



**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**  
**MBA EXECUTIVO EM**  
**GESTÃO EMPRESARIAL**



**PLANO DE NEGÓCIOS – CELI FLAT'S**

Carlos Frederico Tenório de Siqueira Júnior

Cristina Nascimento Castro

José David Melo Júnior

Luccio Santos de Oliveira

Orientador: Prof. Dr. Miguel Ferreira Lima

**ARACAJU – SE**  
**DEZEMBRO DE 2007**



**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**  
**MBA EXECUTIVO EM**  
**GESTÃO EMPRESARIAL**

**PLANO DE NEGÓCIOS – CELI FLAT'S**

Carlos Frederico Tenório de Siqueira Júnior

Cristina Nascimento Castro

José David Melo Júnior

Luccio Santos de Oliveira

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso **MBA Executivo em  
Gestão Empresarial** Pós-Graduação *lato  
sensu*, Nível de Especialização.  
Aracaju (SE) / Turma GE09  
Programa FGV *Management*.

**ARACAJU – SE**  
**DEZEMBRO DE 2007**



**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**  
**MBA EXECUTIVO EM**  
**GESTÃO EMPRESARIAL**

O Trabalho de Conclusão de Curso  
**CELI FLAT'S**

Elaborado por:

Carlos Frederico Tenório de Siqueira Júnior

Cristina Nascimento Castro

José David Melo Júnior

Luccio Santos de Oliveira

e aprovado pela Coordenação Acadêmica do cursos MBA Executivo em Gestão Empresarial, foi aceito como requisito parcial para a obtenção do certificado do curso de pós-graduação, nível de especialização, do Programa FGV Management.

Nota: 9,2 (Nove e sete)

Data: 14 / 04 / 08.

---

Prof. Dr. Miguel Ferreira Lima

## RESUMO

Vislumbrando o cenário nacional, no que tange as principais áreas de crescimento e investimento, podemos verificar que o setor de Construção Civil é uma das melhores apostas, pela grande importância estratégica na economia brasileira, pelo seu extraordinário efeito multiplicador sobre os demais setores da economia e pelos números de 2006 que mostram um crescimento de 9,7% no crescimento nas vendas realizadas nesse ramo dentro dos grandes centros urbanos do país.

A perspectiva é que com a implantação do PAC (Programa de Aceleração do Crescimento) e o aumento considerável nas linhas de créditos imobiliários, tanto em bancos públicos quanto os privados, venha aumentar o acesso à casa própria, seja ela destinada a moradia propriamente dita ou a investimento pessoal, e que as empresas ligadas à Construção Civil tenham em 2007 números ainda mais expressivos.

O estado de Sergipe possui hoje aproximadamente 2 milhões de habitantes, sendo que quase metade desta está concentrada na região metropolitana de Aracaju. O desenvolvimento é facilmente verificado, analisando os números tanto do estado quanto do município no que tange ao PIB e à renda per capita de ambos. Hoje, Sergipe ocupa a 14ª posição no ranking dos estados brasileiros (IBGE/2004) com uma renda per capita de R\$ 6.782,00 e Aracaju posiciona-se como sendo a 12ª entre as capitais, com uma renda per capita de R\$ 8.034,00 (IBGE/2003). Os números ligados à qualidade de vida também são outra fonte que vem a demonstrar o avanço das políticas de desenvolvimento econômicos e sociais que estão sendo adotado no estado, consolidando Sergipe como um dos estados que mais crescem na federação, tendo seu PIB, entre 1999-2002 crescendo consideráveis 74,74% no período.

Observando o potencial crescimento da região de Aracaju como centro de negócios, visualizamos a oportunidade de desenvolver um produto voltado para o público o qual está envolvido com o dia-a-dia entre negócios e agitação dos grandes centros urbanos, e que necessitam do apoio de serviços como um verdadeiro lar, proporcionando conforto, praticidade e segurança. O sistema de flats oferece serviços de hotelaria em geral, como serviço de quarto 24 horas, lavanderia e recepção. Geralmente o flat é freqüentado por diversos tipos de hóspedes entre eles: jovens, casais, solteiros, idosos, turistas, executivos,

médicos, artistas, políticos, esportistas e uma infinidade de profissões que precisam de um lugar prático, seguro e confortável durante um congresso ou uma viagem de negócios ou turismo, ou para moradia. Um flat proporciona sempre comodidade para o usuário e dispõe de vários tamanhos conforme a necessidade do usuário.

Na intenção de posicionar o empreendimento corretamente no mercado, a pretensão é de identificarmos de maneira mais definida o público-alvo a ser atingido, de forma que possamos entender suas necessidades e direcionar o desenvolvimento do produto.

Visando oferecer maior conforto, comodidade, praticidade e funcionalidade aos usuários, propomos o desenvolvimento de um produto considerado ainda inovador no mercado sergipano, são os Flats Inteligentes. Um apartamento inteligente é mais que um conceito, é uma visão moderna e bem planejada de como a vida pode ser melhor e mais fácil, repleto de benefícios e diferenciais tecnológicos, que se traduzem em ganho de tempo, conforto e segurança. O conceito de apartamento inteligente é o resultado da utilização de técnicas construtivas aplicadas, onde a automação integrada tem objetivos práticos e econômicos.

A princípio ainda não foram definidas quais automações serão utilizadas, isso será avaliado na caracterização do público-alvo, de faixa etária, de culturas diferentes, etc. Avaliaremos a melhor forma de segmentar.

Em discussão inicial definimos que as automações devem seguir 3 linhas de conceito: Conceito de Economia (por exemplo, ao entrar no apartamento as janelas de abrem iluminando o ambiente com luz natural); Conceito de Comodidade (controlar aparelhos eletrodomésticos, como por exemplo, aparelhos do home theater (TV, DVD, CD), ar-condicionado, cortinas, cafeteira, iluminação, banheira de hidromassagem, etc); Conceito de Segurança (detector de incêndios e níveis de água, vazamento de gás, sensor de invasão nas portas e janelas integradas com a portaria, etc)

Para operação eficiente e eficaz consideraremos alguns pressupostos básicos, tais como: avaliação do desempenho operacional; otimização dos custos; qualidade das instalações; conforto; funcionalidade; otimização do uso da tecnologia; qualidade dos serviços prestados; garantia de rentabilidade; conhecimento do mercado-alvo; acompanhamento de tendências; possibilidade de oferecer diárias inferiores às da concorrência (sendo hoje em dia

apenas os hotéis e pousadas); elevado padrão de atendimento; treinamento da mão-de-obra; políticas de marketing voltadas para a conquista de hóspedes; serviços de alto valor agregado, como sistema de reserva de passagens aéreas na recepção e cartão de fidelidade.

