cliente já recebe o serviço defeituoso.

A variabilidade também é outra característica da prestação de serviços. Ela consiste no fato de que pessoas são afetadas pelas situações que provocam mudanças na sua energia e disposição – o que proporciona diferenciação na qualidade do serviço no momento de contato com cada cliente. As empresas de serviços podem tomar várias medidas para garantir o controle da qualidade. Podem, por exemplo, premiar o funcionário que teve melhor desempenho no mês ou bonificá-lo quando houver feedback positivo por parte do cliente (KOTLER E ARMSTRONG, 1999).

Objetivando reduzir a heterogeneidade da prestação de serviços, Las Casas (2006) recomenda que os profissionais acionem duas ferramentas mercadológicas: treinamento e imagem.

Deve-se fazer um recrutamento e a seleção adequados a fim de identificar as características necessárias para o desempenho da função. Além disso, oferecer treinamentos programados e contínuos e programações com atividades planejadas a fim de desenvolverem conhecimento, atitude e habilidade. O autor discute ainda da importância de se efetuar reuniões periódicas para esclarecer dúvidas, problemas, ou qualquer outro assunto para, principalmente, lidar com o lado motivacional. Isso garante a manutenção de determinado nível de qualidade.

Quanto à formação de imagem, Las Casas (2006) afirma que uma empresa prestadora de serviços que seja bem vista no mercado tem maior facilidade para vender e encontrar novos clientes. Nota-se que uma boa marca transmite confiança e elimina possíveis problemas de indecisão.

Las Casas (2006) atenta para a importância de se considerar a durabilidade dos serviços. O tempo de duração de um serviço é o tempo em que os profissionais têm para causar uma boa impressão e exige posturas táticas diferenciadas, pois nos serviços de menor duração valem mais os estímulos que são dados com propagandas, conveniência, entre outras questões de respostas imediatas. Nos serviços de maior duração, por sua vez, são mais levados em conta a imagem de marca e o material promocional que ajuda no processo cognitivo do indivíduo para que tome decisões mais racionais.

Conforme expõem Kotler e Armstrong (1999), a perecibilidade é outra característica dos serviços a ser analisada. Os serviços são perecíveis, ou seja, não podem ser estocados para vendas ou uso futuros. Assim, em períodos de pico, por exemplo, devem ser utilizadas estratégias para controlar a demanda flutuante como cobrar preços diferentes em determinados horários ou oferecer serviços adicionais para que os clientes suportem o tempo de espera.

### **3.8 Estratégias de Marketing de Serviços**

As estratégias são os meios para se alcançar os objetivos no prazo de tempo exigido. Elas não incluem detalhes dos cursos de ação individuais que serão seguidos em base diária ou mensal: estes são as táticas, conforme coloca Westwood (1996). As estratégias se relacionam aos produtos, estabelecimento de preços, propaganda/comunicação e distribuição.

É imprescindível abranger todos os agentes que se co-relacionam nas transações comerciais para definição de estratégias ajustadas pelo marketing integrado. Kotler e Armstrong (1999) afirmam que aspectos específicos quanto aos consumidores (seu comportamento, expectativas, formas de comunicação e fidelização), quanto aos colaboradores (comportamentos e competências técnicas) quanto aos serviços prestados

(caracterização, política de preços, processos de recuperação) e quanto aos concorrentes (competitividade, cenário), devem ser considerados.

Westwood (1996) analisa as estratégias através de três categorias ou combinações entre elas. São as estratégias defensivas (para superar fragilidades), de desenvolvimento (para oferecer maiores vantagens) e de ataque (para descobrir novos clientes, novos segmentos).

Autores como Ries e Trout (1999) já associaram o marketing com a guerra. Por esse prisma, os concorrentes poderiam representar o inimigo; o mercado seria o campo de batalha e as armas poderiam ser representadas pelos elementos do composto de marketing: os 4 P's (Produto, Preço, Praça e Promoção). Em síntese, as empresas competem com o conhecimento que possuem dos consumidores. Assim, quem melhor entender o consumidor vence.

Ferrel (2000) explica que a estratégia de marketing promove uma integração de esforços objetivando cumprir os objetivos de marketing. Envolve, assim, a seleção de um ou mais mercados-alvos e o desenvolvimento de um composto de marketing que satisfaça as necessidades e desejos do público pretendido.

Las Casas (2006) diferencia o marketing de bens e de serviços na elaboração tática do composto de marketing que fica com 8p's. O autor considera Perfil, Pessoas, Processos e Procedimentos, além de Produto, Preço, Praça (distribuição/localização) e Promoção (comunicação).

O Perfil é o *layout* do escritório ou estabelecimento permitindo considerações por parte do cliente ao adentrar o ambiente. Percebendo os móveis, a sua disposição, a iluminação e a refrigeração, limpeza e organização do ambiente o cliente busca a tangibilidade a fim de adquirir maior confiabilidade (LAS CASAS, 2006).

Pessoas constituem outro P de marketing de serviços. Conforme Las Casas (2006), elas podem transmitir uma boa ou má impressão. Por isso, os representantes de uma organização devem representar os benefícios principais que a empresa procura transmitir. O nível cultural dos funcionários, a aparência e a educação com que se relaciona com os seus clientes auxiliam na transmissão de uma imagem positiva. Ferrel

(2000) lembra que na implementação de qualquer estratégia de marketing a qualidade, a diversidade e as habilidades da força de trabalho da empresa são essenciais. E, ainda, inclui no componente “pessoas” a seleção e o treinamento de funcionários, as políticas de remuneração, a motivação, o comprometimento e o moral dos funcionários.

Uma forma de reduzir riscos e minimizar incertezas sobre os clientes internos é coletar informações de dentro e de fora da empresa, ou seja, fazer uma avaliação da reputação através de referências de usuários atuais do serviço.

Bateson e Hoffman (2001) declaram que, estrategicamente, uma equipe de contato pode ser o canal de diferenciação de um produto. Uma maneira de diferenciar é dividir a empresa de serviços em três aspectos: o conceito de benefício, o pacote de serviços e o nível de serviços. O conceito de benefícios abrange o pacote de benefícios recebidos pelo consumidor e só pode ser medido na mente desse consumidor. Muitas vezes é difícil para uma empresa prestadora de serviços diferenciar-se de outras empresas semelhantes com relação ao pacote de serviços que ela oferece ou à realização da sua sistemática, por serem facilmente copiados. Por isso, o fator decisivo que a distingue é a atitude dos prestadores de serviço diretamente relacionada ao nível de satisfação do consumidor.

Aspectos básicos e de grande importância a serem estudados dizem respeito ao comportamento dos consumidores partindo-se da premissa de que eles não gostam de correr riscos. Por isso, obviamente, tentarão reduzi-los. Uma estratégia de confiabilidade, apresentada por Bateson e Hoffman (2001), é naturalmente acionada quando o consumidor tem lealdade a uma marca ou loja ou a um profissional do serviço com os quais já houve um contato positivo. Assim, reduz as incertezas que serão maiores ao experimentar algo novo.

Procedimento é outro P que está relacionado à apresentação e execução dos serviços pelo profissional. Las Casas (2006) explica que a forma de interação com os clientes é um aspecto que pode se tornar um diferencial. Tem relação ao modo de tratar as pessoas, ao tipo de atenção dispensada a todos e ao nível de simpatia ao realizar o atendimento. Observa que os clientes não querem ser tratados de forma indiferente. Explica também que alguns fatores prejudicam um serviço como apatia, dispensa,

frieza, condescendência e atitudes paternalistas, excesso de regras acima da lógica e transferência de responsabilidade a outros departamentos.

Processo constitui outro composto do marketing de serviços. Las Casas (2006, p.291) explica que “a fluidez com que as etapas se completam e interagem é que resulta na satisfação dos clientes ou não”. Planejar e desenvolver estratégias relacionadas à etapa da pré-compra (oferecimento de alternativas e auxiliar o cliente no conhecimento dos benefícios e riscos), à etapa do encontro de serviço (interação entre o cliente e o fornecedor de serviço levando-se em conta os ambientes de serviço, os profissionais de serviço e os serviços de suporte) e à última etapa do processo - a pós-compra (propicia a avaliação da qualidade do serviço e a satisfação ou insatisfação com o resultado do serviço). Além de desenvolver uma decisão estratégica a respeito, planejando os mínimos detalhes, é preciso diferenciar-se nos processos através da agilidade.

Produto é a parte tangível de uma oferta de serviços. E cada negócio tem um grau de dominância intangível ou dominância tangível, ou seja, nenhuma negociação de um produto independe de serviços e vice-versa, conforme explica Las Casas (2006). Por outro prisma, Bateson e Hoffman (2001) defendem que em serviços as pessoas representam um papel tão semelhante ao de um produto na mente do consumidor quanto qualquer outro atributo do serviço.

Preço, outro componente do mix de marketing, tem uma força de comunicação maior no setor de serviços. O cliente avalia o preço relacionando-o a qualidade. Para fixar um preço adequado deve-se levar em conta a percepção dos clientes acerca dos benefícios oferecidos. Um critério de determinação de preços de serviços consiste em analisar os preços praticados no mercado e, depois, determinar os custos e o *mark-up*. Las Casas (2006) estipula três estratégias de precificação com base: na satisfação, no relacionamento e na eficiência. Devem, entretanto, ser utilizadas conforme o tipo de negócio a que se encaixam.

A Estratégia de Satisfação busca reduzir incertezas do consumidor oferecendo garantias dos serviços, determinando preços por benefícios (por determinado serviço e não por honorário fixo) ou preços fixos (quando o consumidor sabe exatamente o que vai pagar no final).

Na Estratégia de Relacionamento o autor expõe a importância das empresas manterem estímulos permanentes com os clientes como programas de fidelidade, descontos especiais, entre outras táticas a fim de beneficiar ambas as partes: os clientes (fornecimento eficiente em serviços de alto risco) e a empresa (lucratividade alta dos clientes fiéis).

