

ANA PAULA BELLUSCI GALINDO

**PLANO DE GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO PARA
IMPLANTAR AÇÕES DE MARKETING DIGITAL EM UMA
INCORPORADORA**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Vanessa Janni

Orientadora

Curitiba – PR

2018

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso,

Plano de gerenciamento da comunicação para implantar ações de marketing digital em uma Incorporadora,

elaborado por Ana Paula Bellusci Galindo e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação:

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Vanessa Janni

Orientadora

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Ana Paula Bellusci Galindo, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GPJ50-Curitiba (2/2016) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 15/04/2016 a 21/01/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado 'Plano de gerenciamento da comunicação para implantar ações de marketing digital em uma Incorporadora' é autêntico e original.

Curitiba, 21 de março de 2018.

Ana Paula Bellusci Galindo

Agradecimentos

Agradeço aos meus pais, por todo apoio e carinho ao longo do curso; aos professores, pelos ensinamentos valiosos e por compartilharem conosco suas experiências; aos colegas de turma, por deixarem as aulas mais prazerosas e divertidas; às amigas Natalia e Camila, minha gratidão pelo apoio durante a elaboração deste trabalho.

Resumo

A atual crise econômica instalada no país proporcionou ao mercado da construção civil uma forte queda no seu crescimento, fazendo com que as empresas do setor busquem formas de atrair mais clientes para diminuir os estoques de imóveis e garantir sua sustentabilidade. Diante da mudança de comportamento do consumidor, que agora possui a tecnologia como parte de sua vida e de seus hábitos, a implantação de ações de marketing digital pelas empresas passa a ser essencial para promover sua marca e produtos oferecidos, e o uso de ferramentas de gerenciamento de projetos propicia o sucesso de tal implantação. O presente estudo abordará uma pesquisa sobre o processo de planejar o gerenciamento das comunicações com base nas boas práticas recomendadas pelo Guia PMBOK, aplicadas à implantação de ações de marketing digital em uma empresa do setor imobiliário. Tais conhecimentos serão empregados em um estudo de caso único, de uma incorporadora que tem como objetivo aumentar suas vendas com tais ações *online*. Será apresentado um modelo de Plano de Gerenciamento da Comunicação para a incorporadora existente, com intuito de atender as necessidades das partes interessadas do projeto e planejar as comunicações necessárias para sua execução, esclarecendo os papéis de cada envolvido e facilitando o posterior gerenciamento das comunicações durante a execução do projeto.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projeto, Gerenciamento da Comunicação, Marketing Digital, Construção Civil.

Abstract

The current economic crisis in Brazil drastically reduced growth in the real estate market, forcing its companies to seek new forms of attracting clients in order to lower inventories and ensure sustainability. In light of the change in consumer behavior, whose habits and life now incorporate technology, the usage of digital marketing by companies became essential to the promotion of their brand and products, and the use of project management tools enables the success of such. This study will approach the process of planning the management of communications based on the best practices recommended by the PMBOK Guide, applied to the implementation of digital marketing actions in a real estate company. This research will be applied in a case study of an existing real estate company that aims to increase its sales through digital marketing. A Communication Management Plan template will be presented, aiming to meet the needs of the project's stakeholders and to plan the necessary communications for its execution, clarifying the roles of each agent and making the management of communications easier during the project execution.

Key Words: Project Management, Communication Management, Digital Marketing, Real Estate.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos.	5
Figura 2 - Relação entre as partes interessadas e o projeto.	6
Figura 3 - Elementos do processo de comunicação.	7
Figura 4 - Planejar o gerenciamento das comunicações: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas. ...	10
Figura 5 - Novo modelo mental do marketing.....	18

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Usuários de Internet por País (2016).....	15
Tabela 2 - Registro das partes interessadas (stakeholders) referente ao projeto apresentado no estudo de caso.....	23
Tabela 3 - Matriz RACI - responsabilidades de cada parte interessada com relação aos eventos de comunicação.....	25

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. PROBLEMA.....	1
1.2. OBJETIVOS GERAIS	2
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	2
1.4. DELIMITAÇÃO DO TEMA	2
1.5. JUSTIFICATIVA/RELEVÂNCIA.....	2
1.6. METODOLOGIA.....	3
1.7. FORMA DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO.....	3
2. DESENVOLVIMENTO.....	4
2.1. GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	4
2.2. COMUNICAÇÃO	6
2.3. GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO	8
2.4. PLANEJAMENTO DA COMUNICAÇÃO	9
2.4.1. ENTRADAS	10
2.4.2. FERRAMENTAS E TÉCNICAS	11
2.4.3. SAÍDAS	12
2.5. CONSTRUÇÃO CIVIL E O CENÁRIO ECONÔMICO	12
2.6. MARKETING E O MERCADO IMOBILIÁRIO.....	14
2.7. MARKETING DIGITAL	16
2.7.1. FERRAMENTAS DE MARKETING DIGITAL	17
3. ESTUDO DE CASO	22
3.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO PROPOSTO PARA O ESTUDO DE CASO.....	23
3.1.1. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS - GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES... 24	24
3.1.2. DECLARAÇÃO DE RESPONSABILIDADES DAS INFORMAÇÕES	24
3.1.3. ATA DE REUNIÃO	25
3.1.4. EVENTOS DE COMUNICAÇÃO	25
3.1.5. OUTRAS CONSIDERAÇÕES	29
4. CONCLUSÕES	30
5. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS.....	31

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	32
-------------------------------------	----

1. INTRODUÇÃO

O aquecimento do setor da construção civil trouxe novos concorrentes ao mercado, além de clientes cada vez mais exigentes com relação às suas necessidades. Estes fatores somados com a queda de vendas devido à crise econômica atual e ao aumento de estoque faz com que as empresas repensem suas táticas comerciais para atrair mais clientes, dando a devida importância a estratégias assertivas de marketing desde a etapa de planejamento, criando e entregando valor ao cliente através da segmentação do mercado, seleção do público alvo e posicionamento do valor da oferta (KOTLER; KELLER, 2012).

A mudança do comportamento do consumidor, que incorpora cada vez mais a tecnologia em seu dia-a-dia, também trouxe alterações no modo de comprar. As empresas agora precisam marcar sua presença na Internet e investir em ações de marketing digital para ter mais visibilidade e espaço diante de um mercado competitivo.

O uso de técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos preconizadas pelo Guia PMBOK, 5ª edição (PMI, 2013) propiciam um maior sucesso no alcance das metas estratégicas almeçadas para um projeto de implantação como esse.

O presente trabalho visa estudar a inserção de uma empresa tradicional do setor imobiliário na era digital, com foco em aumento de vendas e renovação de clientes. Para isso, um dos desafios é o relacionamento entre as partes envolvidas no projeto, que precisam ter um bom entrosamento para esta mudança trazer benefícios à organização como um todo. Ressalta-se, portanto, a importância do uso de um bom planejamento do gerenciamento das comunicações, visando a garantia de uma correta obtenção e disseminação das informações do projeto, atendendo às expectativas das partes envolvidas.

1.1. PROBLEMA

Como utilizar as diretrizes do Guia PMBOK, 5ª edição (PMI, 2013), para planejar o gerenciamento das comunicações em um projeto de implantação de ações de marketing digital em uma empresa existente do setor da construção civil?

1.2. OBJETIVOS GERAIS

Estruturar um plano de gerenciamento da comunicação para a implantação de ações de marketing digital de uma incorporadora, baseado nas ferramentas de gestão de projetos e do Guia PMBOK 5ª Edição (PMI, 2013).

1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar e planejar os principais eventos de comunicação para a inserção de ações de marketing digital em uma empresa do setor da construção civil existente, com foco em aumento de vendas.

Propor uma estrutura de um plano de comunicação para a incorporadora existente, que leve em consideração as expectativas das partes envolvidas.

1.4. DELIMITAÇÃO DO TEMA

Este trabalho baseia-se em um estudo sobre o processo de planejar o gerenciamento das comunicações de um projeto de implantação de ações de marketing digital. O trabalho também possui referências bibliográficas relacionadas às definições de marketing e importância do marketing digital.

Esta pesquisa será aplicada em um estudo de caso único de uma incorporadora existente, no qual os conceitos pesquisados sobre o tema serão avaliados e aplicados em uma proposta de estrutura para o planejamento das comunicações do projeto deste caso.

O presente estudo não contempla os resultados pós-implantação das medidas, ou seja, se realmente foram eficazes, qual foi o impacto do planejamento na equipe de projeto durante seu desenvolvimento, ou mesmo se as expectativas das partes interessadas foram atendidas.

1.5. JUSTIFICATIVA/RELEVÂNCIA

A tecnologia está paulatinamente mais presente na vida das pessoas, trazendo sempre novas funcionalidades e novidades. Além disso, a conectividade das pessoas com o ambiente digital tende a se fortalecer e aumentar com o tempo. Com isso, as empresas precisam se atualizar e estar presentes nas mídias digitais para que sejam vistas e lembradas pelos seus potenciais consumidores.