Para a operação e administração do serviço de flat será considerada a criação de uma empresa para o grupo Celi, a qual imprima qualidade, imagem e reconhecimento de sua marca, que hoje no mercado imobiliário, principalmente de Aracaju, é sólida e reconhecida como alto padrão de qualidade na construção e incorporação de seus empreendimentos.

Para o desenvolvimento do produto serão consideradas que a construção e incorporação do empreendimento serão realizadas pela Construtora Celi, a decoração das áreas comuns será realizada pela Celi Decorações, e a operação e administração do serviço de flat serão realizadas pela Celi Flat's.

## SUMÁRIO

<b>1. PLANO DE MARKETING - TCC</b> .....	9
1.1. Descrição Empresa.....	9
1.2. Desenvolvimento.....	10
1.3. Portfólio:.....	10
1.4. Mercado –Alvo.....	11
1.5. Concorrentes.....	14
1.5.1. Concorrentes Diretos.....	14
1.5.2. Concorrentes Indiretos.....	15
1.5.3. Celi Flat's.....	16
1.5.3.1. Concorrentes Diretos.....	16
1.5.3.2. Concorrentes Indiretos.....	16
1.6. Diferenciação e Vantagens sobre a Concorrência.....	17
1.7. Operações.....	17
1.8. Administração.....	20
1.9. Estilo Administração.....	21
<b>2. DECLARAÇÃO DA MISSÃO DA EMPRESA</b> .....	23
2.1. Negócio.....	23
2.2. Missão.....	23
2.3. Visão.....	23
2.4. Competência Distinta.....	23
2.5. Indicação para a Direção Futura.....	24
<b>3. ANÁLISE DO MICROAMBIENTE</b> .....	25
3.1. Análise das Forças Competitivas.....	25
<b>4. ANÁLISE DO MACROAMBIENTE</b> .....	28
<b>5. POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO</b> .....	39
5.1. A Política de Serviço.....	39
5.2. Política de Preços.....	44
5.3. Política de Logística e Distribuição.....	45
5.4. Política de Vendas.....	46
5.5. Política de Comunicação.....	49
5.5.1. Fase de Desenvolvimento do Produto.....	49
5.5.2. Fase de Pré-lançamento.....	50
5.5.3. Lançamento – Ações Integradas de Comunicação.....	50
5.5.4. Marketing Promocional.....	52
5.5.5. Internet e Marketing Direto.....	52
5.5.6. Sustentação Planejamento para Fase de Sustentação.....	52
<b>6. BIBLIOGRAFIA</b> .....	54

*“Nunca ande pelo caminho traçado, pois ele conduz somente até onde os outros foram.”*

(Graham Bell)

*“A vida só pode ser compreendida olhando-se para trás, mas só pode ser vivida olhando-se para frente.”*

(Soren Kierkegaard)

## 1. PLANO DE MARKETING - TCC

Produto: Flat's Inteligentes

Público: Jovens, casais, solteiros, idosos, turistas, executivos, investidores, médicos, artistas, políticos, esportistas e uma infinidade de profissionais que precisam de um lugar prático, seguro e confortável durante um congresso ou uma viagem de negócios ou turismo, ou para moradia pertencente à Classe A / Classe Média Alta.

Empresa: Construtora Celi Ltda para construção e incorporação do produto & Celi Flat's S.A.

### 1.1. Descrição Empresa

A Construtora Celi Ltda tem sua matriz localizada em Aracaju – Sergipe, na Avenida General Calazans, número 862, no bairro Industrial. Ao longo dos seus 39 anos sempre esteve ampliando seus horizontes e buscando novos mercados, por esse motivo, hoje possui filiais em Salvador (primeira capital onde iniciou seus trabalhos fora do estado de Sergipe na década de 90), Recife, São Paulo e Rio de Janeiro, além de representações em Fortaleza, Maceió, Belo Horizonte e Brasília.

A atuação da Construtora Celi vai desde a construção de edificações públicas e particulares, até a construção de empreendimentos residenciais, este último passou a ser foco da construtora a partir de 1999. Segue abaixo maiores descrições das áreas de atuação da Construtora Celi:

- Construção Civil em geral: Hotéis, Prédios Comerciais, Empreendimentos Residenciais – poucos empreendimentos foram construídos até início de 2000, Prédios Hospitalares, Estrutura Pré-Moldada;
- Saneamento: Reservatórios, Estação de Tratamento de água e esgoto, Rede de distribuição de água, Rede coletora de esgoto, Adutora, Drenagem, Canais, Barragem (Pequena e Média);
- Urbanização: Paisagismo, Pavimentação;
- Obras de arte especial: Pontes e Viadutos, Redes de Dutos Telefônicos, Obras civis aplicadas à área de petróleo, Muros de Contenção;

- Obras Industriais: Prédios e galpões Industriais, Bases para equipamentos;
- Construção de Apartamentos Inteligentes: Primeiro empreendimento do Nordeste que recebeu categoria tecnológico nível 3 em automação residencial Mansão Luciano Barreto Júnior;
- Construção de Flat's Inteligentes: Primeira empresa voltada a construção e administração de flat's inteligentes Nordeste.

A Celi Flat's S.A é uma empresa vinculada ao grupo Celi, destinada a operação e administração do serviço de flat's, localizada em Aracaju – Sergipe, na Avenida General Calazans, número 862, no bairro Industrial onde está a sede do grupo.