Já a Estratégia de Preços Eficientes busca reduzir custos e repassar os ganhos para os clientes. Assim, a empresa ganha vantagem competitiva em todo o processo.

Tratando-se de Praça, considera-se que serviço e consumo ocorrem simultaneamente. Assim sendo, Las Casas (2006) sugere que, independentemente de onde esteja estabelecido, o prestador de serviços deve estar próximo de seus clientes e, quando possível, ir até ele ampliando suas redes de contato nos locais onde deseja atuar. Bateson e Hoffman (2001), explicam que serviços dependem de lugares. Assim, o prestador de serviços deve tentar assegurar que a operação do serviço seja abrangente o suficiente para cobrir as áreas onde haja possibilidades de demanda de serviço.

Na Promoção de serviços é possível utilizar propaganda, promoção de vendas, venda pessoal, relações públicas e *merchandising*.

De acordo com Las Casas (2006), as empresas normalmente procuram combinar um pouco de cada ferramenta. A propaganda oferece razões para a compra de um produto ou contratação de um serviço (KOTLER E ARMSTRONG, 1999). Em serviços é comumente utilizada a propaganda institucional favorecendo a imagem corporativa e a qualidade de seus produtos. Estratégias de promoção como divulgação em propaganda de TV, jornais e *folders* entre outras mídias impressas, devem ser desenvolvidas.

A promoção de vendas consiste em incentivos de curto prazo que visam a estimular a compra ou venda de um produto ou serviço mais rápida e intensamente. Há várias ferramentas incluindo exposição em displays, amostras, cupons, abatimentos, reduções de preços, prêmios, concursos, produtos gratuitos, propaganda cooperativa, bônus e sorteios. Deve-se, entretanto, verificar os objetivos e o público a ser atingido a fim de definir o tamanho do incentivo (orçamentos), as condições de participação e a distribuição do programa de promoção em si (KOTLER E ARMSTRONG, 1999).

A venda pessoal é considerada, para Las Casas (2006), uma das formas mais importantes para a venda de serviços. Um vendedor pode ser considerado instrutor ou treinador por explicar e ensinar sobre os serviços e seus processos, por influenciar e por motivar as decisões de contratação.

Nas relações públicas objetiva-se manter uma boa relação com os diversos públicos a fim de melhorar ou manter uma boa imagem da empresa. A embalagem de serviços, como coloca Las Casas (2006), inclui todas as manifestações visíveis da empresa, como cartões de visita, recepção, escritório, comunicação visual, uniforme dos funcionários, entre outras. O autor trata, ainda, do *merchandising* que é freqüentemente utilizado por imobiliárias e consiste em todo o esforço de apresentação do serviço no ponto de venda.

Em outro aspecto relativo ao público – talvez não considerado pela maioria das empresas de serviços – nota-se que referências transmitidas oralmente assumem uma importância cada vez maior sobre informações controladas pelas empresas. Bateson e Hoffman (2001) constataram que uma referência de um amigo torna-se mais importante quando a compra a ser feita representa um risco maior. O julgamento de alguém conhecido auxilia a redução do estresse aumentando, conseqüentemente, a confiança.

Posicionamento competitivo, como uma questão de desenvolvimento de estratégia de marketing, é definido por Hooley, Saunders e Piercy (2001, p.179) *apud* Kotler (1997) como “ato de fazer o projeto da oferta e imagem da empresa de forma que ela ocupe uma posição competitiva significativa e distrital nas mentes dos clientes-alvo”. O princípio essencial do posicionamento competitivo é que ele está preocupado em como os clientes em diferentes partes do mercado percebem os concorrentes, produtos/serviços e marcas.

O posicionamento através da oferta de serviço superior, ou serviço claramente adaptado às necessidades do mercado-alvo, está cada vez mais sendo usado. Hooley, Saunders e Piercy (2001) acreditam que as empresas que procuram criar uma vantagem de serviço para se posicionar como oferta de serviço superior precisam primeiro entender como seus consumidores julgam os serviços, quais dimensões são importantes para eles e



como elas se manifestam. Com isso, elas precisam colocar as estratégias e os sistemas para funcionar para assegurar que seu pessoal possa realizar serviço superior.

Para Ries e Trout (1999), o aspecto básico do posicionamento não é criar alguma coisa de novo e diferente, mas manipular o que já está dentro da mente e realinhar as conexões que já existem. Em outras palavras: re-significar.

Para que se alcance a posição desejada o gestor deverá segmentar o seu mercado, ou seja, ser seletivo, concentrar as verbas em objetivos bem delimitados. Conforme Ries e Trout (1999, p.154), “se você tenta ser todas as coisas para todas as pessoas, acaba não sendo coisa nenhuma, para ninguém. Mais vale estruturar o âmbito da sua experiência e estabelecer uma posição de especialista”.

O nome e a reputação da empresa consistem em um dos ativos baseados no cliente de maior importância que uma empresa possui. A identidade e a exploração das marcas permanecem importantes para muitas idéias de marketing.

Hooley, Saunders e Piercy (2001) consideram que as marcas:

- São difíceis de construir (uma vez estabelecidas, uma economia simples sugere que marcas têm de ser exploradas ao máximo);
- Adicionam vantagens ao cliente;
- Criam posições competitivas defensivas;
- Constroem retenção de clientes;
- Podem transformar mercados,
- Trabalham financeiramente

Ries e Trout (1999) afirmam que a mudança de nome, algumas vezes, ajuda a construir uma ponte para transpor o “*gap*” entre uma era e a seguinte. Tornando o nome mais abrangente pode-se ajudar a empresa a vencer o período mental de transição.

O *benchmarking* competitivo é o processo de medir as estratégias da empresa e as operações contra as empresas com destaque em suas classes, seja dentro ou fora do setor. Objetiva identificar as melhores práticas que podem ser adotadas ou adaptadas

para melhorar seu próprio desempenho. Consiste, portanto, em copiar ações exemplares, demonstradas através dos pontos fortes dos concorrentes. Para Hooley, Saunders e Piercy (2001, p.131), “recursos escassos e constrangimentos de tempo, geralmente, ditam a seleção de alguns poucos processos centrais-chave para um *benchmarking* detalhado. Esses processos irão inicialmente centrar os fatores-chave de sucesso no setor”.

### **3.9 Plano de Ação e Implementação de Marketing**

Os planos de marketing constituem os programas de ação que devem responder às seguintes perguntas: O QUE será feito? QUEM será o responsável? QUANTO irá custar? Kotler e Armstrong (1999) declaram, ainda, que o plano de ação mostra QUANDO as atividades iniciarão, deverão ser revisadas e completadas.

Após a escolha das estratégias e táticas deverão ser elaborados programas com instruções claras para a equipe. Conforme Westwood (1996) deverão incluir: a posição – onde se está agora; metas – o que fazer/onde se quer chegar; ação – o que precisa ser feito para se chegar lá; a pessoa responsável – quem o fará; data de início; data de conclusão e, custo estabelecido no orçamento.

Weestwood (1996) sugere a divisão dos objetivos em subobjetivos para os produtos-chave ou mercados estratégicos e áreas-chave de vendas e, ainda, a preparação de subplanos para o mix de marketing.

É Interessante observar que a todas as organizações têm pelo menos dois mercados-alvos: um mercado externo – constituído pelos consumidores -, e um mercado interno – constituído pelos funcionários. Ferrel (2000) expõe que a implementação de marketing refere-se à parte “COMO” do plano de marketing e é responsável por colocar a estratégia de marketing em ação.

Planejamento e Implementação são interdependentes e devem, portanto, estar integrados no Planejamento Estratégico de Marketing. Nota-se que a implementação ineficaz da estratégia de marketing é um problema autogerado, como pensa Ferrel (2000), decorrente do próprio processo de planejamento. É nessa fase que se torna mais

perceptível a importância da comunicação e do marketing interno na organização, visto que o planejamento feito pela alta administração será implementado pela linha de frente da empresa. Conseqüentemente, metas e valores devem ser compartilhados e criados através de treinamento com os funcionários e de programas de socialização.

Compõem a implementação: estratégias de marketing, compartilhamento das metas e valores, estrutura de marketing, sistemas e processos, pessoas, liderança e recursos. Convém destacar, no entanto, que é o volume disponível de recursos (ativos tangíveis e intangíveis) que possibilitará ou não a implementação de um plano de marketing. O estudo desse componente na análise SWOT poderá assegurar a realização do plano.

### **3.10 Avaliação Financeira e Controle de Marketing**

É a última etapa do planejamento. Descreve os controles que serão usados para monitorar seu progresso. Através das metas e orçamentos apresentados a cada período a administração pode avaliar os resultados e detectar falhas e problemas a fim de adotar medidas corretivas (KOTLER E ARMSTRONG, 1999).

A avaliação e o controle das atividades de marketing são etapas importantes do processo de planejamento porque o plano de marketing deve ser implementado antes dos resultados financeiros esperados serem realizados. É imprescindível questionar se o plano de marketing ajudará a empresa a atingir suas metas e objetivos e se levará aos resultados especificados. O objetivo nessa etapa, para Ferrel (2000), é reduzir a diferença entre o desempenho esperado (a estratégia de marketing pretendida) e o desempenho real (a estratégia de marketing realizada).

Na avaliação do impacto financeiro de um plano de marketing deve-se usar a análise de contribuição para determinar o volume de receitas que pode ser esperado da implementação do plano. Também se deve fazer uma análise de resposta que consiste na estimativa de mudança no volume de vendas baseada na alteração de um ou mais elementos do composto de marketing (FERREL, 2000).

De acordo com Ferrel (2000), é essencial considerar os dois controles de marketing que existe em uma organização: os formais e os informais. Os formais são iniciados pelos

gerentes na tentativa de influenciar o comportamento dos funcionários incluindo ações tomadas antes e durante a implementação e, o estabelecimento de padrões de desempenho e monitoramento dos resultados. Os informais são baseados nos funcionários; centrados em objetivos e comportamentos individuais; centrados em normas e expectativas no grupo e, não são escritos.