Empresas do ramo imobiliário tem a característica de serem mais conservadoras, assim como a empresa a ser apresentada no estudo de caso deste trabalho. Essas empresas têm como desafio se adequar perante às novas tecnologias a fim de rejuvenescer a marca, renovar seus clientes e aumentar sua penetração no mercado, e isso pode ser obtido com o uso do marketing digital.

Projetos de implantação exigem muita troca de informação entre as partes envolvidas, e para esse intercâmbio ser eficaz, o ideal é utilizar ferramentas de gestão de projetos para realizar um planejamento das comunicações. A aplicação de um Plano de Gerenciamento de Comunicações proporciona menos riscos ao projeto e maior chances de sucesso ao efetuar a implantação das ações propostas.

1.6. METODOLOGIA

O presente trabalho trata-se de um estudo de caso único, no qual propõe-se um modelo de Plano de Gerenciamento da Comunicação para uma incorporadora existente. Sua abordagem será do tipo qualitativa baseada em uma pesquisa bibliográfica e conhecimentos adquiridos com o caso estudado. Baseado nas análises e interpretações proporcionadas pela pesquisa realizada, serão aplicados os conhecimentos obtidos em um modelo proposto para o estudo de caso.

1.7.FORMA DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

Este trabalho divide-se em cinco capítulos. O primeiro refere-se à introdução, com o problema do estudo, objetivos gerais e específicos, delimitação do tema, justificativa e relevância do trabalho e a metodologia adotada. O segundo capítulo trata-se do desenvolvimento da pesquisa, sendo exposta a fundamentação teórica dos temas estudados: gerenciamento de projetos, gerenciamento da comunicação, planejamento da comunicação, marketing, marketing digital e sua relação com a construção civil. O terceiro capítulo expõe o estudo de caso e a estrutura proposta de um plano de gerenciamento da comunicação para o mesmo. O quarto capítulo traz as conclusões do trabalho, enquanto o quinto, seus possíveis desdobramentos.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. GERENCIAMENTO DE PROJETOS

As empresas estão constantemente expostas à competitividade de mercado, visando crescimento dos lucros, aumento das vendas, fortalecimento da marca, entre outros objetivos. Para isso, é comum realizar um planejamento estratégico, onde são feitas análises internas e externas ao ambiente da organização, nas quais observa-se o estado atual da empresa e quais serão os fatores necessários para chegar ao estado esperado (VALLE et al., 2010, p. 41). Para tanto, necessita-se o estabelecimento de metas, que são definidas por Kotler e Keller (2012, p. 51) como “objetivos específicos no que se refere a proporção e prazo”.

A reflexão a respeito do posicionamento da empresa com relação ao mercado e a definição de metas são essenciais para as companhias ajustarem-se às mudanças mercadológicas. Muitas empresas que já foram líderes de mercado e não se adaptaram às novas regras acabaram sucumbindo e encerrando suas operações. (VALLE et al., 2010, p. 41).

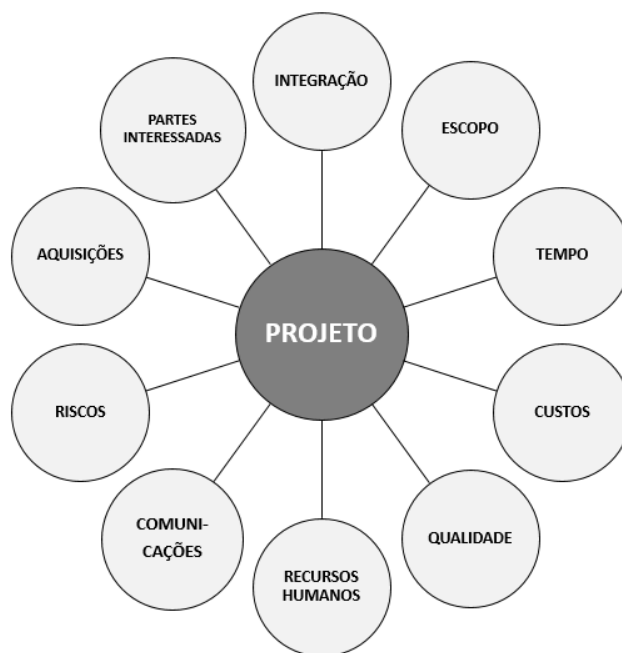
Para alcançar objetivos estratégicos planejados pelas organizações, frequentemente são implementados, direta ou indiretamente, o uso de projetos (PMI, 2013, p. 10).

Um projeto, conforme definição do Guia PMBOK 5ª Edição (PMI, 2013, p. 3), é “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos”. Um projeto, portanto, chega ao seu fim ao atingir os objetivos do plano inicial, também por não poder ou não ser mais necessário atingir este objetivo preliminar, ou mesmo se o seu patrocinador assim desejar. Além disso, projetos podem envolver apenas uma ou várias pessoas, em uma organização ou várias organizações (PMI, 2013, p. 3).

Projetos não podem ser confundidos com trabalhos operacionais. Embora ambos serem realizados por pessoas, terem restrições, serem planejados, executados e controlados, a fim de as empresas atingirem seus objetivos, trabalhos operacionais são contínuos e repetitivos, enquanto projetos são únicos e temporários (VALLE et al., 2010, p. 32).

O PMBOK - *Project Management Body of Knowledge* ou, em português, Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - é um guia globalmente reconhecido que fornece um vocabulário comum aos profissionais de gerenciamento de projetos, além de diretrizes, conceitos e processos, ou seja, conhecimentos reconhecidos como boas práticas que podem

umentar as chances de sucesso em um projeto. Conforme sua quinta edição lançada em 2013, o gerenciamento de projetos é composto por processos divididos em cinco grupos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e, por fim, encerramento. Estes processos também podem ser agrupados em dez áreas de conhecimento, ilustradas na Figura 1, que são as áreas de especialização que compõem um campo profissional (PMI, 2013).



*Figura 1 - Áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos.
Fonte: Elaboração da autora.*

Segundo o Guia PMBOK (PMI, 2013, p. 17), “como o gerenciamento de projetos é uma disciplina estratégica crítica, o gerente de projetos torna-se o elo entre a estratégia e a equipe”. O gerente de projetos é, portanto, o líder da equipe responsável por atender os objetivos do projeto, estabelecendo os limites dentro das bases aprovadas, além de administrar as expectativas e influências das partes interessadas em relação aos requisitos (PMI, 2013).

As partes interessadas de um projeto, também chamadas de *stakeholders*, incluem todos os membros da equipe do projeto e as entidades interessadas dentro ou fora da organização (PMI, 2013, p.30), conforme ilustra a Figura 2. Além da equipe, as partes interessadas incluem, mas não se limitam a: patrocinador (aquele que fornece recursos e suporte ao projeto), clientes e usuários (os que aprovarão e gerenciarão o resultado do projeto), vendedores, parceiros de negócios, grupos organizacionais e gerentes funcionais. (PMI, 2013, p.32)

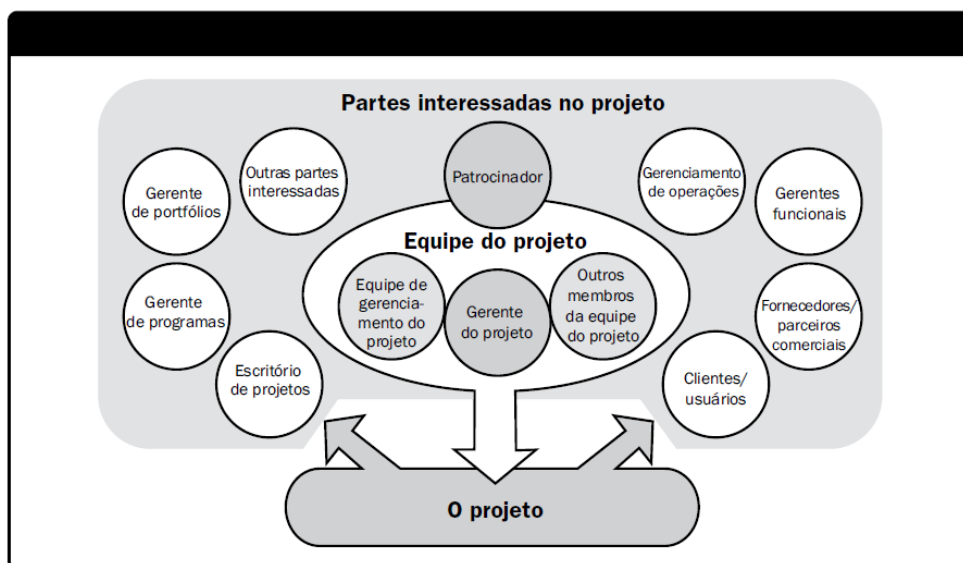


Figura 2 - Relação entre as partes interessadas e o projeto.
Fonte: PMI, 2013, p. 31.

Segundo o Guia PMBOK (PMI, 2013, p. 30), a identificação das partes interessadas é um processo contínuo durante todo o ciclo de vida do projeto e, para delimitar suas expectativas e requisitos do projeto, cabe à equipe apontar quais são positivas e negativas, internas e externas, executoras e orientadoras.