## **1.2. Desenvolvimento**

A Construtora Celi atua no mercado de construção civil há 39 anos. A empresa foi fundada em 1968 por Luciano Franco Barreto, Tenyson Peixoto e Francisco Barreto. Após o processo de cisão, amigável, em 1998, passou a ser dirigida por Luciano Franco Barreto – diretor presidente da empresa e pelos seus filhos Luciano Franco Barreto Junior – área administrativa e financeira, Ana Cecília Barreto – passou a atuar na área administrativa e financeira após o falecimento de Luciano Junior e Alda Cecília Barreto – que está ligada à área corporativa da empresa.

A Celi Flat's é o mais novo braço do Grupo Celi responsável pela operação e administração dos Flat's Inteligentes e foi fundada em maio de 2007. A sua participação acionária dar-se em 50% para o Grupo Celi e os outros 50% divididos de forma igualitária entre os membros acionistas: Carlos Frederico Tenório de Siqueira Junior, Cristina Nascimento Castro, José David Melo Júnior e Luccio Santos de Oliveira, sendo esses os dirigentes da empresa da Celi Fla'ts.

## **1.3. Portfólio:**

Como atua no mercado de construção civil em geral, a construtora é contratada, seja por clientes privados ou por clientes públicos, através de concorrências, para construir os mais

variados tipos de obras – artes especiais, industriais, infra-estrutura, telecomunicações, prediais e habitacionais.

Para comercialização, são construídas unidades habitacionais – empreendimentos habitacionais para os vários públicos de Sergipe como também outros estados. No entanto, as atividades da empresa estão voltadas a empreendimentos para classe média e médio-alta.

A Celi Flat's tem como principal destaque no seu portfólio a gestão e administração de Flat's, buscando sempre a máxima qualidade de serviço, seja para os residentes fixos como para os eventuais, sendo ao mesmo tempo, prestadora de serviço e parceiras dos proprietários de apartamentos no empreendimento.

#### **1.4. Mercado – Alvo**

A atuação da construtora Celi vai além do estado de Sergipe, onde esta situada a matriz da empresa. Obras públicas, privadas e empreendimentos residenciais são construídos nos nas cidades de Aracaju, Salvador, Recife, Caruaru, Maceió, São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília, Belo Horizonte, Fortaleza e demais cidades brasileiras onde se identifique oportunidades de mercado.

Outro mercado que tem sido bastante promissor nos últimos anos é o mercado voltado para o público de segunda residência – estrangeiros, que têm procurado o Nordeste para fazer investimentos e passar férias curtindo as belezas naturais encontradas principalmente no nordeste.

É uma tendência de mercado que as construtoras, por sua vez, comecem a se unir com as grandes redes operadoras. Em geral, essas construtoras têm atuação regional, sendo que muitas possuem experiência no segmento, com grande número de flats construídos. Alguns dos construtores ou incorporadores são: Cyrela, Setin, Gafisa, Inpar, Método, Brascan, Concal e Agenco.

O sistema de flats permite que pessoas físicas ou jurídicas possam investir no ramo de hotelaria sem necessidade de grande capital, possibilitando, assim, a diversificação de

portfólio e risco. Com essa “venda no varejo”, é mais fácil viabilizar o empreendimento. A maioria dos compradores é formada por investidores de médio porte, encontrando-se também pessoas jurídicas e investidores institucionais.

No caso dos Flat's Inteligentes, o mercado alvo pode dividir-se em duas categorias, a saber:

- Residentes fixos (proprietários de imóveis)

Avalia-se que em Aracaju os investimentos no mercado de imóvel dar-se-á pela classe A e B, e que o público voltado para aquisição de um produto com essas características (de acordo com os padrões nacionais, fonte Associação Brasileira de Automação Residencial) é de 4%, ou seja, aproximadamente 40 mil pessoas. Estudantes, jovens casais, executivos, idosos, solteirões e desquitados. O perfil dos moradores de apart-hotéis é bem abrangente, todos com um ponto em comum: buscam conforto e comodidade. Essas pessoas são atraídas pelo charme de morar em um apartamento pequeno e de fácil manutenção, mas com os benefícios de um hotel, como piscina, sauna, lavanderia, restaurante e salas de vídeo e jogos, onde podem deixar a arrumação da casa por conta do serviço de quarto.

Temos que considerar também os proprietários que compram o imóvel a fim de investimento, deixando a cargo do pool a administração e o aluguel do mesmo. A grande vantagem nesse caso está, principalmente, no fato de que enquanto um apartamento comum é alugado por cerca de 1% do seu valor (atualmente menos), o do apart-hotel fica em torno de 1,5%. Isto se deve ao fato da procura ser maior que a oferta. O metro quadrado de um 'apart' é mais caro que o de um apartamento comum. Assim, mesmo tendo parte do valor do aluguel destinado à administradora, a segurança, a valorização e mesmo o retorno financeiro fazem dos flat's um excelente investimento.

- Residentes temporários (locatários dos imóveis)

Já no que se refere aos apartamentos colocados no pool, os hóspedes são constituídos, principalmente, por: executivos; e turistas.

Em relação aos executivos, esses empreendimentos vão ao encontro dos que necessitam permanecer na cidade por períodos mais longos, atendendo também às necessidades dos profissionais que acompanham empresários e presidentes de empresas, os quais têm por hábito hospedar-se nos hotéis de categoria luxo. Deve-se saber exatamente o perfil do cliente que se pretende atingir, visando atender aos interesses dos usuários.

Assim analisando que o nosso público-alvo principal são os executivos, o mercado foi ampliado, tendo em vista que a globalização da economia, a estabilidade econômica e a desconcentração do desenvolvimento no país aumentaram a circulação de executivos pelas principais cidades brasileiras.

A construção desses empreendimentos específicos está ligada ao potencial de crescimento de determinada região como centro de negócios. Aracaju como sendo uma capital em visível expansão econômica tende a atrair cada vez mais empresas e conseqüentemente executivos que já tenham consigo a “cultura” de utilizar-se desse serviço de hospedagem.