Las Casas (2006) defende que uma das principais ferramentas de controle é o orçamento, pois possibilita um investimento mais eficaz devido à avaliação constante dos resultados. Deve ser planejado e elaborado com base nos objetivos definidos para o marketing. Além do orçamento dos serviços de marketing, a empresa deve elaborar orçamento para a área de vendas e, ainda, avaliar o desempenho dos colaboradores através de padrões pré-estabelecidos.

### **3.11 Finalidade e Importância dos Assuntos-Chave tratados no Planejamento Estratégico de Marketing para a Imobiliária.**

Definir Visão e Missão: A declaração de visão não estabelece ou expressa fins quantitativos, mas provê motivação para o dirigente e os colaboradores da imobiliária, fornecendo uma direção geral, uma imagem e uma filosofia que guia a empresa. Além de apontar um caminho para o futuro, faz com que os envolvidos queiram chegar lá.

A definição da missão, por sua vez, tem a finalidade de:

- Destacar as atividades da empresa, incluindo os mercados que ela serve, as áreas geográficas em que atua e os produtos e serviços que oferece;
- Enfatizar as atividades que a empresa desempenha e que a diferenciam de todas as outras empresas do mercado;
- Incluir as principais conquistas previsíveis para os próximos anos,
- Transmitir o que se quer dizer de forma clara, concisa e interessante.

Tratando-se de uma empresa pequena e de estrutura familiar, todos devem estar envolvidos no processo de desenvolvimento e deverão ser incentivados pelo gestor a

opinar e dar sugestões criativas a todo o processo a fim de trabalharem em conjunto para a realização de um sonho em comum.

Fazer uma Análise Ambiental (macro e microambientes): É mais bem organizada e visualizada através da Análise FOFA (SWOT). Fornece uma orientação estratégica útil e tem o objetivo de clarear o caminho a ser seguido e o que deve ser feito. Entre outras vantagens de se utilizar a Análise FOFA para a Casablanca Imóveis estão:

- A simplicidade = treinamento técnico e habilidades técnicas não são exigidos. O gestor precisa apenas de um conhecimento abrangente sobre a empresa e do setor imobiliário.
- Custos mais baixos = o próprio gestor poderá realizar a pesquisa e não gastará com consultoria desnecessária.
- Flexibilidade = Um sistema de informações de marketing não é necessário para o sucesso da Análise FOFA. Entretanto, ela é capaz de incorporar o conteúdo de qualquer sistema de informações em sua estrutura de planejamento (como o banco de dados da imobiliária).
- Integração = A Análise FOFA tem a habilidade de integrar e sintetizar várias fontes de informações (clientes, corretores, imobiliárias, mercado).
- Colaboração = A Análise FOFA estimula a colaboração e a troca de informações entre os colaboradores da empresa, ajudando a revelar e a eliminar desentendimentos e preencher vazios.

Essa análise deve ser refeita regularmente considerando-se a instabilidade do mercado imobiliário e a velocidade com que o ambiente muda. Por exemplo, as mudanças culturais, o desenvolvimento de novas tecnologias e materiais para construção civil, novas práticas de arquitetura, mudanças constantes nas regras do Sistema de Financiamento Habitacional, entre outras. De forma geral, sem realizar pesquisa, o gestor já conhece alguns de seus pontos fracos e fortes e tem noção das oportunidades e ameaças que enfrenta.

Com o monitoramento do ambiente, utilizando-se a Estrutura FOFA, o gestor poderá:

- Eliminar possíveis pontos fracos da empresa identificados em áreas nas quais a empresa enfrenta ameaças graves de seus concorrentes e tendências desfavoráveis em um ambiente de negócios dinâmico;
- Capitalizar as oportunidades descobertas onde a empresa tem pontos fortes significativos;
- Corrigir possíveis pontos fracos identificados em áreas que contêm oportunidades potenciais;
- Monitorar as áreas nas quais foram identificados pontos fortes para não se surpreender no futuro com possíveis riscos latentes.

Estabelecer Metas e Objetivos de Marketing: A principal finalidade é procurar adequar e orientar o caminho a ser seguido para que a empresa cumpra sua missão em direção à sua visão. As metas definidas para a empresa devem ditar as opções de negócio, orientando o processo decisório em toda a organização. As metas devem criar um elo indissolúvel entre as ações da imobiliária e sua missão. A Melhor Imóvel já possui definidos alguns objetivos que gostaria de atingir. Como, por exemplo, aumentar a participação de mercado que consiste na atração de clientes do concorrente, que pode ser por meio de um atendimento superior. Isso pode ser feito através da identificação dos pontos fracos do concorrente, ou por meio de uma melhor exploração das competências da imobiliária.

Desenvolver Estratégias de Marketing: A imobiliária deverá desenvolver uma estratégia central que consiste em fazer uma declaração de como pretende atingir seus objetivos e isso exige a análise tanto dos clientes como dos concorrentes.

Segmentar o mercado: Consiste em identificar e clarificar quais porções particulares, ou segmentos deste mercado são seu alvo. O mercado-alvo não é aquele que o gestor gostaria que fosse: é aquele que pode consumir o seu produto. Geralmente, para segmentar um mercado é necessário ter um conhecimento mais abrangente, não somente qualitativo, mas também quantitativo do mesmo. A imobiliária encontrará utilidade no seu banco de dados sobre os perfis dos clientes a fim de direcionar seus esforços e políticas de precificação além das estratégias de promoção, entre outros. Portanto, a imobiliária buscará aumentar a participação de mercado quando estiver pesquisando

sobre as seguintes questões: Qual o *market-share* (participação de mercado) dentre os principais concorrentes? Qual o potencial de mercado? O mercado encontra-se bem atendido? Quais as oportunidades para o seu produto/serviço obter uma maior participação?



#### Segmentação de mercado <sup>1</sup>

Buscar uma Diferenciação ou Vantagem Competitiva: Uma estratégia de diferenciação cria ou enfatiza um motivo pelo qual o consumidor deve comprar o produto ou contratar os serviços da imobiliária e não de seus concorrentes. A imobiliária deverá concentrar esforços para alcançar desempenho superior em uma determinada área de benefício para o consumidor, valorizada por grande parte do mercado. Pode esforçar-se para ser líder em serviços, em qualidade, em estilo, em tecnologia, mas sabendo que não é possível liderar em todas as áreas. Assim, poderá aproveitar melhor os pontos fortes indicados na análise FOFA como, por exemplo, a larga experiência do proprietário em vendas e no mercado imobiliário em geral.

Promover um Posicionamento Competitivo: Deverá selecionar os mercados-alvo mais adequados para utilizar os pontos fortes da imobiliária e minimizar a vulnerabilidade dos pontos fracos.

<sup>1</sup> Fonte: <[http://www.planodenegocios.com.br/dinamica\\_artigo.asp?tipo\\_tabela=artigo&id=30](http://www.planodenegocios.com.br/dinamica_artigo.asp?tipo_tabela=artigo&id=30)> Acesso 27 nov 2009

O quadro seguinte aponta as características a serem identificadas na imobiliária e na concorrência buscando-se uma diferenciação e, mesmo realizar *benchmarking* competitivo.

Posicionamento de Valor:

<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1- Ser o melhor em Qualidade</b></li> <li><b>2- Ser o melhor em Desempenho</b></li> <li><b>3- Mais confiável</b></li> <li><b>4- Mais durável</b></li> <li><b>5- Mais segura</b></li> <li><b>6- Mais rápida</b></li> <li><b>7- Fornece mais por menos \$\$\$</b></li> <li><b>8- Menos cara</b></li> <li><b>9- De maior prestígio</b></li> <li><b>10- Que tem melhor design ou estilo</b></li> <li><b>11- A mais fácil de usar</b></li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Procure identificar onde seus concorrentes se posicionam e tente se diferenciar!</b></p> <p style="text-align: center;"><b>A empresa precisa passar de um posicionamento mais genérico de benefício ao cliente para um mais específico de valor!!!</b></p>
---	--

Posicionamento de Valor <sup>2</sup>

Implementar um Mix de marketing:

- **Produto/Serviço:** Ao especificar seus serviços e ao descrever as vantagens e desvantagens dos imóveis para venda ou aluguel, os corretores encontrarão mais argumentos nas negociações e, isso conseqüentemente, proporcionará maior confiança ao cliente.
- **Preço:** Ao estabelecer uma política de preços com apuração dos custos totais e do preço de mercado, a imobiliária poderá desenvolver estratégias e oferecer benefícios para diferenciação no mercado. Para isso, poderá utilizar os serviços de um consultor financeiro.
- **Praça:** Através da pesquisa proporcionada pelo banco de dados dos seus clientes e pela análise da concorrência o dirigente terá uma melhor visualização sobre o

<sup>2</sup> Fonte: <[http://www.planodenegocios.com.br/dinamica\\_artigo.asp?tipo\\_tabela=artigo&id=30](http://www.planodenegocios.com.br/dinamica_artigo.asp?tipo_tabela=artigo&id=30)> Acesso 27 nov 2009



local de funcionamento da imobiliária e, inclusive, se ela atende às áreas geográficas pretendidas ou se poderá aumentar a área de cobertura dos seus serviços.

- **Promoção:** O gestor poderá implementar os benefícios estudados a fim de conseguir a realização de seus objetivos.

Fazer uma projeção de vendas: A imobiliária encontra dificuldades em determinados períodos do ano, mais especificamente nos meses de dezembro, janeiro e fevereiro. Assim, é importante estudar a sazonalidade, quando esta influi nas vendas. E a empresa deve preocupar-se em desenvolver estratégias para suprir a baixa demanda. Uma boa forma de se efetuar projeções de vendas é através de projeções mensais em termos de volume de vendas e os preços praticados.