A comunicação é o alicerce da relação entre as partes interessadas. Uma comunicação eficaz é indispensável para a confiança e cooperação entre os *stakeholders*, gerando um espírito de equipe que contribui para o sucesso do projeto (CHAVES, et al., 2014, p.70)

2.2. COMUNICAÇÃO

Comunicação pode ser definida como a “transmissão de informação e significado entre duas partes por meio do uso de símbolos compartilhados” (BATEMAN; SNELL, 2012, p. 274). É uma palavra que tem origem do latim *communicare*, significando a ação de partilhar, de dividir, tornar comum (CHAVES, et al., 2014).

Kotler e Keller (2012, p. 516) propuseram um modelo com nove elementos para uma comunicação eficaz, o qual está ilustrado na Figura 3.

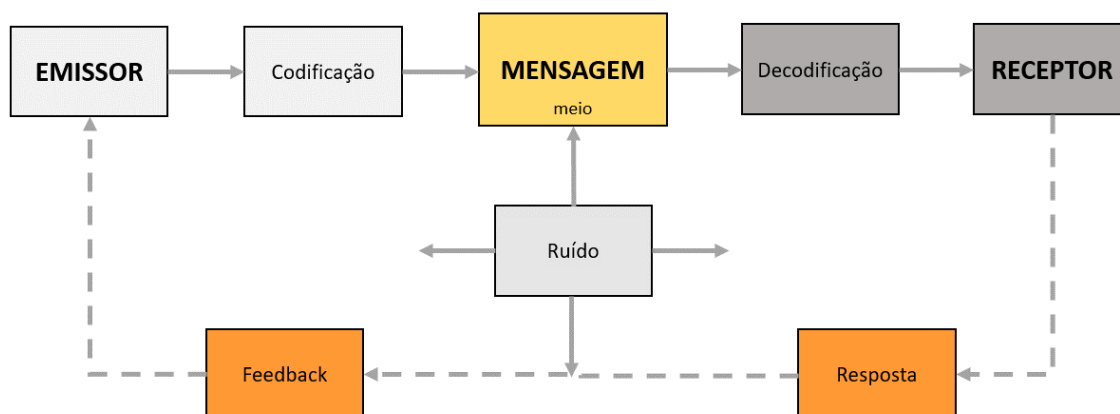


Figura 3 - Elementos do processo de comunicação.

Fonte: KOTLER; KELLER, 2012, p. 516.

O processo de comunicação, portanto, abrange duas partes envolvidas - o emissor e o receptor. Quando o emissor quer transmitir um pensamento ao receptor, ele codifica essa ideia por meio de uma mensagem. Ao receber a mensagem, o receptor faz sua decodificação transformando-a em pensamentos próprios, codificando novamente uma resposta ao emissor (PMI, 2013).

Se o receptor entender a mensagem corretamente, o emissor atingiu seu objetivo, entretanto fatores como a percepção equivocada e má interpretação podem atrapalhar o processo de comunicação. Além disso, a mensagem também pode sofrer interferências de ruídos, que são barreiras que prejudicam a transmissão de seu significado inicial, tais como distância, diferença cultural, erros de escrita, voz baixa, entre outros (PMI, 2013; CHAVES, et al., 2014).

O *feedback* é uma função da comunicação que serve para o emissor assegurar-se de que a mensagem recebida foi compreendida ou não. Segundo Chaves et al. (2014), somente emitir a mensagem não garante o sucesso do processo completo, e por isso a importância do *feedback*, que é a realimentação da mensagem, uma forma de avaliar a interpretação do receptor pelo emissor, confirmando se o objetivo pretendido foi alcançado.

As barreiras de comunicação podem ser superadas, resultando em um entendimento mais eficaz da mensagem do emissor. Para isso, alguns cuidados são importantes tais como a definição exata do tipo de informação a ser enviada, o uso de redações claras e objetivas na comunicação verbal, evitar o excesso de termos técnicos, além de deixar claro que há disponibilidade de um canal aberto para esclarecer dúvidas (CHAVES, et al., 2014, p. 29).

Com relação aos tipos de comunicação, o IPMA (2006, BEBER; SCHEER; WILLE, 2007) divide-os entre oral, escrito, texto ou gráfico, estático ou dinâmico, formal ou informal e voluntário ou solicitado. Ainda, as formas de um documento podem ser em papel e/ou meios eletrônicos, e quanto aos usos da comunicação tem-se as conversações, reuniões, *workshops* e conferências. (BEER; SCHEER; WILLE, 2007).

2.3. GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO

O gerenciamento da comunicação é fundamental em um projeto. Esta área reúne os processos que asseguram a correta obtenção e disseminação das informações do projeto (VARGAS, 2016, p. 51). Segundo Chaves et al. (2014, p. 13), a área de comunicação em projetos:

Engloba atividades que consomem a maior parte do tempo do gerente (...) e é, por excelência, um elemento de apoio fundamental para o acompanhamento de todas as outras áreas de gerenciamento, que dependem da obtenção e envio de informações aos interessados e participantes do projeto. (CHAVES et al., 2014, p.13)

O gerenciamento das comunicações está dividido em três grupos de processos segundo o PMBOK (PMI, 2013). São eles: planejar as comunicações, gerenciar as comunicações e controlar as comunicações.

Um dos papéis do gerente de projeto é dialogar continuamente com os membros da equipe e com as partes interessadas. Uma comunicação eficaz possibilita ao gerente atender às necessidades e expectativas dos envolvidos, que por conta de suas diversas perspectivas e interesses, podem impactar ou influenciar a execução ou resultado do projeto (PMI, 2013). Caso os objetivos de um projeto sejam total ou parcialmente incompreendidos, isso certamente trará insatisfação ou fracasso nos resultados finais (CHAVES et al., 2014, p. 34).

Para Chaves et al. (2014), a comunicação entre um emissor e receptor pode ser comprometida por elementos que distorcem e impedem seu entendimento. O autor ressalta que essas barreiras podem ser de conhecimento (quando há um despreparo com o processo oral, escrito ou mesmo por utilizar uma linguagem técnica não familiar aos envolvidos), comportamental (quando ocorre desinteresse entre as partes, desconfiança, prejulgamentos, entre outros), organizacionais e técnicas (como burocracia, excesso de regras, cultura organizacional desestimulante). Já Gasnier (2000, apud BEBER; SCHEER; WILLE, 2007), apresenta outros tipos de barreiras, classificadas por:

Barreiras verticais (conseqüência da estrutura da hierarquia organizacional); barreiras horizontais (relacionados com os processos e a integração dos recursos); barreiras externas (vinculadas aos demais envolvidos (stakeholders) no projeto, além da organização do projeto; e as barreiras geográficas (decorrentes das distâncias e diferenças culturais e lingüísticas). (GASNIER, 2000, apud BEBER; SCHEER; WILLE, 2007).

Falhas no gerenciamento da comunicação podem ocasionar aspectos indesejáveis ao projeto, tais como perda de informações, redução da agilidade, desconsideração de informações importantes, baixa da produtividade e desperdício de tempo pela procura da informação desejada (GRILO; MELHADO, 2004 apud BEBER; SCHEER; WILLE, 2007).

O processo de comunicação deve levar em consideração o ambiente organizacional no qual o projeto se insere, além do tipo ou natureza do projeto que está sendo desenvolvido (CHAVES et al., 2014). Para a prática de uma comunicação adequada, Quinn e colaboradores (2004, apud CHAVES et al., 2014) destacam como atitudes fundamentais da figura dos gerentes:

- Orientar o desenvolvimento das pessoas com cuidado e empatia;
- Ser solícito, atencioso, sensível, aberto e justo;
- Escutar, transmitir apreciação, apoiar contestações legítimas e distribuir elogios e reconhecimentos;
- Contribuir com o aprimoramento de competências e o desenvolvimento individual dos integrantes da equipe.

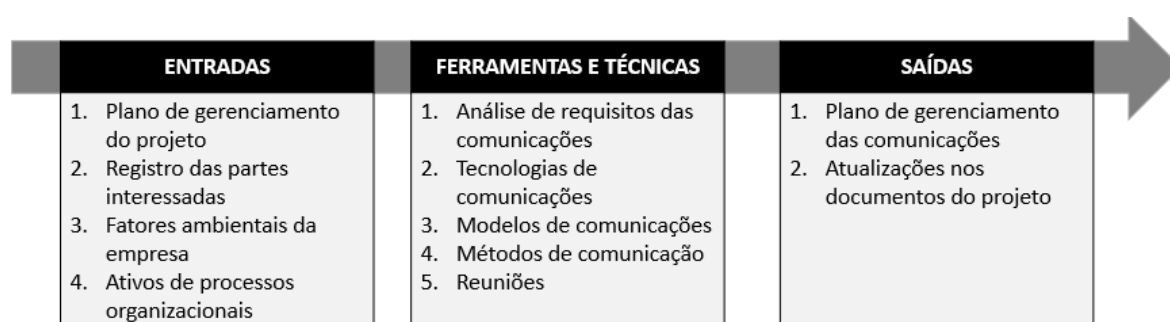
2.4. PLANEJAMENTO DA COMUNICAÇÃO

O planejamento das comunicações é o primeiro passo para obter uma comunicação eficaz durante todo o projeto. Com este planejamento, produz-se o plano de comunicação, documento modelado para que os canais de comunicação sejam os mais efetivos possíveis, pois leva em consideração as necessidades, opiniões, expectativas e atitudes de todas as partes interessadas, evitando, assim, possíveis interferências ao longo do projeto (CHAVES et al., 2014).