Em relação aos turistas, destacamos também que em Aracaju há uma visível expansão turística e a tendência é de que se tenha aumento desta, motivada pela crescente divulgação da cidade a nível nacional e pelo desenvolvimento de um calendário turístico que engloba datas como o PreCaju (carnaval fora de época) e o Forrócaju (São João).

Abaixo segue tabela que retrata essa demanda.

**Brasil e Regiões: Segmentação da Demanda por Flats – 1999**

SEGMENTAÇÃO DA DEMANDA	BRASIL	SUL/ SUDESTE	NORTE/ NORDESTE/ CENTRO-OESTE	SÃO PAULO
Membros do Governo (%)	0,9	0,6	2,5	0,9
Comercial (%)	78,0	75,4	83,4	79,1
Turista Individual (%)	10,8	14,6	10,5	9,1
Grupo de Turistas (%)	2,2	2,8	0,0	1,9
Convenções (%)	5,3	4,0	0,6	6,1
Tripulação Aérea (%)	0,2	0,4	0,5	0,1
Outros (%)	2,6	2,2	2,5	2,8

Fonte: Horwath Consulting.

## **1.5. Concorrentes**

O mercado imobiliário sergipano cresceu muito nos últimos dez anos. O número de consumidores interessados em adquirir seu próprio imóvel fez com que às empresas do segmento de construção civil intensificassem a produção de empreendimentos residenciais. Uma das grandes razões que motivaram esse mercado foram os incentivos e as facilidades proporcionadas pelo Governo à sociedade, que em parceria com os bancos privados e federais começaram a possibilitar o financiamento dos residenciais.

Hoje, a concorrência ficou acirrada e vários fatores precisam ser levados em conta para conseguir a preferência dos consumidores, tais como, qualidade dos empreendimentos, tecnologias aplicadas, comunicação utilizada, estratégias de vendas, atendimento e relacionamento pós-venda.

Para as construtoras exercerem suas atividades na área de construção civil em Aracaju, elas precisam estar filiadas ou ao SINDUSCON – Sindicato das indústrias da construção civil, ou ADEMI – Associação de dirigentes de empreendimentos do mercado imobiliário e/ou CREA – Conselho regional de engenharia, arquitetura e agronomia.

Segue abaixo nomes e descrição das construtoras que atuam no estado de Sergipe e são concorrentes da Construtora Celi. Essas empresas são filiadas a ADEMI e têm mais expressividade no mercado sergipano.

### **1.5.1. Concorrentes Diretos**

- Norcon – Sociedade Nordestina de construção S/A – Fundada em 1958, sempre esteve voltada para a construção de empreendimentos residenciais. Sua atuação na área de obras públicas é muito pontual. A construtora Norcon tem grande participação no mercado sergipano atendendo públicos da classe alta, médio-alta, médio e médio-baixo. No entanto sua imagem sempre esteve mais ligada a empreendimentos para classes média e médio-alta.
- Cosil construções e Incorporações Ltda. – A Cosil é uma empresa que atua a 39 anos no mercado sergipano construindo empreendimentos

residenciais e comerciais. Seus produtos são direcionados ao público da classe média e média baixa. Alguns empreendimentos para classe alta foram lançados recentemente.

- FFB Construções Ltda – A FFB tem 04 participações de mercado e constrói obras de infra-estrutura e edificações residenciais, industriais, comerciais e hoteleiros.
- Laredo Construções Ltda – A Laredo foi fundada em 1998, atua no ramo de construção civil e incorporações imobiliárias, como construções de casas, prédios, loteamento, condomínios fechados e obras públicas.
- Campinense Habitação e Construções Ltda – Fundada em 2001 atua na área de empreendimentos residenciais e obras públicas.
- Construtora Cunha Ltda. – Foi fundada em 1981 e atua apenas na construção de empreendimentos residenciais.
- Impacto Construções e Montagem Ltda. – Formada em 1985 e atua na área de construção civil em geral, em parceria com a Caixa Econômica Federal. Não possui departamento de marketing.
- J. Nunes construções Ltda – Com mais de dez anos de mercado, a Construtora Nunes concentra suas atividades apenas na construção de empreendimentos residenciais
- Nassal – Nascimento e Sales Construção Ltda – Fundada a mais de vinte anos atua no ramo de construção civil em geral.
- Construtora Santa Maria – Foi fundada em 1987 e atua apenas na área de incorporações – empreendimentos residenciais.
- Construtora Habitacional – Atua no mercado sergipano desde 1970, construindo empreendimentos residenciais, turísticos e algumas obras públicas.

### **1.5.2. Concorrentes Indiretos**

- Cooperativas – São pessoas que se juntam e contratam uma construtora para construir um empreendimento residencial. Mesmo a construtora recebendo para fazer tal serviço, ela ganharia muito mais comercializando imóveis para esse público.

- Empreiteira - Existem empreiteiras que trabalham apenas com pinturas, reboques, e essas empresas não são concorrentes da Construtora Celi. Porém existem empreiteiras que trabalham com construção civil de pequeno porte, que se torna um concorrente indireto. Mas é válido lembrar que não é de interesse da construtora Celi construir empreendimentos de pequeno porte.

### **1.5.3. Celi Flat's**

#### **1.5.3.1. Concorrentes Diretos**

Em se tratando do mercado de operação e administração no serviço de flat's não encontramos no estado de Sergipe nenhuma empresa especialista no ramo, assim, não temos concorrentes diretos nesse mercado.

#### **1.5.3.2. Concorrentes Indiretos**

- Construtoras – Com a carência no mercado de um produto imobiliário com as características de flat's e o sucesso que a Celi pode ter no pioneirismo deste ramo, as outras construtoras do mercado podem seguir esse exemplo e também investir na construção e administração desse tipo de produto.
- Administradoras de condomínio – Mesmo não tendo expertise em flat's as administradoras de condomínios podem vislumbrar esse novo mercado como possível área de atuação, expandindo seu portfólio.
- Imobiliárias – As imobiliárias, em muitos casos, trabalham oferecendo serviço de gestão e administração de condomínios e , assim como as empresas de administração especializadas em condomínio, podem buscar expandir seus negócios.
- Empresas de contabilidade – Também trabalham prestando serviço de gestão de condomínio e podem buscar a expansão dos seus negócios nesse novo ramo.