Montar um Plano de Ação: Apesar da imobiliária não ser dividida em setores ou áreas, é importante observar que, em uma pequena empresa, cada colaborador deverá estar ciente de todo o processo, inclusive, no desenvolvimento de ações e demais sugestões para o plano. O gestor verificará um maior comprometimento de toda a equipe. Uma sugestão é fazer reuniões periódicas colocando os problemas para que todos achem uma solução em conjunto.

Avaliar e Controlar: O gestor da Melhor Imóvel constatou dificuldade no controle financeiro da empresa. E, ainda, identificou a necessidade de treinamento dos colaboradores. Verificará, portanto, maior necessidade de monitoramento de todo o processo de execução, para avaliar se as ações e estratégias foram desenvolvidas corretamente e oferecer um *feedback* periódico sobre a atuação de cada corretor.

## 4 METODOLOGIA

De acordo com Oliveira (2002, p.118), “a pesquisa, tanto para efeito científico como profissional, envolve a abertura de horizontes e a apresentação de diretrizes fundamentais, que podem contribuir para o desenvolvimento e do conhecimento”.

Por meio da pesquisa descritiva, que tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis, foi possível desenvolver os objetivos específicos definidos neste trabalho, de acordo com Gil (1991).

Buscando analisar a qualidade do atendimento da Melhor Imóvel, a eficiência de seus processos, as deficiências e fortalezas decorrentes de suas ações administrativas e de comunicação, a pesquisa exploratória permitiu uma análise baseada nas percepções provenientes da observação, na interpretação das informações obtidas com os resultados alcançados e os esperados e possibilitou a comparação com outras empresas do ramo.

De acordo com Gil (1991, p.90) é importante frisar que as técnicas de interrogação possibilitam a obtenção de dados a partir do ponto de vista dos pesquisados. Assim, “esse instrumento de pesquisa mostra-se bastante útil para a obtenção de informações sobre o que a pessoa sabe, crê ou espera, sente ou deseja, pretende fazer, faz ou fez, bem como a respeito de suas explicações e razões para quaisquer das coisas precedentes”.

A pesquisa de marketing permite a análise das informações a partir de uma abordagem qualitativa, estimulando os entrevistados a pensarem livremente sobre determinado tema. A pesquisa qualitativa é usada quando se busca percepções e entendimentos sobre a natureza geral de uma questão, abrindo espaço para a interpretação (IBOPE, 2010).

A partir de uma entrevista em profundidade com o gestor da Melhor Imóvel, foi possível a coleta de informações primordiais a cerca do mercado e do funcionamento operacional de uma empresa deste ramo. A entrevista semi-estruturada buscou direcionar o gestor a explanar e refletir sobre as forças e fraquezas da empresa e também sobre as oportunidades e ameaças do mercado. Também a partir de entrevistas

individuais, informais e semi-abertas com quatro clientes-vendedores, quatro clientes-compradores, com três parceiros e dois colaboradores, realizadas pessoalmente ou por telefone, foi possível a coleta de dados para uma avaliação da expectativa e nível de satisfação dos *stakeholders*.

Utilizou-se ainda a pesquisa de campo, em que ocorreu a visitação de algumas imobiliárias da região a fim de se observar as estratégias de comunicação e o atendimento. Também a partir de pesquisas em sites de empresas em destaque no meio imobiliário, juntamente com as informações obtidas pelas entrevistas, foi possível o desenvolvimento de estratégias de marketing a fim de se corrigir problemas decorrentes da comunicação, de processos deficientes e da insuficiência da força de vendas.

## **5 DESENVOLVIMENTO**

### **5.1 Análise das Entrevistas**

#### **5.1.1 Gestor**

Conforme modelo da entrevista apresentado no Apêndice, as perguntas foram formuladas visando abranger os seguintes assuntos: processos de organização, clientes, perfil dos corretores, política de remuneração, concorrentes e estratégias aplicadas. Objetivando, com isso, enxergar os pontos fortes e fracos da empresa e as oportunidades ou ameaças encontradas no mercado para uma busca de soluções através da sugestão de estratégias de marketing.

Quanto aos serviços prestados o gestor informou que a imobiliária presta serviços de consultoria sobre o imóvel, sua documentação e regularização; análise das condições de compra e venda; intermediação das negociações entre as partes e, trâmites do fechamento de contrato. Administra imóveis de aluguel realizando serviço de cobrança quando necessário. Oferece serviços de assessoria para regularização do imóvel junto a cartórios (serviço cobrado à parte pela imobiliária) e serviços de assessoria para financiamento bancário (serviço cobrado à parte pelo despachante).

A empresa não tem definidas uma visão e missão. Entretanto, o gestor acredita no seu negócio, pois sabe que moradia é uma necessidade básica e que o mercado continuará otimista, estando a legislação e a economia favoráveis ou não. Sabe, também, do que precisa fazer para melhorar. E tem consciência de que deverá focalizar o seu consumidor na prestação de seus serviços. Por isso, tem como valores trabalhar com ética acima de tudo, responsabilidade, comprometimento e transmitir confiabilidade.

A empresa não possui planejamento formal. O seu controle de despesas e custos fixos é informal, não é documentado nem em anotações, nem por computador, e funciona através da verificação de entradas e saídas na conta bancária em nome do proprietário. Ele tem consciência de que precisa fazer um planejamento adequado capacitando-o a lidar com as ameaças externas como, por exemplo, a instabilidade nas regras do Sistema Financeiro de Habitação (SFH) e uma de suas fraquezas: falta de controle financeiro.

Quando perguntado sobre o principal problema enfrentado na imobiliária, o gestor respondeu ser a disponibilização de capital de giro insuficiente para movimentar a empresa, pois a venda, na maioria das vezes, demora a se completar. Em média, demora-se de 7 a 30 dias para recebimento após a decisão de compra – quando a política habitacional está favorável e as condições do comprador e vendedor são compatíveis. E quando a economia está paralisada, todo o processo de venda demora de 3 a 6 meses para ser concretizada. Há que se considerar o tempo e o dinheiro despendidos até a decisão do comprador, como gastos com gasolina na visitação de imóveis, telefone, anúncios, despesas de custo com os corretores, entre outros.

Geralmente, o processo de decisão da compra, por si só, é muito extenso. Em média, da procura da imobiliária pelo cliente até a decisão de compra gasta-se um período de 30 a 60 dias – caso ele já tenha visitado alguns imóveis e procurado por outra imobiliária anteriormente. Entretanto, caso o cliente esteja iniciando a busca por um imóvel, gasta-se mais um tempo na visitação de maior número de imóveis, e um prazo de 15 a 20 dias é determinado pela imobiliária para que o cliente sonde o mercado, mesmo por outras imobiliárias, e torne-se mais consciente do que realmente está procurando. Nesse período, os corretores voltam a entrar em contato e exercer maior influência na decisão. Verifica-se que o gestor utiliza uma estratégia interessante para evitar um esforço desnecessário e, conseqüentemente, maiores perdas de capital. E que um fator-chave de sucesso da imobiliária consiste em saber o momento certo da argumentação eficaz.

Na organização de suas atividades e processos, o gestor utiliza quatro formulários: um para ordem e revezamento de atendimento dos corretores; uma ficha de cadastramento de captação de imóveis dirigida ao cliente-vendedor; uma ficha de descrição do imóvel; e, uma ficha de descrição do serviço pretendido dirigida ao cliente-comprador. Todas essas fichas ficam arquivadas em uma Pasta de Atendimento, organizada por data de atendimento. É possível constatar um bom nível de organização de atividades na empresa. Verifica-se que essas fichas constituem o banco de dados da imobiliária e que poderão ser utilizadas para análise do perfil de público, do mercado-alvo e para o desenvolvimento de outras estratégias.

O gestor diferenciou dois tipos de clientes: o cliente-fornecedor ou investidor (o proprietário de algum imóvel para venda ou aluguel) que pode ser também um

construtora, por exemplo, e o cliente-comprador (o interessado na aquisição de um imóvel ou no aluguel).

Para conhecer o seu o cliente, a empresa procura aproveitar bem o momento do atendimento ao cliente para obter informações que auxiliarão na venda ou captação. Há duas etapas no processo de venda: a primeira no atendimento inicial e a segunda na coleta de dados para financiamento bancário.

Na Ficha de Captação deverão ser preenchidos os dados pessoais do cliente-fornecedor, seu perfil, condições de venda que interessam: à vista ou financiado, corretor responsável, e data. Nessa etapa é também preenchida outra ficha com descrições completas do imóvel, incluindo fotos. Na Ficha de Atendimento deverão ser preenchidos também os dados pessoais do cliente-comprador, seu perfil, características do imóvel desejado, tempo que já começou a procurar, condições para compra, os imóveis selecionados e os que já foram mostrados, o vendedor responsável e data.

As informações coletadas na ficha podem ser analisadas mais plenamente para desenvolvimento de ações com foco no marketing. Assim, a Ficha de Atendimento pode sondar o perfil de comportamento do cliente como, por exemplo: se ele é exigente, indeciso, impaciente, apressado, influenciável ou não e por quem. Perguntas do tipo “começou a procurar imóvel agora ou há mais tempo? Se há mais tempo, consultou outras imobiliárias? Por que motivo ainda não fechou a compra?”, poderão ser feitas durante uma entrevista informal no atendimento inicial a fim de se obterem dados dos concorrentes, do comportamento do consumidor, o seu mercado-alvo, entre outros.

Para o financiamento junto aos bancos são preenchidas algumas fichas com dados sobre renda familiar, patrimônio e poder aquisitivo, número de integrantes na família, profissão e estado civil, nível de escolaridade, entre outros. Entretanto, essas fichas não são aproveitadas pela imobiliária, mas constituem um aparato interessante para o desenvolvimento de estratégias de marketing como segmentação de mercado, por exemplo.