Chaves (2014, p. 62) afirma que: “a comunicação no projeto não deve ser apenas resultado natural das ações durante sua realização. Em outras palavras, não deve ser reativa. Ao contrário, deve ser planejada”. O autor também ressalta que a falta deste planejamento pode

trazer atrasos e prejuízos, como informações entregues tardiamente ou reuniões sem preparo ou objetivos (CHAVES, et al., 2014, p.61).

O processo de planejar o gerenciamento das comunicações está ilustrado na Figura XXX, e possui (i) entradas, que são informações necessárias para o processo, junto a (ii) ferramentas e técnicas, usadas para desenvolver o produto do processo, e finalmente, (iii) as saídas, que são os produtos, ou seja, resultados deste processo.



*Figura 4 - Planejar o gerenciamento das comunicações: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas.
Fonte: PMI, 2013, p. 289.*

2.4.1. ENTRADAS

Os processos de gerenciamento de projetos são bastante iterativos entre si, e apesar do Guia PMBOK (PMI, 2013) dividir os processos entre diferentes áreas de conhecimento, o produto de cada área acaba complementando as outras, assim como o processo de planejar o gerenciamento das comunicações, o qual tem o plano de gerenciamento do projeto e o registro das partes interessadas como algumas das entradas.

O Plano de gerenciamento do projeto fornece informações para entender o propósito do projeto como um todo, como ele será executado, monitorado, controlado e encerrado. Já o Registro das Partes Interessadas é um documento que expõe os objetivos, influência e posicionamento dos envolvidos no projeto. Essas informações sobre cada um são necessárias para saber gerenciar seu comprometimento (CHAVES, et al., 2014).

Para planejar o gerenciamento das comunicações também é preciso levar em consideração os ativos de processos organizacionais, que são lições aprendidas e informações históricas que podem contribuir em tomadas de decisão, além dos fatores ambientais da empresa, pois influenciam muito na maneira como as comunicações deverão ser realizadas.

Os fatores ambientais são condições fora do controle do projeto e incluem: a cultura da empresa (sua política interna, quem são os tomadores de decisão), sua estrutura organizacional, os recursos humanos envolvidos, a distribuição geográfica de instalações, infraestrutura disponível (como equipamentos), clima político, sistema de informações do gerenciamento de projetos (softwares), entre outros elementos (PMI, 2013).

2.4.2. FERRAMENTAS E TÉCNICAS

A estrutura desejada de um Plano de Gerenciamento das Comunicações é alcançada através do uso de ferramentas e técnicas específicas para analisar as informações de entrada e definir as necessidades e formas de comunicação a serem tomadas.

Segundo Chaves et al. (2014, p.69), “a análise de requisitos da comunicação determina as necessidades de informação dos *stakeholders*”. Nessa análise, verifica-se qual o perfil do projeto, avaliando sua tipologia, duração, porte e a organização envolvida. Assim, pode-se determinar com quem será necessário se comunicar, o perfil de cada parte envolvida, além dos tipos e formatos das informações que atenderão suas expectativas (CHAVES et al., 2014).

As tecnologias de comunicações são os métodos escolhidos para a troca de informações entre as partes interessadas, que vão desde rápidas conversas, longas reuniões ou documentos escritos com informações pertinentes ao projeto que podem estar compartilhados em um banco de dados ou na Internet. A escolha dessas tecnologias, segundo o PMBOK (PMI, 2013), deve levar em consideração: (1) a urgência da necessidade da informação; (2) a disponibilidade de acesso da tecnologia à equipe; (3) facilidade de uso pelos participantes do projeto; (4) ambiente do projeto, ou seja, se as reuniões serão presenciais ou virtuais, qual o idioma, entre outros fatores ambientais; e (5) sensibilidade e confidencialidade das informações, levando em consideração as medidas de segurança a serem tomadas.

Os modelos de comunicação devem ser escolhidos para facilitar as comunicações, evitando ruídos e outras barreiras que podem prejudicar a interpretação do significado original da mensagem, além de prever a garantia deste entendimento pelo *feedback* (PMI, 2013).

As informações de um projeto podem ser compartilhadas de diversas formas, e os métodos de comunicação a serem utilizados devem ser discutidos e aprovados pelas partes interessadas, levando em consideração os requisitos, custo e prazo do projeto (PMI, 2013). Estes métodos, segundo o PMBOK (PMI, 2013) podem ser:

- Comunicação Interativa: forma mais eficiente de duas ou mais partes trocarem informações e garantir um entendimento comum, como reuniões, telefonemas, videoconferências, etc.
- Comunicação ativa: quando destinatários específicos precisam da informação. As informações são distribuídas, mas não se garante sua entrega ou compreensão. Exemplos: cartas, relatórios e e-mails.
- Comunicação passiva: quando há volumes muito grandes de informações para um grande público, exigindo que os destinatários acessem este conteúdo da forma que desejarem. Exemplos: repositório de conhecimentos, intranet e banco de dados.

A discussão e o diálogo da equipe para determinar a melhor maneira de se realizar a comunicação do projeto exige muita discussão e diálogo, e isso pode ser realizado por meio de reuniões. De acordo com o PMBOK (PMI, 2013) as reuniões são utilizadas para discutir sobre os tópicos do projeto e podem ser para (1) apenas trocar informações, (2) discutir ideias e avaliar opiniões ou (3) decidir sobre algum tópico. Em todos os casos, é muito importante que as reuniões tenham um objetivo e duração definidos para não desgastar a equipe, sendo documentadas por atas os assuntos discutidos e decisões tomadas.

2.4.3. SAÍDAS

As saídas do processo incluem o plano de gerenciamento das comunicações e as atualizações dos demais documentos do projeto com base nas definições feitas no plano de gerenciamento das comunicações, que podem afetar o cronograma, identificar novas partes interessadas, novos custos, entre outros.

O plano de gerenciamento das comunicações será utilizado na fase de execução do projeto para gerenciar as comunicações. Ele descreve como as comunicações serão planejadas, estruturadas, monitoradas e controladas, além de incluir informações como: os requisitos de *stakeholders*, quais as informações a serem comunicadas, seu formato, como serão distribuídas, as tecnologias para seu compartilhamento e restrições de comunicação (PMI, 2013).

2.5. CONSTRUÇÃO CIVIL E O CENÁRIO ECONÔMICO

O setor da construção civil no Brasil passou por uma de suas mais altas taxas de crescimento entre 2008 e 2011 (IBGE, 2017), conforme ilustra o Gráfico 1, que compara a taxa

de crescimento do PIB do Brasil com o do setor da construção civil. Isso se deu por conta de programas e incentivos do governo, além de linhas de crédito específicas para investimentos em imóveis.

Tal período foi extremamente benéfico para o amadurecimento do setor com relação ao uso de novas tecnologias, métodos de trabalho, surgimento de novos concorrentes no mercado, além de ter gerado uma grande quantidade de empregos.

A economia brasileira em geral, entretanto, vem passando por uma longa crise desde meados de 2014 (IBGE, 2017) causada por uma série de motivos, tais como questões políticas, ambiente de incerteza para investimentos, fim de linhas de crédito e aumento de taxas de juros. Este cenário prejudicou fortemente o setor da construção civil, que teve uma taxa de crescimento negativa, abaixo até que a do PIB total brasileiro (IBGE, 2017).

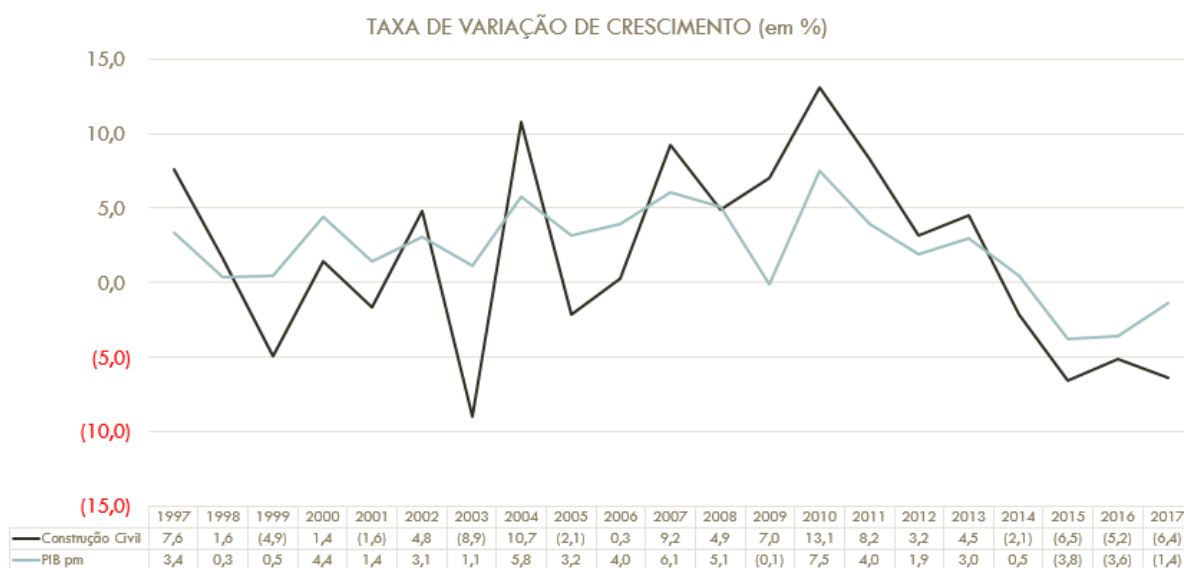


Gráfico 1 - Variação da Taxa de Crescimento (em %) do PIB do Brasil e PIB do setor da construção civil ao longo do tempo.