## **1.6. Diferenciação e vantagens sobre a concorrência**

A grande diferenciação da Construtora Celi em relação aos seus concorrentes foi a criação do Selo de Entrega Garantida.

O Selo de Entrega Garantida foi criado após um grande investimento em tecnologias que possibilitou a integração dos sistemas de informações e a implantação de novos programas de gerenciamento de obras que possibilitaram a Construtora assegurar para o clientes o dia e hora de entrega do seu imóvel já no lançamento. Há quase 08 anos o selo de entrega tem sido um grande diferencial da construtora.

Outra grande vantagem da construtora Celi são os comitês tecnológicos e imobiliários criados para buscar constantemente soluções criativas e inovadoras, além de tecnologias que proporcionem construções cada vez mais ágeis e com qualidade e acompanhamento do mercado imobiliário identificando oportunidades e ameaças no segmento imobiliário.

Em relação ao mercado de flat's o fato de sermos pioneiros nos possibilita uma grande vantagem competitiva, por não existir no mercado empresas especialistas e as concorrentes indiretas não terem expertise no ramo. Vislumbramos que no período de 5 anos ocorra uma expansão do mercado para produtos desse tipo havendo uma possibilidade considerável de crescimento, tanto em termos de Sergipe quanto do mercado em toda região Nordeste. A abertura deste mercado por parte de nossa empresa, nos dará o *know how* necessário para, em 5 anos, assegurar a nossa competitividade e liderança.

## **1.7. Operações**

A marca Celi está associada no mercado de Aracaju a conceitos como excelência em qualidade, responsabilidade, pontualidade, empreendedorismo, enfim, tem sua imagem extremamente positiva e o reconhecimento de sua marca é bastante importante para a comercialização dos empreendimentos.

O papel da operadora/administradora é fundamental para o sucesso dos estabelecimentos que possuam perfil residencial e hoteleiro, podendo conferir maior grau de

satisfação à clientela a ser demandada e, principalmente, aos próprios proprietários. Dessa forma, torna-se importante, com um possível aumento da competitividade desse mercado emergente, que haja gerenciamento de uma operadora eficaz, moderna e flexível.

A operação eficiente e eficaz deverá considerar alguns pressupostos básicos, tais como: avaliação do desempenho operacional; otimização dos custos, sejam fixos ou variáveis; qualidade das instalações; conforto; funcionalidade; otimização do uso da tecnologia; qualidade dos serviços prestados; garantia de rentabilidade; conhecimento do mercado-alvo; acompanhamento de tendências; possibilidade de oferecer diárias inferiores às da concorrência; elevado padrão de atendimento; treinamento da mão-de-obra; políticas de marketing voltadas para a conquista de hóspedes; serviços de alto valor agregado, como sistema de reserva de passagens aéreas na recepção; manutenção de elevadas taxas de ocupação; agilidade na captação e políticas de retenção e fidelização de hóspedes atuais.

O proprietário de apartamentos que geralmente não usam para moradia, podem optar por fazer patê do pool através de um contrato de adesão com a nossa administradora que incorporará esta unidade à disposição de clientes interessados em hospedagem. A Celi Flat's fica responsável pela ocupação da unidade, conservação dos apartamentos. A distribuição da renda é rateada proporcionalmente com todos os integrantes do pool, mesmo que algumas unidades tenham sido ocupadas ou não, já descontadas todas as despesas tais como, luz, Iptu, taxas administrativas e despesas de condomínio. A mobília fica de acordo com o padrão do flat, sendo assim considerada "mobília pool", incluindo móveis, acessórios e decoração. O contrato de adesão ao pool tem prazo de vigência de 1 ano, mas renovável automaticamente. No caso da retirada da unidade do pool, o proprietário deve solicitar no prazo máximo de antecedência de 90 dias.

Houve uma necessidade cuidadosa de análise econômico-financeira do investimento, contemplando pesquisas de mercado, análises de inserção no mercado e estudos de viabilidade. A análise comercial abrangeu a concorrência, o orçamento disponível dos possíveis clientes, o prestígio do incorporador e a reputação do futuro operador.

A avaliação econômico-financeira abrangeu todos os custos necessários à implantação do empreendimento e os fluxos de caixa futuros esperados de sua operação.

O incorporador e seus financiadores assumiram os riscos mais imediatos de comercialização das unidades. A remuneração a ser auferida na alocação do capital investido será uma função do spread alcançado pelo diferencial entre os custos de capital envolvidos e a taxa de retorno desejada.

Quanto à operação, a administração em sistema de pool possibilita que o resultado mensal auferido com a ocupação das unidades seja distribuído igualmente entre todos os proprietários. Os investidores deixam seus apartamentos à disposição da operadora, mediante a garantia de receberem uma rentabilidade mínima.

Os recursos podem ser obtidos por meio de fundos de investimento imobiliário e por novas formas de financiamento do mercado imobiliário.

É necessária a busca de realização dos interesses comuns de hóspedes e investidores, o que demonstra a importância da profissionalização da operadora e dos aspectos contratuais celebrados entre investidores e operadores.

Os flats não seguem as mesmas normas de segurança de um hotel. O auto de verificação de segurança (AVS) exige que o hotel mantenha uma brigada de incêndio e o flat não precise. Além disso, o hotel tem que oferecer serviços enquanto o flat não é obrigado a oferecer nenhum, não tem serviço de apartamento e não está sujeito às normas e aos parâmetros estabelecidos pela Embratur. Assim, o flat não tem a função de promover o turismo na cidade ou de participar de feiras internacionais, e não precisa ser anunciado regularmente em revistas, ou seja, é unicamente um empreendimento imobiliário.