Para empreender esforços na captação imóveis, o gestor informou algumas ações utilizadas: os corretores ficam atentos a placas de venda pregadas nos imóveis para

oferecerem ao proprietário seus serviços. Assim, qualquer esforço de venda é considerado uma despesa que a imobiliária tem que arcar sem esperar pelo retorno. O proprietário, nesse caso, recebe um benefício sem ter que pagar por ele. Além disso, a empresa busca em jornais imóveis anunciados sem o número do Creci (órgão responsável pelos corretores imobiliários), com telefone particular onde se fala diretamente com o proprietário – a fim de oferecer os serviços da imobiliária. A empresa busca, ainda, informações com os próprios clientes possíveis indicações de conhecidos ou imóveis próximos à sua residência que estejam a venda.

Para promover a venda, o gestor anuncia em jornal apropriado para o público pretendido de acordo com o nível do imóvel: Jornal Balcão para imóveis de preço mais baixo; jornal O Estado de Minas, imóveis mais valorizados. Outras ferramentas são as faixas, placas e *banners* pregados no imóvel com telefone e nome da imobiliária, além de adesivos. Reconhece, entretanto, que estes meios não são mais suficientes diante das mudanças sociais que vêm ocorrendo com a popularização da Internet e dos demais meios digitais já disponibilizados.

Quanto aos concorrentes, o gestor sabe quantas são as imobiliárias na região, porém não conhece muito sobre suas estratégias. Normalmente, as informações sobre outras imobiliárias da região são obtidas através de clientes insatisfeitos ou indecisos. O sr. Celso Batista afirma que, em geral, neste ramo as imobiliárias não são consideradas concorrentes e, sim, parceiras (acredita-se que em média 80% a 90% das imobiliárias trabalham com esse conceito). Dessa forma, quando se tem algum cliente que não se encaixa no perfil da imobiliária ou que não pode ser atendido nas condições desejadas, é oferecida uma parceria com outra empresa. Caso a venda seja fechada, a comissão é dividida entre as duas.

Na entrevista o sr. Celso Batista considerou o desejo de registrar a marca Melhor Imóvel (ainda disponível pelo Instituto Nacional de Propriedade Industrial – INPI) entretanto, não foi considerado um fator de maior necessidade – o que preocupa quanto ao futuro da marca.

Quanto aos corretores, o gestor informou que a maioria, em média 90%, dos corretores trabalha de forma irregular – situação esta sustentada pelas próprias imobiliárias, pois

quando regularizado começa a trabalhar por conta própria tornando-se concorrente direto (por já conhecer o mercado). O próprio Conselho Regional de Corretores de Imóveis (CRECI) dificulta essa regularização no objetivo de controlar o número de corretoras credenciadas, evitando-se a saturação do mercado.

Assim, o perfil desejado pelo gestor da Melhor Imóvel é o de um profissional autônomo com carro próprio e que tenha verba para sustentação das despesas (gasolina); que conheça de vendas, imóveis, de documentação e do Sistema Financeiro de Habitação (SFH) e que, acima de tudo, seja confiável. Entretanto, não dispensa aqueles candidatos que estejam interessados na profissão e se sintam motivados para superar o desafio do início. Assim, se for inexperiente, deverá compartilhar visita com um corretor durante um tempo e, assim, ganhará metade da comissão sobre as vendas por ser aprendiz, ou seja, aprende a profissão na prática. O gestor gostaria de possuir uma melhor organização dos processos e recursos suficientes para promover um treinamento de vendas aos funcionários.

O gestor considerou que um dos grandes problemas encontrados, atualmente, no ramo imobiliário é a dificuldade de encontrar profissionais com os requisitos necessários ou desejados. Nota-se que a política adotada deve ser repensada regularizando os colaboradores, ainda que haja o risco e as dificuldades indicadas pelo gestor. Com o tempo e com a aplicação de estratégias, o gestor poderá encontrar meios de oferecer maiores benefícios e promover a motivação dos colaboradores de outras formas não monetárias.

### **5.1.2 Clientes**

A partir das informações decorrentes da entrevista com o gestor foi possível detectar os diversos públicos que fazem parte do negócio de intermediação imobiliária. A pesquisa foi feita com clientes-fornecedores (vendedores ou locadores) e com clientes compradores. A entrevista que assumiu características de uma conversa informal com oito clientes, permitiu que eles pudessem fazer suas considerações com maior naturalidade contribuindo para a melhoria dos serviços da imobiliária. Considerando que o processo de compra e venda tem suas peculiaridades e subjetividades de acordo



com o tipo de necessidade de cada cliente, as informações obtidas foram avaliadas considerando-se o aspecto qualitativo.

Todos os entrevistados avaliaram positivamente a qualidade do atendimento prestado pelos corretores e colaboradores da Melhor Imóvel com a ressalva de três que encontram um pouco de dificuldade de encontrar os corretores nos horários e dias que gostariam de serem atendidos. Dois disseram ser o final de semana o melhor dia para tratar do assunto e outro gostaria de ser atendido fora do horário comercial. Quando perguntado sobre a expectativa e satisfação/insatisfação quanto ao tempo levado desde a intenção de compra/venda até a decisão e sua efetivação (fechamento), foi possível compreender que esse aspecto é o mais subjetivo. Há que se considerar o motivo que levou o cliente a iniciar a requisição da prestação do serviço imobiliário, seja para investimento, por necessidade ou realização pessoal. Assim, os que tiveram suas expectativas em relação ao tempo satisfeitas em parte, são os que tinham necessidade e precisavam comprar um imóvel com mais urgência.

Todos os clientes entrevistados disseram que já indicaram ou indicariam a imobiliária para outros amigos ou familiares. Entre os motivos apresentados estão, além da atenção recebida, a qualidade e presteza na resolução dos seus problemas.

Quando perguntado sobre o meio de comunicação que consideram mais acessível e prático na hora de procurar e comprar um imóvel, todos os clientes compradores (ou seja, quatro clientes), responderam que a sua primeira atitude foi acessar sites de busca na internet e a maioria dos clientes, incluindo os fornecedores, tiveram a indicação como fator essencial na hora de escolher realizar um negócio com a empresa.

Em relação à preocupação com a segurança, todos os clientes disseram ser essencial confiar na empresa, e por isso, tiveram a indicação como fator principal. Mas todos eles estariam dispostos a utilizar os recursos da internet para realizar um negócio deste tipo. Os quatro clientes-fornecedores que possuem seus imóveis disponíveis para visualização na página da imobiliária estão satisfeitos e confiam no serviço de parceria com outras imobiliárias.

### **5.1.3 Corretores e Parceiros**

Nas entrevistas realizadas com dois corretores e quatro parceiros da imobiliária, três disseram que atuam há menos de dois anos no negócio, mas estão satisfeitos com a parceria/colaboração com a Melhor Imóvel. Sete responderam que o maior problema encontrado neste mercado é relacionado ao capital de giro. O tempo sobre o retorno sobre o investimento é unânime em dificuldade enfrentada pelos parceiros.

Também por esse motivo todos avaliaram a parceria com a Melhor Imóvel e outra imobiliárias como fator essencial para a sobrevivência e o sucesso de suas empresas. As quatro imobiliárias que foram pesquisadas apóiam o desenvolvimento da rede criada no ano passado e que se encontra paralisada no momento, sem novas associações. Todos os entrevistados, incluindo os dois corretores que prestam serviço para a Melhor Imóvel, sugeriram que o gestor investisse e focalizasse no negócio da rede virtual como forma de potencializar as vendas para todos.

Considerando que os seis entrevistados passam quase o período integral do serviço em frente à internet ou ao telefone, e no seu tempo de lazer utilizam a internet, em média, mais 30 minutos com visualização de emails, site de busca como o Google e sites de relacionamento e contatos com amigos como o Orkut, os colaboradores e parceiros também podem ser fonte de informações para desenvolvimento de estratégias de endomarketing e para aplicação de marketing boca-a-boca virtual.

## **5. 2 Diagnóstico**

A partir das pesquisas realizadas com clientes, colaboradores, parceiros e o gestor da Melhor Imóvel foi possível constatar alguns aspectos que influem de forma decisiva para o sucesso ou insucesso de uma empresa desse ramo. Para fins didáticos consideram-se três grandes áreas na análise da empresa objetivando facilitar o diagnóstico e as propostas de soluções de marketing. Na prática, as três áreas estão intimamente relacionadas e não funcionam isoladamente. São elas:

- **COMUNICAÇÃO**

- PROCESSOS
- RECURSOS HUMANOS

#### Problemas encontrados:

É possível constatar que os problemas e dificuldades enfrentados são decorrentes da falta de reconhecimento da imobiliária no mercado. Ou seja, ainda não possui força de marca mesmo sendo conhecida por outras imobiliárias da redondeza, realizando parcerias com algumas delas e sendo sua principal forma de divulgação a propaganda boca-a-boca através da indicação de ex-clientes, clientes e parceiros, como foi verificado nas entrevistas. O fato de não ser conhecida gera dificuldades de atrair profissionais qualificados, de gerar captação de imóveis e de aumentar sua rede de parcerias – o que resulta num problema financeiro que acaba por fazer com que a imobiliária opere num ciclo de sobrevivência, não conseguindo juntar capital para reinvestimentos.

Os problemas apresentados abaixo serão abordados nas propostas desse estudo.

- Captação de imóveis: falta de profissionais suficientes para buscar imóveis no mercado.
- Incerteza e demora na conclusão de um processo de compra e venda.
- Custo de operacionalização alto e sem retorno imediato (ajuda de custo a colaboradores, despesas com divulgação e anúncios, telefone, aluguel, deslocamentos, entre outros).
- Dificuldade de conseguir corretores que tenham carro-próprio, que tenham alguma experiência no ramo ou em vendas, sejam regularizados pelo Creci e que queiram trabalhar de acordo com a produtividade (ganho por comissão de vendas).
- Dificuldade em atrair parceiros e novos clientes.