Fonte: IBGE, 2017; elaborado por Banco de Dados – CBIC, 2017.

O aumento do desemprego, a baixa confiança para investimentos e o desejo do consumidor em não se endividar, principalmente com dívidas de longo prazo proporcionada pela compra de bens como imóveis, fez com que o estoque de produtos imobiliários só aumentasse, agravado também pelo aumento dos distratos, que são a desistência da compra de imóvel.

Diante deste contexto, as incorporadoras e construtoras começam a buscar soluções para aumentar a venda de seus produtos, não comprometer seu negócio e conseguir sobreviver a este

período de dificuldades. Em cenários como este, as empresas precisam que seu público-alvo veja valor naquilo que elas estão oferecendo, ou seja, enxergar a qualidade e serviço que atendem suas necessidades apesar do preço. Essa entrega de valor é possível através do uso de estratégias de marketing.

2.6. MARKETING E O MERCADO IMOBILIÁRIO

Segundo Kotler e Keller (2012, p.27), “o marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos destinados a criar, comunicar e entregar valor para os clientes e administrar as relações com eles de forma que beneficie a organização e seus *stakeholders*”.

Este valor, segundo os autores, pode ser definido como um conjunto de benefícios tangíveis e intangíveis proporcionados pelo produto e a somatória dos custos financeiros e emocionais envolvidos na aquisição do produto, portanto, uma combinação de qualidade, serviço e preço (KOTLER; KELLER, 2012, p. 9).

Em um mercado de grande concorrência, portanto, os produtos que oferecem de alguma forma valor para o cliente-alvo, acabam se destacando e de certa forma fugindo da concorrência baseada apenas pelo preço, pois a pessoa percebe seu diferencial que supre suas necessidades e paga por ele.

A sociedade atual encontra-se muito diversificada, com diversas opiniões, diferentes gostos pessoais e inúmeras opções de produtos. As empresas, portanto, precisam definir o posicionamento de seu produto para atingir o consumidor que simpatiza por sua proposta. Segundo Peter Druker:

O objetivo é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou o serviço possa se adequar a ele e se vender sozinho. De maneira ideal, o marketing deveria resultar em um cliente disposto a comprar. A única coisa necessária, então, seria tornar o produto disponível. (DRUKER, 1973, apud KOTLER; KELLER, 2012, p. 4).

O mercado imobiliário é extremamente competitivo e possui um público muito exigente, o qual passa por meses pesquisando pelo imóvel desejado até a tomada de decisão. As construtoras e incorporadoras precisam criar e destacar o valor de seu produto diante dos demais. Para a criação e entrega deste valor, Kotler e Keller (2012) afirmam que o marketing deve estar presente desde o início do estágio de planejamento do produto ou serviço, conforme a seguinte sequência de três fases:

Os profissionais de marketing devem segmentar o mercado, selecionar o mercado-alvo adequado e desenvolver o posicionamento do valor da oferta. [...]. A segunda fase consiste em fornecer o valor. [...]. determinar as características específicas, o preço e a distribuição do produto. A tarefa da terceira fase é comunicar o valor utilizando força de vendas, Internet, propaganda e outras ferramentas de comunicação para anunciar e promover o produto. (KOTLER, KELLER, 2012, p. 36).

Atualmente, é imprescindível as marcas estarem presentes no mundo digital comunicando ao mercado suas atividades, serviços e produtos. Segundo estatísticas do site *Internet Live Stats* (2016), o Brasil é o 4º país mais conectado do mundo, com uma penetração de 66% da sua população conectada à internet.

Tabela 1 - Usuários de Internet por País (2016).

#	País	Usuários de Internet (2016)	Penetração (% da Pop.)	População (2016)
1	<u>China</u>	721,434,547	52.2 %	1,382,323,332
2	<u>Índia</u>	462,124,989	34.8 %	1,326,801,576
3	<u>E.U.A.</u>	286,942,362	88.5 %	324,118,787
4	<u>Brasil</u>	139,111,185	66.4 %	209,567,920
5	<u>Japão</u>	115,111,595	91.1 %	126,323,715

Fonte: Internet Live Stats, 2016.

Esses dados mostram a importância da Internet como excelente meio de divulgação e canal de comunicação com o cliente. Esta inserção na era da conectividade ainda é novidade para muitas empresas, que precisam o quanto antes se adaptar para incorporarem as mídias digitais ao seu dia-a-dia como nova forma de divulgação de seus produtos aos clientes.

De acordo com Navarro e Falcão (2016), “a necessidade de adaptação das empresas ao novo perfil digital dos consumidores é imediata e a não entrada neste novo cenário pode acarretar a perda de negócios e ao fracasso de um empreendimento”.

As construtoras e incorporadoras, portanto, devem acompanhar essa mudança de comportamento do consumidor e, ainda na fase de concepção de um novo empreendimento imobiliário, considerar seu posicionamento e planejamento de sua comunicação ao público com ações de marketing digital, a fim de aumentar a exposição do mesmo ao mercado.

2.7. MARKETING DIGITAL

A tecnologia e a conectividade entraram na vida das pessoas de tal forma que, atualmente, a Internet não só passou a ser a principal fonte de informações, como também faz parte de suas vidas sociais e profissionais (AMARO, 2014).

Essa presença da conectividade no dia-a-dia também proporciona uma grande facilidade de relacionamento entre uma marca e o consumidor. As empresas precisam utilizar isso como um fator estratégico pois facilitou-se a coleta, medição e controle de dados a serem utilizados a favor da segmentação do público-alvo e direcionamento dos produtos.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) recomendam que, por conta dessa proximidade, as marcas revelem seu caráter autêntico e mostrem honestidade sobre seu verdadeiro valor, resultando em uma forma eficaz de trazer confiança através de um relacionamento mais horizontal com os consumidores, tratando-os como verdadeiros colegas e envolvendo-os com um desejo sincero em ajudar, ao contrário de uma relação de um caçador com sua isca.

O excesso do volume de informações que bombardeiam constantemente as pessoas por meio de smartphones, laptops ou televisores, por outro lado, fazem com que os consumidores tenham uma atenção reduzida a estes anúncios de forma geral. (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017). Isto resulta em uma maior dependência dos consumidores às opiniões dos outros, em contraponto às suas próprias opiniões ou às informações vindas de comunicações de marketing. (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017)

O ato de pesquisar por recomendações sobre certo produto ou marca na Internet antes de adquiri-lo está cada dia mais habitual, e o consumidor acaba por confiar mais em opiniões de pessoas que não conhecem presentes na rede ou discutidas em comunidades *online*, do que aquilo defendido pela própria marca sobre seu produto (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017). Isso é resultado da vontade de flexibilidade de escolha e curiosidade das opiniões isentas e objetivas vindas de outras pessoas comuns, assim como ele. (VAZ, 2011 apud AMARO, 2014).

Logo, as marcas precisam estar atentas àquilo falado sobre elas na rede digital, com intuito de evitar possíveis crises que podem levar ao prejuízo de sua imagem, além de estarem presentes no momento da busca por um produto que elas podem oferecer ao cliente.

O papel mais importante do marketing digital é promover a ação e a defesa da marca. Como o marketing digital é mais controlável do que o marketing

tradicional, seu foco é promover resultados, ao passo que o foco do marketing tradicional é iniciar a interação com os clientes. (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p. 69)

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) acreditam que o tempo levará à convergência entre o marketing tradicional e o digital, hoje ainda muito separado entre áreas distintas dentro das corporações. Os autores afirmam ser muito importante para uma maior eficiência ter o máximo de integração entre as diferentes equipes responsáveis pelos diferentes canais de marketing, para a troca de informações potencializar o alcance dos objetivos e a experiência do cliente (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017).

2.7.1. FERRAMENTAS DE MARKETING DIGITAL

A Internet proporcionou uma maior velocidade e facilidade na troca e coleta de informações, permitindo o monitoramento em tempo real de dados. Além disso, é um novo canal de vendas, onde várias empresas oferecem seus produtos que podem ser adquiridos pelo cliente com um clique em sua casa, sem necessidade de ter uma loja física.