Quanto à especialização da mão-de-obra que trabalha em flats, pode-se afirmar que somente para os empregados que trabalham em grandes hotéis há exigência de maior especialização. Em relação ao acesso à tecnologia, a filosofia a ser implantada segue o conceito de automação, sistema esse implantado de forma pioneira pela Celi, sendo a primeira empresa no nordeste a construir nesse padrão. No que tange ao **Conceito de Economia**, será implementado um sistema em que ao entrar no apartamento as janelas se abrem iluminando o ambiente com luz natural; no que se refere ao **Conceito de Comodidade** implantaremos

sistema de controle de aparelhos de eletrodoméstico, como por exemplo, home theater (TV, DVD e CD), ar condicionado, cortinas, cafeteira, iluminação e etc, através do uso do celular ou *pocket pc*; e finalmente, ao que compreende ao **Conceito de Segurança** será implantado sensores térmico (para evitar incêndio), sensor de nível de água, sensor de presença (iluminando os ambientes e detectando movimentações) além de sistema de câmeras integralizadas, tudo isso interligado a recepção.

Nos *flat's*, são comercializados apartamentos, e não áreas comuns. O coeficiente de construtibilidade é alto, pois não interessa economicamente ao construtor incorporar e oferecer o que “não vende”, isto é, áreas comuns. Desse modo, o custo da construção absorverá, por meio de rateios, os gastos inerentes à construção das áreas comuns (“não vendáveis”), que representam custos afundados, onerando, assim, o preço final das unidades.

### **1.8. Administração**

Tendo como foco a política de RH, a primazia do atendimento e do serviço prestado são fatores preponderantes para assegurar o sucesso da empresa. No que tange o recrutamento e a seleção, contrataremos uma empresa especializada, e determinaremos as diretrizes, para que esse processo venha ao encontro de nossas necessidades. A remuneração dar-se-á mediante valores entre a média do mercado, para cargos operacionais, como recepcionistas e arrumadeiras e valores acima da média para cargos estratégicos como Gerência Comercial e Gerência Administrativa Financeira.

Os valores que irão compor a tabela de faixas salariais serão desenvolvidos por uma empresa especializada na área de remuneração e benefícios. Assegurar uma boa remuneração e um sistema de benefícios eficiente aos funcionários é a maneira mais segura de garantir o empenho e o comprometimento às tarefas desempenhadas.

O treinamento basear-se-á em três etapas, a primeira, quando se entra na empresa, o novo funcionário passará um mês conhecendo a cultura organizacional da empresa e a integração nas áreas, já na segunda etapa este terá um mês para aprender os processos ligados não somente a sua ocupação mas também, a todas as outras funções da empresa, e finalmente, a parte de atendimento ao cliente (interno ou externo). A partir daí, haverá um cronograma,

com treinamentos específicos de acordo com a função exercida. O quadro de funcionários e diretores será composto por 56 pessoas.

### **1.9. Estilo Administração**

A empresa terá, em relação a seus funcionários, uma administração aberta, onde a comunicação e os relacionamentos serão priorizados. Independente da função exercida, todos terão direito de expressar sua opinião e de se fazer ouvir. Partimos do pressuposto de que quem mais conhece de determinada tarefa é quem a realiza. A busca de um clima harmonioso será uma constante no nosso dia a dia. A política salarial e de benefícios refletirá esse nosso interesse em manter a equipe motivada e assim assegurar a manutenção desta.

O foco no cliente é fator determinante para assegurar nosso sucesso, sendo assim, tratar a todos com respeito e demonstrar um verdadeiro interesse em servi-lo será uma prática, uma regra a que todos, sem exceção, terão que se enquadrar. A necessidade de manter o cliente satisfeito e conseqüentemente fidelizá-lo, é a certeza de manutenção de quadro de ocupação sempre alto. Quando falamos de clientes, no caso dos flat's temos que pensar nos residentes fixos, os quais exigirão uma relação ainda mais próxima, os proprietários que disponibilizam ao pool seus apartamentos, e que necessitam de um bom retorno financeiro ao seu investimento e finalmente, os residentes eventuais, que precisam ter agilização, conforto, qualidade de atendimento, quando hospedam-se no flat.

No novo contexto mundial, uma empresa de destaque ultrapassa os limites de apenas oferecer produtos de qualidade, geração de empregos, investimento em novas tecnologias, bom tratamento dos clientes e obtenção de lucros, e amplia sua atuação para a área social. Estar envolvida socialmente com a comunidade na qual se insere é a prova fundamental do compromisso da empresa com a responsabilidade social. Nesse ponto, através de inúmeras ações, a Celi demonstra sua consciência.

Constituído em 23 de Janeiro de 2003, o Instituto Luciano Barreto Júnior tendo como seu principal foco os projetos educacionais desenvolvidos e realizados na sede e em um núcleo localizado no bairro industrial, voltados para jovens e adolescentes carentes, que estimulam e despertam a cidadania, a consciência e a busca pelo conhecimento. São cursos, palestras, exposições de arte, além de apoio a lançamentos de livros e cd's, provando que a

Construtora Celi reconhece os pilares de uma sociedade mais justa e contribui para a sua formação. Mais de 1000 jovens são formados anualmente nos projetos educacionais desenvolvidos pelo ILBJ.

A preservação do meio ambiente é uma das preocupações da Construtora Celi. Quando implantou o seu Programa de Gestão de Resíduos, em 2004, a construtora foi pioneira no Estado a instalar nos canteiros de obras a coleta seletiva e a capacitar os colaboradores. As adequações foram realizadas para atender às normas da resolução nº 307 do Conselho Nacional do Meio Ambiente (Conama), que trata sobre o gerenciamento de resíduos sólidos na construção civil. O Programa de Gestão de Resíduos da Celi compreende a caracterização, triagem, acondicionamento, transporte e destinação adequados dos resíduos das obras.

Adotaremos políticas de uso racional da energia, da água e do consumo de papel, assim como coleta seletiva de lixo. Desenvolveremos sistema de captação de água de chuva, para irrigação das áreas verdes e lavagem em geral, além do uso de fotocélulas para conversão em energia a ser consumida na iluminação das áreas comuns.

## **2. DECLARAÇÃO DA MISSÃO DA EMPRESA**

### **2.1. Negócio**

Gerir com qualidade e eficiência o serviço de flat's, indo ao encontro da necessidade de retorno dos clientes/investidores; as necessidades de qualidade de vida e facilidades dos moradores fixos e as necessidades de conforto e agilidade dos moradores temporários, utilizando para isso pessoal capacitado e inovações tecnológicas, sempre baseado-se em preços competitivos pelos serviços prestados.