#### PRINCIPAIS DESAFIOS

Considerando-se a didática apresentada na introdução deste item, os três desafios apresentados abaixo buscam sintetizar as principais ações que podem ser trabalhadas com os recursos de que dispõe a imobiliária atualmente. Feita a análise das

entrevistas, foi possível concluir que o maior desafio da Melhor Imóvel é reduzir o tempo de retorno dos investimentos e, conseqüentemente, os gastos e manutenção no período pré-venda. Muitas vezes a demora decorre de variáveis que podem ser controladas pela imobiliária, tais como a falta de preparo ou iniciativa dos colaboradores, gastos elevados com comunicação aplicada de forma incorreta, atendimento insuficiente ou precário (falta de corretores, falta de um plantão de vendas) e falta de um diferencial de peso diante da concorrência em massa.

### **5.3 Plano de Marketing**

#### **1 Definição do negócio**

Serviço de intermediação imobiliária estruturado em rede organizacional com atuação no meio virtual.

#### **2 Visão**

Ser referenciada como rede imobiliária virtual formada pelas melhores imobiliárias da capital e região metropolitana de Belo Horizonte.

#### **3 Missão**

Oferecer assessoria para aquisição de moradia e potencialização de investimentos imobiliários tendo a rapidez, a flexibilidade, a diplomacia e a transparência como atributos principais.

#### **4 Análise Setorial**

##### **ANÁLISE FOFA**

Quanto às AMEAÇAS encontradas no ambiente do mercado imobiliário:

- A sazonalidade. Queda nas vendas em dezembro, janeiro e fevereiro. Período de festas, férias, carnaval, pagamento de IPTU, IPVA e gastos escolares.

- A retração no mercado devido a período eleitoral, greves bancárias, greves da construção civil, alta nos preços de materiais da construção civil, etc.
- As políticas habitacionais do Sistema Financeiro de Habitação (SFH) que são muito transitórias.
- A dificuldade e demora na regularização da profissão de corretor imobiliário.
- Falta de apoio governamental efetivo para o micro empresário iniciante.

Quanto às OPORTUNIDADES verificadas no ambiente do mercado imobiliário:

- Investir em compra e reforma de imóveis antes de revendê-lo.
- Realizar parcerias com construtoras, incorporadoras e outras empresas e profissionais do ramo.
- Investir em uma rede virtual de imobiliárias.
- Explorar os meios virtuais e digitais: mercado B2B e B2C.

Quanto aos PONTOS FRACOS da empresa:

- Falta de planejamento e de alocação adequada dos recursos (anúncios em canais e meios que já estão defasados, inexistência de plantões de vendas, falta de investimento no meio virtual e digital).
- Falta de conhecimento administrativo do proprietário.
- Falta de profissionais que preencham os requisitos necessários.
- Falta de capital de reserva e devido controle financeiro para suprir e administrar os gastos com os investimentos pré-venda.

Quanto aos PONTOS FORTES da empresa:

- Larga experiência do proprietário em vendas e no mercado imobiliário em geral.
- Possui parceria com despachante imobiliário para financiamento bancário, com despachante para regularização de documentos junto aos cartórios, com construtoras e outras imobiliárias.
- Possui bom relacionamento, conquistado ao longo do tempo, com os gerentes de bancos – o que favorece os financiamentos, ou seja, a agilidade no fechamento do contrato.
- Proporciona facilidade ao cliente – que satisfaz todas as suas necessidades relativas ao imóvel em um só local (informações e visita aos imóveis,

consultoria, assessoria no financiamento junto a bancos e na regularização do imóvel junto a entidades do governo).

- Marca, logomarca e slogan são atuais e com força de marketing.

## 5 Metas de Marketing

**Central:** Propor soluções práticas, criativas e econômicas para dinamização das vendas, formação de parcerias e atração de pessoal qualificado.

- RECURSOS HUMANOS: Atrair, motivar e manter profissionais qualificados e estabelecer uma relação ganha-ganha com todos os *stakeholders*.
- PROCESSOS: Aumentar o seu *market-share* (fatia de mercado) e potencializar o processo de compra e venda eliminando possíveis *gaps* de operacionalização que retardam o processo.
- COMUNICAÇÃO: Promover a marca no mercado e aplicar assertivamente o capital destinado à comunicação e propagandas.

## 6 Objetivos

- Dobrar as vendas de imóveis no prazo de seis meses após implantação de ações de marketing (de 1 imóvel a cada dois meses para 1 imóvel por mês).
- Aumentar em 50% a captação de imóveis para venda no prazo de seis meses após a implantação de ações de marketing (de 2 imóveis/mês para 3 imóveis/mês).
- Aumentar em 50% a carteira de imóveis de aluguel no prazo de seis meses após implantação das ações de marketing.
- Aumentar a formação de parcerias da rede em 30% nos primeiros 6 meses após implantação das ações de marketing.

## 7 Estratégias de Marketing

### 1. RECURSOS HUMANOS

### **A. Estabelecer novo processo de trabalho para os corretores: as sociedades de trabalho.**

De acordo com o administrador do site Fórum Imobiliário (2010), corretoras em São Paulo estão contratando profissionais de outras áreas para atuar, como segunda opção de carreira, na profissão de corretor de imóvel. Considerando-se que lá as exigências das corretoras de renome contemplam uma lista enorme diante da concorrência, com essa decisão as empresas encontram profissionais de outros ramos de atividade com experiências relevantes em negociação e vendas que estão precisando de um acréscimo na renda e se dispõem a adquirir a licença para trabalhar nesse ramo. Na megalópole a atividade é promissora e bem remunerada em virtude de imóveis de luxo e terrenos supervalorizados. Sabe-se que nessa profissão o corretor não tem uma remuneração mensal certa, pois pode ficar alguns meses sem realizar uma transação. A única exigência do Creci (Conselho Regional de Corretores de Imóveis), órgão regulamentador da profissão, é que os profissionais devem ter o curso de Técnico em transações imobiliárias (TTI) com duração de 1 ano. Há pouco tempo essa era uma dificuldade enfrentada em Belo Horizonte, pois para ter o a licença os corretores tinham que fazer o curso a distância e realizar as provas em São Paulo. Hoje, o Secovi-MG já oferece o curso na capital mineira.

Conforme pode ser constatado pelas entrevistas, na visão do corretor sua atividade é muitas vezes confundida como a de um fornecedor de serviços para uma organização que não pertence a ele, sobre a qual ele não tem capacidade de gestão e nem vai auferir lucros. Muitas vezes esse corretor percebe sua atividade como a de um empregado comum que está construindo um patrimônio para o seu “patrão”, e isso pode gerar uma série de problemas sendo o mais perceptível a desmotivação. A cultura dos profissionais em Belo Horizonte ainda é mais conservadora, ou seja, as pessoas ainda valorizam muito a relação de emprego formal com as devidas “seguranças” previstas na lei. Assim, a relação de trabalho mais comum que existe nesse mercado é a de corretores trabalhando como “autônomos” que, mais do que podem pensar muitos, não é aquele que não tem um salário fixo, mas um profissional liberal que possui determinadas habilidades técnicas, manuais e intelectuais e decide trabalhar por conta própria sem um vínculo empregatício. Além disso, fazem sua própria carga horária, podem trabalhar em

outras imobiliárias, não são obrigados a participarem de plantões e uma série de questões que acabam por inviabilizar o negócio na visão do empreendedor da imobiliária. Assim, também um problema verificado na entrevista com o gestor foi justamente como impedir que os próprios corretores, após um período de experiência e treinamentos realizados, decidam também montar sua própria imobiliária e se tornarem concorrentes.

Chamada de “sociedade simples pura” consiste na associação de profissionais, sem a característica de sociedade empresarial, ou seja, não existe a relação patrão-empregado: são os próprios associados que fazem o trabalho. Diferentemente das cooperativas, a sociedade simples pura tem por característica principal sua simplicidade de estrutura, pequeno porte e atuação pessoal dos sócios superando os fatores de produção como já existem outras como as associações de advogados, de contadores, etc. Tem efeitos iguais as de qualquer outra empresa como CGC, razão social, nota fiscal, marca, etc., porém, não está sujeita, para efeito de tomada de decisões sociais, à realização de reuniões e muito menos ao formalismo das assembleias; não está obrigada a manter livros e atas de reuniões e não tem um limite mínimo de participantes como ocorre nas cooperativas. Ainda, a sociedade simples pura não está sujeita à falência podendo a responsabilidade dos sócios ser limitada ou ilimitada conforme declararem no contrato social. Dessa forma, apesar do órgão regulamentador da profissão, o Creci, ainda não estar habituado a lidar com este tipo de relação trabalhista, a imobiliária estará segura por estar de acordo com a lei. Considera-se também que, dessa forma, os corretores estarão mais motivados por estarem trabalhando no seu próprio negócio. Esta idéia foi apresentada pelo administrador do site [www.forumimobiliario.com.br](http://www.forumimobiliario.com.br), especialista em negócios imobiliários, em fevereiro de 2009.

### **B. Buscar suporte em empresas de recrutamento e seleção.**

A Curriculum Empresas ([http://www.curriculum.com.br/00\\_home\\_empresa.asp](http://www.curriculum.com.br/00_home_empresa.asp)) e a Manager on line ([http://www.manager.com.br/corporate/corporate\\_signup.php](http://www.manager.com.br/corporate/corporate_signup.php)) disponibilizam acesso gratuito através do cadastramento da empresa no site. Já empresas como a Catho on line e a Quatre Recursos Humanos on line de Belo Horizonte, disponibilizam acesso gratuito ao site por uma semana. As vagas são



disponibilizadas nos sites e a imobiliária também pode acessar os currículos de candidatos.