Além de uma ferramenta de vendas, a Internet tornou-se, segundo Navarro e Falcão (2016, p. 7), “o principal meio de divulgação de imóveis e um dos mais importantes canais de comunicação entre imobiliárias, corretores e clientes”.

A seguir, serão apresentadas as principais ferramentas e mídias digitais que podem e devem ser utilizadas em favor do marketing de produtos imobiliários.

2.7.1.1. WEBSITE E DISPOSITIVOS MOBILE

Primeiramente, é essencial que a empresa tenha um website fácil e rápido de se navegar, que esteja sempre atualizado e permita que o usuário conheça mais sobre seus serviços e produtos, além de informações para contato.

Além disso, é fundamental que o website seja responsivo para tela de celular, pois o uso de smartphones (celulares inteligentes) tem aumentado e ganhando cada vez mais relevância ao se pensar em estratégias de marketing digital. A Pesquisa Anual de Administração e Uso de Tecnologia da Informação nas Empresas, realizada anualmente pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV-SP), estimou que até o final de 2017, o Brasil teria um smartphone em uso por habitante, com 208 milhões de aparelhos (CAPELAS, 2017).

O Website, portanto, é uma espécie de cartão de visitas da empresa na era da conectividade. É uma ferramenta de conexão e fidelização com o cliente que transmite credibilidade ao mesmo (NAVARRO; FALCÃO, 2016).

2.7.1.2. MECANISMO DE BUSCA E O MOMENTO ZERO DA VERDADE

A Internet tornou-se tão parte da vida das pessoas que, atualmente, ao tomar conhecimento de um novo produto ou mesmo quando está procurando algo específico, a primeira reação do consumidor é fazer uma busca na Internet e ver o que outras pessoas têm a dizer sobre o item. O Google chama este estímulo de ZMOT, ou Momento Zero da Verdade (Zero Moment of Truth).

Segundo LECINSKI (2011), o modelo mental clássico do marketing divide-se em três momentos críticos: estímulo (quero comprar), prateleira (vai até loja) e experiência (usa e avalia o produto). Nos dias atuais, um novo momento crítico foi acrescentado a este fluxo, o ZMOT. O Momento Zero da Verdade é aquele logo após o estímulo, no qual a pessoa procura se informar através de qualquer dispositivo conectado à Internet sobre um produtos e serviços que está cogitando experimentar ou comprar, por meio de ferramentas de busca *online*. Esse processo está ilustrado na Figura 5 a seguir (LECINSKI, 2011).



Figura 5 - Novo modelo mental do marketing.
Fonte: LECINSKI, 2011, p. 17.

Com base nessas afirmações, conclui-se que as empresas precisam aparecer nos resultados dos mecanismos de busca no que se refere aos termos pertinentes do produto ou serviço que oferecem. O objetivo deve ser responder às perguntas que as pessoas estão fazendo quando procuram pelo seu produto.

Isso pode ser feito com a veiculação da sequência de palavras que compõem o endereço da página (URL do link), ou mesmo com o pagamento de palavras-chaves relacionadas ao conteúdo do site ou ao produto oferecido que podem ser usadas na busca pelo consumidor. Outra maneira é o pagamento por links patrocinados, que são exibidos como uma espécie de classificados *online* (título, subtítulo e conteúdo breve) nas buscas relacionadas ao item que quer ser divulgado.

No caso de empresas do ramo imobiliário, é essencial que termos relacionados ao produto oferecido: tipologia do produto (apartamentos, casas, salas comerciais), localização (cidade e bairro), tipologia do negócio (venda ou locação), sejam algumas das respostas das perguntas que o cliente-alvo está fazendo ao procurar por um produto como o seu.

2.7.1.3. MARKETING DE CONTEÚDO

Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p.150), conteúdo pode ser considerado o novo anúncio, com a diferença que anúncio possui a informação que as marcas desejam transmitir para ajudar a vender seus produtos e serviços, enquanto que o conteúdo fornece informações para os consumidores alcançarem seus objetivos pessoais e profissionais, além de complementar a propaganda tradicional e gerar conversas sobre o tema.

Estes conteúdos devem ser elaborados pensando em como envolver o consumidor e de qual maneira isto será valioso para ele, mesmo não contribuindo diretamente com o valor da marca (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017). Algumas formas de divulgação de conteúdo são matérias em uma página do website da empresa, vídeos ou anúncios envolventes e livros virtuais (e-books). Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) destacam que os conteúdos não devem ser tendenciosos em relação à marca, e que deve possuir alta qualidade e originalidade, caso contrário será perda de tempo e dinheiro.

Para o ramo imobiliário, alguns temas relacionados ao setor podem ser utilizados no conteúdo, como estilo de vida, pontos turísticos e restaurantes no bairro do empreendimento

em construção, dicas de decoração, explicações sobre os índices econômicos que regem o preço do imóvel, entre tantos outros exemplos.

O marketing de conteúdo envolve uma série de atividades para atingir seu objetivo, desde o planejamento até a pós-produção. Seu desenvolvimento é dado por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) na seguinte sequência:

- Fixação de metas: definir o objetivo que quer obter com o conteúdo, por exemplo crescimento de vendas ou consolidação da marca.
- Mapeamento do público: quem se pretende atingir e quais os seus anseios.
- Concepção e planejamento do conteúdo: tema, formato e significado para o consumidor.
- Criação do conteúdo em si.
- Distribuição do conteúdo: quais as mídias que o público alvo está; utilizar mídia própria, paga ou conquistada?
- Ampliação do conteúdo: utilizar ferramentas para alavancar a discussão sobre o conteúdo, como influenciadores daquele público-alvo.
- Avaliação do marketing de conteúdo: avaliar as métricas referentes ao alcance do conteúdo e se atingiu o objetivo inicial.
- Melhoria do marketing de conteúdo: rastreamento do desempenho e identificação de oportunidades, como melhoria do conteúdo ou mudança do tema.

2.7.1.4. MENSAGENS INSTANTÂNEAS E E-MAIL MARKETING

A comunicação dos corretores com os clientes por meio de mensagens instantâneas, principalmente pelo aplicativo WhatsApp, tem sido cada vez mais frequente devido a sua praticidade, baixo custo e agilidade na troca de informações. Ela também pode ser utilizada para realizar campanhas de grande escala, porém segundo Navarro e Falcão (2016, p. 11), suas desvantagens são “a dificuldade de monitoramento, limitação de caracteres e fácil bloqueio por parte dos usuários”.

Já o e-mail marketing trata-se do envio de uma mensagem direcionada a um grande grupo de contatos, semelhante ao processo de mala-direta antigamente feito por cartas, mas com um custo muito mais baixo (AMARO, 2014, p. 38). É importante que o assunto chame a atenção do destinatário e a mensagem seja breve e objetiva, a fim de prender a atenção do consumidor e não o importunar.

2.7.1.5. MÍDIAS SOCIAIS

As mídias sociais proporcionaram um meio no qual as pessoas podem compartilhar textos, imagens, áudios e vídeos entre si e com as empresas, com um caráter imediatista (KOTLER, KELLER, 2012). Elas permitiram as empresas comunicarem-se diretamente com os consumidores, através de conversas interativas, mais eficazes e econômicas (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017). Segundo Amaro (2014), “Elas são sociais por permitirem troca de informação, organização de grupos, e segmentação de interesse em comum. São mídias por transmitirem informação e está aberta e livre ao público, interagindo com quem criou o conteúdo”.

Kotler e Keller (2012) destacam as principais plataformas, que são (1) comunidades e fóruns on-line, (2) blogs, espécie de diários on-line atualizados constantemente e que contribuem para a comunicação boca-a-boca; e (3) redes sociais.

As redes sociais mais comuns e que merecem destaque ao setor imobiliário são:

- Facebook: rede social com maior número de usuários do mundo, sendo o Brasil o terceiro país com maior número de usuários, com 130 milhões (STATISTA, 2018);
- Instagram: rede que de compartilhamento de fotos e vídeos, pode ser utilizado para dar mais detalhes visuais dos produtos imobiliários;
- Youtube: principal rede de compartilhamento de vídeos, formato de mídia este que as empresas devem investir. Segundo pesquisa da Cisco, 82% de todo o tráfego da internet será gerado por vídeos até 2021 (CISCO VNI, 2017).

Todas essas mídias sociais provocam um grande intercâmbio de ideias e opiniões entre as pessoas, as quais preferem ouvir o conteúdo gerado voluntariamente por outros usuários, considerados confiáveis, ao passo daquele oferecido pela mídia tradicional (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017).

O objetivo das empresas deve ser selecionar quais as mídias que seu público está, e estar ali presente, ora pela geração de engajamento em favor da sua marca para promove-la e defende-la, ora monitorando as discussões que ali podem ser desencadeadas e afetarem seu negócio, ou mesmo através de anúncios pagos, tornando-se assim conhecida a novos possíveis clientes.