### **2.2. Missão**

Fornecer serviços eficientes e de qualidade no ramo de administração de Flat's, utilizando uma equipe motivada e bem treinada e equipamentos com grandes inovações tecnológicas, a fim de assegurar alto padrão de atendimento e conforto aos hóspedes, sejam esses temporários e permanentes e assegurar uma experiência única de hospedagem, conciliando automação e tratamento personalizado.

### **2.3. Visão**

Ser referencia no mercado do nordeste no que diz respeito à gestão de flat's tornado-se modelo de qualidade na prestação de serviço e de inovação tecnológica, cumprindo a sua responsabilidade social.

### **2.4. Competência Distinta**

A Construtora Celi tem como um dos principais diferenciais o comprometimento na entrega com data e hora marcada dos empreendimentos construídos por ela, além do padrão de qualidade sempre relacionada com essa marca.

A Celi Flat's por si só é um diferencial, visto que no mercado não há produto com essas características. Serão incorporados também as características já descritas da Celi e sistema de automação, gestão ecológica, comprometimento social.

## **2.5. Indicação para a direção Futura**

Por tratar-se de uma empresa já com o nome solidificado no mercado, a expansão da marca Celi para o ramo de administração de flats é por si só um grande aval para assegurar o sucesso desse empreendimento. Ao juntar-se a qualidade sempre empregada nas construções dessa construtora, com seu compromisso de entregar no prazo determinado e com uma carência de mercado nesse nicho (flats inteligentes) a possibilidade de que haja um crescimento e uma possível expansão de apartamentos com essas características, seja aqui ou em outros estados, é muito grande. Além disso, a maneira como será gerida essa empresa, utilizando conceitos modernos e eficientes de gestão; com foco nos clientes internos e externos; comprometimento com a sociedade nos dará um diferencial de mercado, fazendo com que muito mais do que uma via natural, a direção para um futuro certo e de sucesso seja praticamente uma realidade.

### 3. ANÁLISE DO MICROAMBIENTE

#### 3.1. Análise das forças competitivas

Concorrentes atuais – Dois concorrentes podem ser aqui citados por ter uma forte participação no mercado também e por atuar nele a mais de 30 anos.

Poder de barganha dos clientes - Baixo

Poder de barganha dos fornecedores – Baixo

Novos Entrantes – Grande parte, quase 95% dos terrenos disponíveis em Aracaju já são de propriedade das construtoras locais. A Celi é a construtora local com maior estoque de terrenos, o que garante uma grande barreira de entrada para construtoras de outros estados.

Produtos Substitutos – Os produtos substitutos são empreendimentos residenciais, apartamentos ou casas, em estados próximos a capital sergipana, como exemplo, Maceió e Salvador.

A) Avaliação da intensidade da rivalidade entre os concorrentes atuais.

Itens Estratégicos	Peso (%)	Celi Flat's	Quality Hotel	Ibis	Celi Praia	Delmar Hotel
Grau Tecnológico	25	5	3	2	2	2
Qualidade RH	25	5	4	2	3	2
Market/Share	5	1	4	3	2	2
Barreiras Emocionais	8	1	3	2	2	2
Inovação	15	5	3	3	2	2
Parcerias Estratégicas	12	4	3	2	4	2
Investimentos	10	4	4	3	4	3
<b>TOTAL=&gt;</b>	<b>100</b>	<b>4,3</b>	<b>3,4</b>	<b>2,3</b>	<b>2,7</b>	<b>2,1</b>

## B) Avaliação do poder de barganha dos compradores

<b>Itens Estratégicos</b>	<b>Peso (%)</b>	<b>Celi Flat's</b>	<b>Quality Hotel</b>	<b>Ibis</b>	<b>Celi Praia</b>	<b>Delmar Hotel</b>
Participação em nossas Vendas	20	3	4	4	4	4
Participação em suas Compras	25	4	3	2	3	2
Custos de Mudança	15	3	3	3	3	3
Orientado para Custos	40	5	3	2	3	2
<b>TOTAL=&gt;</b>	<b>100</b>	<b>4,1</b>	<b>3,2</b>	<b>2,6</b>	<b>3,2</b>	<b>2,6</b>

## C) Avaliação do Poder de Barganha dos Fornecedores

<b>Itens Estratégicos</b>	<b>Peso (%)</b>	<b>Celi Flat's</b>	<b>Quality Hotel</b>	<b>Ibis</b>	<b>Celi Praia</b>	<b>Delmar Hotel</b>
Participação em nossas Compras	30	3	2	2	2	2
Participação em suas Vendas	15	2	2	2	2	2
Custos de Mudança	23	4	2	1	1	2
Existência de Produtos Substitutos	32	3	4	4	4	4
<b>TOTAL=&gt;</b>	<b>100</b>	<b>3,1</b>	<b>2,6</b>	<b>2,4</b>	<b>2,4</b>	<b>2,6</b>

## D) Avaliação de Entrantes Potenciais

<b>Tipo de Barreira de Entrada</b>	<b>Alto</b>	<b>Médio</b>	<b>Baixo</b>	<b>Nenhum</b>
Necessidade de Capital	X			
Acesso aos Canais de Distribuição				X
Economia de Escala				X
Restrições Governamentais		X		

## E) Avaliação dos Produtos Substitutos

No estado de Sergipe não existe apartamentos Tipo Flats. A proposta é ser a primeira construtora a lançar esse tipo de imóvel, voltado para o público que procura conforto, praticidade e sofisticação.

No entanto, existem empreendimentos residências verticais que são considerados produtos substitutos, apartamentos com área privativa menor que podem ser alugados por temporadas, as pousadas e os hotéis são produtos substitutos direto.

Vale ressaltar que a existência desses produtos, torna-se importante para fazer comparações e obter retornos do mercado que irá auxiliar o desenvolvimento do produto com diferenciais inovadores.