### **C. Realizar parcerias com outras imobiliárias e propor parcerias e contratos de exclusividade com construtoras e incorporadoras.**

Muito utilizada hoje em dia, a formação de redes organizacionais, ou parceria entre empresas, é uma saída inteligente encontrada com base nas cooperativas de trabalho a fim de unir forças para atuar no mercado com maior visibilidade e reduzir os custos de divulgação e propagandas. Desse modo, os corretores parceiros estabelecem uma relação ganha-ganha ao trocarem informações sobre imóveis disponíveis e clientes com perfil para determinado imóvel que o outro possa ter a ofertar. Assim, todas as partes saem ganhando, o corretor-captador, o corretor-vendedor, o cliente que encontra o seu imóvel em menor tempo e com menor esforço, o cliente vendedor que tem agilidade na transação e as duas imobiliárias envolvidas.

Pode ser feito um levantamento de várias imobiliárias de regiões diferentes e estabelecer um planejamento de visitas de negócios com algumas que despertem interesse agendando uma reunião com o representante, a fim de formar uma parceria. Seria interessante que o gestor da Melhor Imóvel desenvolvesse uma apresentação simples da empresa no Power Point, apresentado a marca, a empresa, os objetivos, metas e propostas de benefícios mútuos.

Buscando contratos de exclusividade, o ideal é começar por construtores autônomos e pequenas construtoras que também estão em busca de ajuda. A parceria proporciona um marketing compartilhado, como a confecção de folders, anúncios e propagandas com a divulgação das duas marcas e, evidentemente, a divisão das despesas. A Melhor Imóvel pode montar um planejamento com agendamento de entrevistas com os responsáveis nas empresas a fim de apresentar seus serviços e fazer-se mais vista no mercado com esta ação de relacionamento. Uma idéia é montar um banco de e-mails de empresas do ramo apresentando a imobiliária, primeiramente, através de e-mail marketing.

### **D. Promover o *endomarketing* através de reuniões periódicas utilizando a técnica de *brainstorming* com os parceiros da rede e seus colaboradores.**

Também conhecida como “tempestade cerebral” é uma técnica de dinâmica de grupo para explorar a potencialidade criativa de um indivíduo ou grupo. Essa técnica objetiva encontrar os fatos, gerar idéias e encontrar soluções. É fácil de ser aplicada e funciona quando todos estão com o mesmo objetivo de crescimento, sendo assim um de seus principais atributos é a diplomacia.

As quatro principais regras do *brainstorming* são:

- **Críticas são rejeitadas:** Esta é provavelmente a regra mais importante. A não ser que a avaliação seja evitada, o princípio do juízo não pode operar. A falha do grupo ao cumprir esta regra é a razão mais crítica para que a sessão de *brainstorming* não resulte. Esta regra é aquela que primariamente diferencia um *brainstorming* clássico dos métodos de conferência tradicionais.
- **Criatividade é bem-vinda:** Esta regra é utilizada para encorajar os participantes a sugerir qualquer idéia que lhe venha à mente, sem preconceitos e sem medo que isso o vá avaliar imediatamente. As idéias mais desejáveis são aquelas que inicialmente parecem ser sem domínio e muito longe do que poderá ser uma solução. É necessário deixar as inibições para trás enquanto se geram idéias. Quando se segue esta regra, cria-se automaticamente um clima de *brainstorming* apropriado. Isso aumenta também o número de idéias geradas.
- **Quantidade é necessária:** Quanto mais idéias forem geradas, mais hipóteses há de encontrar uma boa idéia. Quantidade gera qualidade.
- **Combinação e aperfeiçoamento são necessários:** O objetivo desta regra é encorajar a geração de idéias adicionais para a construção e reconstrução sobre as idéias dos outros.

## 2. PROCESSOS

### **A. Reposicionar a empresa no mercado. Focalizar o negócio na rede virtual.**

Diante da grande concorrência, dos altos custos de operacionalização e do grande tempo para obtenção de retorno sobre os investimentos, muitas imobiliárias trabalham numa

faixa de sobrevivência. A solução encontrada foi unir forças através de parcerias com outras imobiliárias, formando uma rede organizacional. As empresas em rede complementam-se umas às outras nos planos técnicos e comerciais obtendo relevantes resultados decorrentes do ganho de escala e do compartilhamento de custos e benefícios. Numa rede de imobiliárias estas vantagens são ampliadas por meio do compartilhamento da carteira de imóveis e das práticas comerciais. A maior eficácia nos processos de venda, compra e locação são benefícios e vantagens competitivas diretamente percebidos pelos clientes. O resultado é imediato: melhor atendimento do cliente e mais negócios para as empresas da rede.

A Rede Netimóveis, iniciada em Belo Horizonte, foi umas das pioneiras nesse negócio, antes mesmo da popularização da Internet. Hoje, utilizando os meios virtuais e a propagação das informações até mesmo em tempo real, a empresa é referência nacional na intermediação de transações imobiliárias com 220.000 acessos por mês e uma carteira compartilhada de 60.000 imóveis. Outra rede que ganhou destaque foi a Rede Morar iniciada na capital mineira e região metropolitana que, inclusive, foi integralizada ao maior grupo de consultoria imobiliária da América Latina, a Brasil Brokers, composto por 25 das maiores empresas imobiliárias do país. Entre outros casos de sucesso, em outros Estados, está a Rede Brasil de Imóveis, a Rede Brasileira de Imóveis e a ImovelWeb.

A Melhor Imóvel já havia iniciado uma proposta de rede em 2009 desenvolvendo um site e integrando outras 5 imobiliárias parceiras, porém não deu andamento ao projeto por falta de planejamento, de recursos financeiros e da falta de reconhecimento da sua marca no mercado. A idéia inicial, que era seguir a mesma estratégia de negócios da rede Netimóveis cobrando uma mensalidade pelo credenciamento, não surtiu o resultado desejado. A partir dessa experiência, a idéia seria realizar um planejamento para credenciar gratuitamente, durante 1 ano, as primeiras 30 imobiliárias, se possível, escolhendo as consideradas “melhores” de várias regiões da capital e metropolitanas, objetivando maior visibilidade da marca no mercado. Essa seria também uma forma de fortalecer a marca e o lema da Melhor Imóvel.

Além disso, a página na internet contém espaço para anúncios e publicidade. Esse espaço poderá ser utilizado como “moeda de troca” em contratos de exclusividades com

construtoras, por exemplo. O gestor poderá realizar um planejamento de visitas para que seus colaboradores também vendam a proposta da rede, e uma boa opção pode ser contratar um operador de *telemarketing*, que trabalhará exclusivamente nessa atividade.

### 3. COMUNICAÇÃO

#### **A. Montar um banco de dados digital de clientes compradores, clientes vendedores e clientes potenciais.**

Os sites Baixaki (<http://www.baixaki.com.br/categorias/324-imobiliarias.htm>), e Superdownloads (<http://www.superdownloads.com.br/download/139/xs-cadastro-clientes/>) disponibilizam uma lista de softwares de banco de dados que podem ser baixados gratuitamente. Há softwares para banco de dados de clientes e banco de dados exclusivos para clientes e fornecedores de imóveis de locação de fácil utilização e manutenção.

Uma forma de alimentação desse banco de dados pode ser a colocação de um cadastro obrigatório no site da Rede Melhor Imóvel ([www.redemelhorimovel.com.br](http://www.redemelhorimovel.com.br)) para entrada em páginas destinadas a quem deseja vender um imóvel, a quem deseja comprar e alugar, a quem deseja fazer parte da equipe (ser corretor) e a quem deseja se tornar um parceiro. Outras ferramentas virtuais muito atrativas e utilizadas com frequência são os blogs e redes sociais, que proporcionam o conhecimento do perfil dos diversos públicos ligados à imobiliária.

#### **B. Conhecer os públicos da imobiliária (clientes, potenciais clientes, parceiros e colaboradores) objetivando atingir e atender o consumidor da Era virtual.**

Várias empresas do ramo imobiliário já se adaptaram aos novos hábitos dos consumidores da atualidade. Levando-se em consideração que o brasileiro está em segundo lugar no *ranking* mundial de tempo médio de permanência de navegação na internet, conforme informações do site Blog Corporativo (2010), nada mais oportuno que utilizar esse meio para se obter informações de marketing, mais especificamente sobre o comportamento do consumidor a fim de atuar com assertividade nas ações para crescimento das vendas e valorização da marca.

Empresas como a Construtora Tecnisa (<http://www.tecnisa.com.br/>), a MRV Engenharia ([www.mrv.com.br](http://www.mrv.com.br)), a Rede Morar Brasil Brokers ([www.redemorar.com.br](http://www.redemorar.com.br)) e a Imobiliária Lopes ([www.lopes.com.br](http://www.lopes.com.br)), possuem um blog corporativo com link para acesso no site. É através dele que a empresa poderá criar um novo canal de comunicação com a comunidade na qual está inserida.

Entre os muitos benefícios que o blog externo (voltado para o consumidor) pode trazer, pode-se destacar o potencial de fidelização de clientes e a garantia de presença do empreendimento em mecanismos de buscas como o Google e o Yahoo, criando mais um meio de captação de novos negócios.

Entre outras razões para se ter um blog corporativo, é o fato de ser muito fácil e simples criar e manter um blog. O software facilita bastante a publicação das postagens e quase tudo funciona de forma automática, sem precisar da ajuda de nenhum técnico. Além disso, é extremamente barato; é uma oportunidade para promover os serviços e produtos da empresa e, ainda, é um canal direto com o cliente que se sente mais a vontade para opinar – o que proporciona o controle da qualidade pela imobiliária.

Além disso, a Tecnisa, tida como referência em estratégias de marketing, disponibiliza em seu site outras ferramentas de contato com cliente, de marketing institucional e de mídias sociais.

A Melhor Imóvel pode adaptar algumas das ferramentas dentro do site da rede – que já existe - como por exemplo o PodCast - que são áudios com palestras e dicas sobre o negócio e a empresa. Para isso, é interessante considerar que a imobiliária tem à sua disposição, sempre que precisar, os serviços de um profissional de administração de marketing, um estagiário de direito – que pretende especializar-se em direito imobiliário e que criou um blog sobre o assunto (pode-se colocar um link para acesso dentro do site da rede)-, além do próprio gestor que tem amplo conhecimento sobre regularização de imóveis – sendo solicitado até mesmo pelos concorrentes para serviços dessa espécie.