3. ESTUDO DE CASO

O estudo de caso aqui apresentado será um estudo de caso único, e refere-se ao projeto de implantação de ações de marketing digital em uma incorporadora com 38 anos de mercado, a qual também atua na construção e comercialização de empreendimentos comerciais e residenciais. Sua duração prevista é de 90 dias, além de seu objetivo ser o aumento das vendas e o rejuvenescimento do perfil do cliente da empresa. Tal projeto trará novos processos à organização, e exigirá o empenho e avidéz da equipe para seu sucesso.

A empresa possui uma equipe enxuta de colaboradores, e a pessoa responsável pelo marketing divide suas tarefas com atividades do departamento comercial. Esta pessoa também foi designada como gerente deste projeto.

As ações de marketing realizadas atualmente restringem-se ao básico necessário para a promoção dos empreendimentos, tais como anúncios em classificados do jornal e portais *online*, elaboração de material de divulgação dos empreendimentos (*folder*) e plantão de vendas no local.

Por conta do tamanho da equipe interna, optou-se pela contratação de uma agência de marketing terceirizada e especializada em marketing digital, a qual auxiliará no planejamento, execução e acompanhamento das ações de marketing *online*. Essa agência é baseada em cidade diferente da incorporadora, e deverá se reportar diretamente com o gerente de projetos a respeito do andamento do trabalho.

O uso de um plano de gerenciamento da comunicação possibilita a previsão de quais as informações deverão ser transmitidas para cada parte envolvida, envolvendo-as no momento adequado de eventos de comunicação tais como reuniões. Além disso, esse planejamento potencializa a participação de cada um e propicia o atendimento das expectativas de todos.

Outro aspecto importante deste planejamento das comunicações é prever a transmissão de informações referentes à cultura organizacional da empresa aos *stakeholders* externos, neste caso a agência de marketing contratada. Esta precisa estar alinhada às diretrizes e modo de trabalho da incorporadora em estudo para evitar desgastes, retrabalhos e atrasos.

Na Tabela 2, é possível verificar o registro dos *stakeholders* utilizado como uma das entradas para o Plano de Comunicações. Com base no estudo das melhores práticas do gerenciamento das comunicações preconizadas pelo PMBOK (PMI, 2013), e as entradas

fornecidas pela incorporadora aqui descrita, será proposto, na sequência, a estrutura de um Plano de Comunicações para a implantação de ações de marketing digital.

Tabela 2 - Registro das partes interessadas (stakeholders) referente ao projeto apresentado no estudo de caso.

STAKEHOLDERS	REQUERIMENTOS E EXPECTATIVAS	INFLUÊNCIA POTENCIAL NO PROJETO	
Patrocinador (Presidente da Empresa)	Diminuir o estoque de imóveis à venda	Alta	Deseja acompanhar o projeto e estar envolvido nas principais decisões, pode influenciar em atrasos no andamento do projeto
Gerente do Projeto	Atender às expectativas do patrocinador e demais <i>stakeholders</i>	Alta	Responsável por gerenciar o andamento e cumprimento do projeto, atendendo às necessidades das partes interessadas
Marketing	Aumentar a divulgação da marca para geração de valor	Média	Auxiliará o gerente de projeto nas tarefas operacionais do desenvolvimento do projeto
Agência de Marketing Terceirizada	Obter mais serviços e receitas	Alta	Possui a expertise para implantar as ações da melhor maneira
Comercial	Aumentar as vendas	Alta	Possui resistência a mudanças, porém deseja colaborar para o projeto dar resultados
Diretoria Engenharia	Ter mais receita proveniente de vendas para evitar atrasos nas obras em andamento	Baixa	Auxiliará no fornecimento de informações sobre os empreendimentos mas não tem influência de poder no projeto
Diretoria Incorporação	Diminuir o estoque de imóveis à venda	Baixa	Auxiliará no fornecimento de informações sobre os empreendimentos mas não tem influência de poder no projeto
Programador website	Vender seu serviço de programação	Alta	O site a ser reprogramado deve oferecer facilidade de navegação, informações essenciais e uma boa experiência ao usuário, ou o cliente ficará insatisfeito

3.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO PROPOSTO PARA O ESTUDO DE CASO

A seguir, será proposta uma estrutura para compor o plano de gerenciamento da comunicação do Estudo de Caso acima descrito. O objetivo é que as informações produzidas ao longo do projeto sigam as diretrizes descritas na sequência.

3.1.1. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS - GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

- O gerenciamento da comunicação tem como objetivo assegurar a geração, distribuição e armazenamento das informações relacionadas ao projeto, para os envolvidos ou afetados pelo projeto, na ocasião certa e de forma apropriada.
- Deverá haver uma pasta para arquivar os documentos em papel produzidos referente ao projeto à disposição das partes interessadas.
- Todos os documentos formais em formato digital relacionados ao projeto deverão ser depositados e atualizados diariamente pelo gerente de projeto no banco de dados compartilhado da empresa, para fácil acesso das demais partes interessadas e posterior uso como ativos de processos organizacionais.
- O gerente do projeto também acumulará a função de coordenador das comunicações, ficando responsável por assegurar o recebimento das trocas de informações, pelo armazenamento de documentos relacionados ao projeto e por atualizar o banco de dados compartilhado na intranet da empresa com as informações formais produzidas.
- Eventuais dúvidas referentes ao projeto deverão ser levadas primeiramente ao Gerente de Projetos, que poderá redirecionar para outros integrantes da equipe.

3.1.2. DECLARAÇÃO DE RESPONSABILIDADES DAS INFORMAÇÕES

A matriz RACI, apresentada na Tabela 3, apresenta as responsabilidades e obrigações de cada parte envolvida com relação aos eventos de comunicação do projeto.

A sigla “RACI” relaciona as obrigações dos *stakeholders* aos eventos de comunicação, correspondendo a:

- R – Responsável;
- A – Aprovador;
- C – Consultado;
- I – Informado.

Tabela 3 - Matriz RACI - responsabilidades de cada parte interessada com relação aos eventos de comunicação.

Eventos de Comunicação	Patrocinador	Gerente de Projeto	Agência	Diretoria Comercial	Marketing	Diretoria Engenharia	Diretoria Incorporação	Programador Website
Considerações iniciais e objetivos do projeto	A	R	I	I	I	I	I	-
Plano de ação e estratégias das ações adotadas	C	A	R	C	I	C	C	-
Análises financeiras e aprovação de custos	A	R	-	I	-	-	-	-
Relatório de diagnóstico e demandas do website	I	A	R	I	I	-	-	C/I
Validação da comunicação visual da marca	A	C	R	I	I	-	-	-
Relatório de desenvolvimento do projeto e cronograma	I	R	C	I	I	-	-	-

3.1.3. ATA DE REUNIÃO

Todas as reuniões formais (com exceção das reuniões iniciais conforme sinalizado no tópico a seguir) deverão produzir uma Ata de Reunião. Esta deverá conter, no mínimo os seguintes dados: lista de presença, pauta, decisões tomadas, pendências do projeto e aprovações.

A ata deverá ser assinada por todos os participantes, ter uma cópia disponibilizada aos convocados por e-mail e posteriormente, ser arquivada na pasta do projeto física e digital.

Para as reuniões por videoconferência, a ata não precisará estar assinada, mas deverá ser enviado e-mail e solicitar confirmação de recebimento de todos os participantes.

3.1.4. EVENTOS DE COMUNICAÇÃO

O projeto terá os seguintes eventos de comunicação:

- Reunião de Kick Off

- a) Objetivo: Dar início ao projeto, apresentar a Incorporadora à agência de marketing contratada, suas áreas de atuação, perfil dos clientes e principais dificuldades comerciais.
 - b) Canal: Presencial, na sede da incorporadora.
 - c) Responsável: Gerente de Projeto.
 - d) Participantes: Representante da agência, patrocinador, marketing e diretoria comercial.
 - e) Data/Periodicidade: Ao início da implantação, com 3 horas de duração.
 - f) Observação: não será necessária elaboração de ata.
- Reuniões individuais com diretoria
 - a) Objetivo: Fazer uma imersão nos processos em que cada um atua, analisar a percepção de cada um, sendo possível conhecer um pouco mais dos fatores ambientais das empresas, seus ativos de processos organizacionais, além de identificar pontos fortes e fracos do processo de vendas e relacionamento com os clientes.
 - b) Canal: Presencial, na sede da incorporadora.
 - c) Responsável: Representante da agência.
 - d) Participantes: Serão reuniões individuais com a presidência, gerente do projeto e diretoria comercial.
 - e) Data/Periodicidade: Após a reunião de Kick Off e no dia seguinte, serão reuniões de 2 horas de duração cada.
 - f) Observação: não será necessária elaboração de ata.
- Reunião para exposição do diagnóstico
 - a) Objetivo: Com base nos depoimentos e informações coletadas, serão expostos os pontos fortes e fracos do modelo de atuação atual. Será proposta uma estratégia de marketing digital que atinja o público alvo da empresa, e discutidas as ações a realizar para atingir os objetivos de aumento de vendas.
 - b) Canal: Videoconferência.
 - c) Responsável: Representante da agência.
 - d) Participantes: Gerente de Projeto, Patrocinador, Diretorias Comercial, Engenharia e Incorporação.
 - e) Data/Periodicidade: 2 semanas após a reunião de Kick Off, 2 horas de duração.