Outra idéia de *benchmarking* é a utilização de uma mídia social: o Facebook, o YouTube, o Orkut, o Twitter, o Flickr e o SlideShare são as de maior repercussão no Brasil, atualmente.

- TWITTER – Micro-blogs: onde os usuários com perfil early adopters (formadores de opinião) podem acompanhar em tempo real os novos imóveis ou parcerias realizadas, por exemplo. Para fazer parte é só fazer o cadastramento no site <http://twitter.com/login>
- FLICKR – Site de divulgação e troca de fotos e vídeos dos usuários. A Tecnisa, por exemplo, utiliza o canal com fotos de empreendimentos, dos bairros e de acompanhamento de obras. Para fazer parte é só fazer utilizar uma conta do Yahoo ou fazer o cadastramento no site <http://www.flickr.com/>
- SLIDESHARE – Disponibilização de apresentações: usuários podem visualizar e baixar apresentações de produtos, institucionais e de negócios – permitindo ampliar o conhecimento sobre a empresa.
- YOUTUBE – é uma mídia moderna de vídeos. A Tecnisa, por exemplo, tem um canal exclusivo para divulgar as propagandas dos lançamentos e materiais pertinentes.
- FACEBOOK E ORKUT – A fim de orientar a comunicação para nichos através das comunidades virtuais, é uma oportunidade de estreitar o relacionamento com todos os stakeholders.

Outra ferramenta gratuita disponibilizada na Internet é o Google Maps.

GOOGLE MAPS – considerando a localização como um dos pontos primordiais a ser decidido na compra de um novo imóvel e por ser este um item de grande atenção por parte dos clientes em relação à estrutura, à segurança, à comodidade e ao trânsito, o trabalho de disponibilizar produtos em mapas é estratégico.

Com tantos recursos gratuitos, as redes sociais se tornaram o berço de novas possibilidades de divulgação às empresas, como o boca a boca digital, que leva o produto para um número de pessoas que dificilmente poderia ser atingido com as campanhas tradicionais.

## 6 CONCLUSÃO

Considerando que a Melhor Imóvel é uma micro-empresa em fase de reestruturação, ou seja, em redefinição de seu foco de negócio, mudança de localização, mudança na composição do corpo de colaboradores e de novas parcerias, fica claro que algumas ações estratégicas devem ser desenvolvidas em um primeiro plano objetivando formar uma base para um planejamento mais completo posteriormente. Esta pesquisa permitiu a constatação dos objetivos e da visão do líder da empresa possibilitando compreender como o gestor enxerga a posição da imobiliária no mercado e onde pretende chegar, qual a expectativa dos clientes, parceiros e colaboradores e, ainda, como encontrá-los, atraí-los e mantê-los.

Após a formulação da análise FOFA, constatou-se que o grande problema da imobiliária advém da falta de inovação e de acompanhamento das novas ações de marketing em aplicação no mercado atualmente. Com a popularização da Internet, as pessoas acabaram adotando novos hábitos de consumo, em busca de comodidade, conforto, rapidez, flexibilidade e acesso a maior quantidade e informações de produtos. No mercado imobiliário, não poderia ser diferente. O uso da internet para visualização dos imóveis disponíveis no mercado vem ao encontro das expectativas desse consumidor da Era virtual.

A Melhor Imóvel observou a oportunidade do mercado, porém encontrou dificuldades no desenvolvimento da rede organizacional, devido à falta de um planejamento que destinasse recursos financeiros para propagandas. Com isso, um dos fatores de maior influência: a falta de reconhecimento da marca diante do mercado acabou por provocar a paralisação desse negócio. Objetivando gerar esse recurso financeiro a partir das possibilidades da Melhor Imóvel no momento, ou seja, sabendo-se que a empresa não dispõe de capital para esse investimento, buscou-se a utilização de recursos gratuitos ou mais acessíveis que possibilitarão um retorno em menor tempo como a utilização de ferramentas de comunicação gratuitas disponíveis na Internet: as redes sociais, os blogs e recursos de áudio e vídeo, e; também a negociação para parcerias em rede. Um gasto necessário é a contratação de um profissional para alimentar e aproveitar esse banco de dados e informações provenientes da comunicação virtual, realizando uma espécie de

“Plantão de vendas virtual” e um profissional de *telemarketing* para contato e “comercialização” com outras imobiliárias para participação na rede virtual. A própria ampliação da rede virtual de imobiliárias promoverá um aumento no número de imóveis captados e disponibilizados para venda entre imobiliárias parceiras e, conseqüentemente, um aumento da força de trabalho (corretores de todas as imobiliárias).

É possível concluir que uma mudança no processo de trabalho, mudando o foco do empreendimento para intermediação imobiliária em rede, provocará mudanças nas outras áreas e atividades da empresa possibilitando geração de capital para reinvestimentos.



## **APÊNDICE**

### **Roteiro de Entrevista – Gestor**

1. Qual o principal NEGÓCIO da imobiliária?
2. Como funciona o PROCESSO de compra e venda de um imóvel?
3. Qual é o PÚBLICO da Melhor Imóvel?
4. Quais são os OBJETIVOS no curto e médio prazos da imobiliária? A que ponto gostaria de chegar?
5. Quais os maiores PROBLEMAS ou desafios que a imobiliária enfrenta atualmente?
6. A imobiliária faz uso de alguma ESTRATÉGIA definida de marketing, comunicação e vendas?
7. Quais são os PONTOS FORTES da imobiliária?
8. Quais são os PONTOS FRACOS da imobiliária?
9. Quais são as principais AMEAÇAS verificadas nesse mercado?
10. Quais são as principais OPORTUNIDADES verificadas nesse mercado atualmente?

### **Roteiro de Entrevista – Corretores e Parceiros**

1. Há quanto tempo atua nesse negócio?
2. Na sua visão quais são os maiores problemas ou desafios enfrentados atualmente nesse mercado?
3. Como você avalia a experiência com a rede de imobiliárias virtual criada recentemente?
4. Na sua opinião, o que pode ser feito para potencializar as vendas?
5. Qual meio de comunicação e ferramentas são mais utilizadas por você no processo de negociação?
6. Você utiliza a internet em média quanto tempo por dia?

## **Roteiro de Entrevista – Clientes**

1. Como você avalia o atendimento recebido na imobiliária?
2. Você indicaria a imobiliária para outras pessoas? Porquê?
3. Como você ficou sabendo da imobiliária?
4. Que meio de comunicação você considera mais acessível e prático para a pesquisa de imóveis?
5. Qual forma de negociação você considera mais segura?

## REFERÊNCIAS

AAKER, D.A. **Administração estratégica de mercado**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ADEMI – Associação de Dirigentes de empresas do Mercado Imobiliário. 2009, o ano da construção. **Folha de São Paulo**. Jan. 2009. Disponível em <[http://ademi.webtexto.com.br/article.php3?id\\_article=13727](http://ademi.webtexto.com.br/article.php3?id_article=13727)> Acesso em 07 nov.2009.

AMBRÓSIO, V. **Plano de marketing passo a passo**. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 1999.

ANGELIM, P. E aí, como está o mercado imobiliário?. **Gazeta Mercantil**. Out. 2007. Disponível em [http://www.pauloangelim.com.br/artigos1\\_15.html](http://www.pauloangelim.com.br/artigos1_15.html) Acesso em 08 nov. 2009

ANGELIM, P. Para que servem os corretores?. **O Povo**. Ago. 2008. Disponível em <[http://www.pauloangelim.com.br/artigos1\\_20.html](http://www.pauloangelim.com.br/artigos1_20.html). Acesso em 05 nov. 2009.

BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. D. **Marketing de serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BEEMER, C.B; SHOOK, R.L. **Marketing estratégico: tudo o que mega e micro empresários devem saber para conquistar novos clientes**. São Paulo: Futura, 1998.

BERRY, L.L. **Descobrendo a essência do serviço: os novos geradores de sucessos sustentáveis nos negócios**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

BLOG CORPORATIVO. **Blog corporativo em detalhes**. <Disponível em [http://blogcorporativo.com.br/blog\\_corporativo](http://blogcorporativo.com.br/blog_corporativo)> Acesso em 20 de jun. 2010.

CHAP CHAP, R. Os promissores cenários da indústria imobiliária. Especialistas do mercado. **Imóvel Web**. Dez.2008. Disponível em

<[http://msn.imovelweb.com.br/iw\\_editorial.asp?Canal=5&SubCanal=38](http://msn.imovelweb.com.br/iw_editorial.asp?Canal=5&SubCanal=38) > Acesso em 07 nov. 2009

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campos, 1999.

FERREL, O.C; *et al.* **Estratégia de marketing.** São Paulo: Atlas, 2000.

FORUM IMOBILIÁRIO. **Relação de trabalho corretor X imobiliária.** Disponível em <<http://www.forumimobiliario.com.br/Outros-Assuntos/relacao-de-trabalho-corretor-x-imobiliaria.html>> Acesso em 18 de jun. de 2010.

GIL, A .C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

IBOPE. **Pesquisas.** Jun. de 2010. Disponível em [http://www.ibope.com.br/calandraWeb/BDarquivos/sobre\\_pesquisas/tipos\\_pesquisa.html](http://www.ibope.com.br/calandraWeb/BDarquivos/sobre_pesquisas/tipos_pesquisa.html)> Acesso em 26 de jun. de 2010.

LAS CASAS, A .L. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira.** São Paulo: Atlas, 2006.

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

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing.** 7.ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses.** 2.ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

RIES, A; TROUT, J. **Posicionamento: a batalha pela sua mente.** 8.ed. São Paulo: Pioneira, 1991.

SOUKI, O. **Paixão por marketing:** o fantástico diferencial dos gênios. São Paulo: Market Books, 2000.

WESTWOOD, J. **O plano de marketing:** guia prático. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1996.