- Plano de ações e estratégias
 - a) Objetivo: Documento que registra os objetivos a serem perseguidos, e para alcançá-los, quais as atividades a realizar, seus responsáveis, quando, como serão feitas, e o custo.
 - b) Canal: e-mail.
 - c) Responsável: Representante da agência.
 - d) Audiência/Receptor: Gerente de Projeto, Diretor Comercial, Marketing e Patrocinador.
 - e) Data/Periodicidade: 4 dias após a reunião para exposição do diagnóstico.
- Reunião de alinhamento
 - a) Objetivo: Trocar informações entre o Gerente de Projeto e o responsável pelo trabalho dentro da agência de marketing. Deverá ser discutido o andamento dos trabalhos realizados na semana, alinhamento e atribuição das atividades, priorização das tarefas, sanar eventuais dúvidas e planejar as demandas para a semana seguinte.
 - b) Canal: Videoconferência.
 - c) Responsável: Gerente de Projeto.
 - d) Participantes: Representante da agência. Outros *stakeholders* poderão ser convocados caso o assunto da semana seja relacionado a outras partes envolvidas.
 - e) Data/Periodicidade: Semanalmente às sextas-feiras às 16h00, com 1 hora de duração. Início: na semana seguinte após a reunião de diagnóstico. Fim: ao final do projeto.
- Relatório de desenvolvimento do projeto
 - a) Objetivo: Comunicar o andamento do projeto, tarefas concluídas, possíveis demandas para os membros da equipe, e atividades a serem realizadas.
 - b) Canal: e-mail.
 - c) Responsável: Gerente de Projeto.
 - d) Audiência/Receptor: Patrocinador, representante da agência e demais membros da equipe de projeto, se necessário.
 - e) Data/Periodicidade: Semanal.
- Cronograma do projeto

- a) Objetivo: Atualizar o cronograma das atividades previstas com a situação realizada.
 - b) Canal: e-mail, junto ao relatório de desenvolvimento do projeto, e atualização de arquivo no banco de dados compartilhado.
 - c) Responsável: Gerente de Projeto.
 - d) Audiência/Receptor: Patrocinador, representante da agência e demais membros da equipe de projeto, se necessário.
 - e) Data/Periodicidade: Semanal.
- Documento de diagnóstico e demandas do website
 - a) Objetivo: Relatar as mudanças necessárias no site, inserção de novas páginas, ajuste de layout e design, e outros elementos que otimizem a experiência do usuário em sua navegação.
 - b) Canal: e-mail.
 - c) Responsável: Representante da agência.
 - d) Audiência/Receptor: Gerente de projeto, que deverá aprovar e enviar posteriormente ao programador para os devidos ajustes.
 - e) Data/Periodicidade: 40 dias após o início do projeto.
- Comunicação visual da marca
 - a) Objetivo: Propor uma identidade padronizada para as publicações a serem realizadas, no que se refere a logomarcas, cores e adereços.
 - b) Canal: e-mail e, se necessário, apresentação por videoconferência.
 - c) Responsável: Representante da agência.
 - d) Audiência/Receptor: Gerente de projeto e Patrocinador.
 - e) Data/Periodicidade: 2 semanas após validação do plano de ações e estratégias.
- Reunião de revisão de estratégias
 - a) Objetivo: Expor e discutir tarefas concluídas, em atraso e pendentes. Coletar os dados das tarefas realizadas e analisar os resultados, para direcionamento das tarefas a serem realizadas em seguida, avaliando se serão necessários ajustes ou mudanças.
 - b) Canal: Presencial.
 - c) Responsável: Gerente de Projeto.
 - d) Participantes: Representante da agência, Patrocinador, Comercial.

- e) Data/Periodicidade: 60 dias após a Reunião para exposição do diagnóstico.
- Formulário de lições aprendidas
 - a) Objetivo: Documentar as lições aprendidas do projeto, relatando os principais aprendizados, recomendações, se houve eventos inesperados e outras considerações.
 - b) Canal: depósito em banco de dados compartilhado na *intranet* corporativa.
 - c) Responsável: Gerente de Projeto.
 - d) Audiência/Receptor: Marketing.
 - e) Data/Periodicidade: 5 dias após o final de todas as tarefas de implementação estarem concluídas.

3.1.5. OUTRAS CONSIDERAÇÕES

Em caso de alterações, atrasos ou solicitações de mudanças dos eventos de comunicação, essas deverão ser solicitadas por e-mail diretamente ao Gerente de Projeto, o qual ficará responsável por comunicar o restante dos envolvidos sobre tal alteração.

O plano de gerenciamento das comunicações deverá ser reavaliado mensalmente, com objetivo de atualizar em caso de novas partes envolvidas e inserção de novos eventos de comunicação. A nova revisão do plano deverá ser registrada, com descrição da mudança, data e responsável pela alteração.

4. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi propor um plano de gerenciamento da comunicação objetivo e eficaz para a implantação de ações de marketing digital em uma Incorporadora existente, baseado nas melhores práticas recomendadas pela 5ª edição do Guia PMBOK, que visa aumentar as chances de sucesso do projeto.

Acredita-se que a aplicação do plano proposto durante a execução do projeto traga maiores benefícios ao mesmo, proporcionando o atendimento das expectativas dos *stakeholders*, evitando reuniões improdutivas, disponibilizando a informação correta à pessoa certa no momento ideal, e proporcionando, portanto, uma comunicação eficaz entre as partes interessadas do projeto.

5. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Sugere-se como desdobramento do presente trabalho a avaliação da eficácia da aplicação de um Plano de Gerenciamento da Comunicação após a implantação de ferramentas de marketing digital. Outra sugestão seria a avaliação de quais ações de marketing digital mais trazem retorno às empresas do setor imobiliário.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARO, Lays da Silva. **Marketing Digital: Estratégias *online* para o mercado imobiliário. Estudo de Caso do Grupo CONSERPA/ENGER.** 2014. Dissertação (Bacharelado) Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal da Paraíba (UFPB), João Pessoa. 2014

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração.** 2 ed. – Porto Alegre: AMGH Editora, 2012.

BEBER, Michelle; SCHEER, Sérgio; WILLE, Silvio A. de C. **Uso da tecnologia da informação como auxiliadora da gestão da comunicação em escritórios de arquitetura.** In: TIC 2007 - III ENCONTRO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NA CONSTRUÇÃO CIVIL. Porto Alegre, 2007.

CAPELAS, Bruno. Até o fim de 2017, Brasil terá um smartphone por habitante, diz FGV. **O Estado de São Paulo.** São Paulo, abr., 2017. Disponível em: <<http://link.estadao.com.br/noticias/gadget,ate-o-fim-de-2017-brasil-tera-um-smartphone-por-habitante-diz-pesquisa-da-fgv,70001744407>>. Acesso em 14 mar. 2018.

CHAVES, L.; SILVEIRA NETO, F.; PECH, G.; CARNEIRO, M. **Gerenciamento da comunicação em projetos.** 3 ed – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.

CISCO. **Cisco Visual Networking Index: Forecast and Methodology, 2016–2021.** Disponível em: <<https://www.cisco.com/c/en/us/solutions/collateral/service-provider/visual-networking-index-vni/complete-white-paper-c11-481360.html>>. Acesso em 14 mar. 2018.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Elaboração de: CBIC – Câmara Brasileira da Indústria da Construção. **PIB Brasil e Construção Civil: Taxa (%) de crescimento – Setores e Construção Civil.** 2017. Disponível em: <<http://www.cbicdados.com.br/menu/pib-e-investimento/pib-brasil-e-construcao-civil>> Acesso em 16 out. 2017.

INTERNET Live Stats. **Internet Users by Country (2016).** Disponível em: <<http://www.internetlivestats.com/internet-users-by-country/>> Acesso: 16 out. 2017.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0.** Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14 ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LECINSKI, Jim. **ZMOT Conquistando o Momento Zero da Verdade**. EUA: Google, 2011. Disponível em: <<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/tendencias-de-consumo/zmot-conquistando-o-momento-zero-da-verdade/>>. Acesso em: 15 mar. 2018.

NAVARRO, Michelle Aparecida Azini; FALCÃO, Daniel Ferreira. **Marketing Digital na Construção Civil: A Importância do Marketing digital na Construção Civil e ferramentas utilizadas**. In: 16ª CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DA LARES. São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://lares.org.br/16a-conferencia-internacional-lares/artigos.html>>. Acesso em: 18 out. 2017.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**. 5 ed. – Newton Square, PMI, 2013.

STATISTA. **Leading countries based on number of Facebook users as of January 2018 (in millions)**, 2018. Disponível em: <<https://www.statista.com/statistics/268136/top-15-countries-based-on-number-of-facebook-users/>>. Acesso em: 15 mar. 2018.

VALLE, A.; SOARES, C.; FINOCCHIO JUNIOR, J.; SILVA, L. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. 2 ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 8 ed. – Rio de Janeiro: Brasport, 2016.