#### 4. ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

Ao fazermos uma análise macroambiente temos que levar em consideração, no caso dos flats os diversos setores da economia que influenciam de forma direta esse ramo de atividade. Primeiramente no que se refere ao estado e a cidade onde estaremos inseridos.

Sergipe hoje se desponta como uma das mais promissoras capitais do Brasil, tanto seja analisando os PIB quanto a indicadores da qualidade de vida. Sergipe é o Estado a possuir a melhor renda per capita do Nordeste .O PIB per capita estadual era de R\$ 5.082 no ano 2002, ainda assim bem abaixo da renda per capita nacional.

A novidade que o IBGE revela agora, com o detalhamento da pesquisa sobre o PIB, é que Sergipe foi que mais cresceu na região no triênio 1999-2002. Exatos 74,74% em três anos: saiu de um PIB bruto de R\$ 5,4 bilhões para quase R\$ 9,5 bilhões.

Crescimento do PIB dos Estados nordestinos

ESTADO	PIB EM 1999 (em R\$ mil)	PIB EM 2002 (em R\$ mil)	CRESCIMENTO %
Bahia	42.040.109	62.102.753	47,72
Pernambuco	26.021.483	36.510.039	40,30
Ceará	19.510.907	24.203.764	24,05
Paraíba	7.936.649	11.634.121	46,58
Rio Grande do Norte	7.647.781	11.633.212	52,11
Maranhão	7.918.384	11.419.649	44,21
<b>Sergipe</b>	<b>5.434.375</b>	<b>9.496.187</b>	<b>74,74</b>
Alagoas	6.429.095	8.767.282	36,36
Piauí	4.733.809	6.165.848	30,25

Nordeste	127.672.592	181.932.855	42,49
Brasil	973.845.470	1.346.027.825	38,21

Fonte: IBGE

A cidade de Aracaju é fruto direto desses investimentos e os seus números são destaques quando comparado a outras cidades do mesmo porte. Ocupando a 12ª colocação entre as capitais brasileiras.

Analisamos os números referentes a essa cidade.

Aracaju - SE

Produto Interno Bruto 2004

Valor adicionado na agropecuária 9.661 mil reais

Valor adicionado na indústria 1.776.888 mil reais

Valor adicionado no serviço 1.896.320 mil reais

APU 631.537 mil reais

Dummy -220.850 mil reais

Impostos 728.549 mil reais

PIB 4.190.569 mil reais

População - 2004 491.898 habitantes

PIB per capita 8.519 Reais

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Contas Nacionais

Após análise dos dados acima fica bem claro a potencialidade existente no estado de Sergipe e especialmente na cidade de Aracaju para consumo de produto voltado para o público A e B.

Além dos dados financeiros, a própria configuração social demonstra que cada vez mais pessoas solteiras, casais jovens, aposentados sentem-se atraídos a viver nessa região, atraído pela qualidade de vida e pela forte perspectiva de crescimento seguindo a tendência natural que os números das tabelas acima demonstram, isso é, o público alvo desse empreendimento.

Outro fator que devemos levar em consideração é o **crescimento do setor de turismo**. Como o flat destina-se tanto a atrair moradores fixos como os moradores temporários, os dados referentes a esse setor é fator fundamental a ser considerado, principalmente os turistas de eventos, que já tem uma cultura desenvolvida em utilizar esse tipo de hospedagem.

A atividade turística tem se constituindo atualmente num importante instrumento de desenvolvimento local. No Brasil, apesar de apenas 24 por cento da população se constituir na demanda do mercado doméstico de turismo, este gera receitas de R\$48,4 bilhões, representando 4,1 por cento do Produto Interno Bruto.

Em relação às diversas modalidades de viagens praticadas no Brasil, as relacionadas a eventos (feiras e congressos) são as que apresentam um impacto econômico maior. Para o município de Aracaju, a dinamização da atividade turística, e um aumento da competitividade no mercado nordestino, devem ter como base o foco no segmento do turismo de eventos. Sendo também esses turistas publico alvo no que se refere aos moradores temporários.

Durante muito tempo, a importância econômica do turismo no Brasil esteve relacionada quase que exclusivamente às receitas geradas pelo turismo receptivo (internacional). Estudos recentes, como o elaborado pela EMBRATUR/ FIPE no ano de 2002 que considera apenas os gastos realizados pelos turistas domésticos, demonstram que o turismo corresponde por cerca de 4,1% do Produto Interno Bruto do País, gerando um volume de recursos da ordem de R\$ 48,4 bilhões.

A demanda do mercado do turismo doméstico no Brasil é estimada em 41.352.000 turistas, o que corresponde a aproximadamente 24% da população brasileira. Comparativamente às receitas geradas pelo turismo receptivo, o turismo doméstico gera um volume de recursos cerca de 5,6 vezes maior.

Dentre as motivações relacionadas ao não lazer (23,9%), o turismo de eventos, caracterizado na pesquisa FIPE/ EMBRATUR pelas motivações "Feiras e Congressos" representa 7,2 por cento. Em relação à composição regional deste mercado, observa-se comportamento semelhante ao observado no perfil geral do turismo doméstico brasileiro, com

os estados mais populosos sendo os principais receptores de turistas com motivações para eventos.

Os indicadores abaixo mostram que ao concluirmos que nossos clientes são executivos que utilizam flats quando participam de eventos, podemos dizer que cerca de 57% desses tem essa característica e tornam-se eventuais hóspedes.

<b>BRASIL - Comparativo entre turismo de eventos e turismo no Brasil</b>		
INDICADOR	TOTAL (1)	EVENTOS (2)
Hospedagem em hotéis de 1 a 3 estrelas	10,4%	26,0%
Hospedagem em hotéis de 4 a 5 estrelas	4,6%	31,3%
Utilização de Agência de Viagens	7,7%	20,2%
Gasto Médio (R\$)	709,70	2.232,10

Fonte: FIPE/ EMBRATUR, (2002). (1) Refere-se ao valor médio do turismo doméstico no Brasil. Engloba todas as motivações de viagens. (2) Refere-se as motivações Feiras e Congressos.

Em termos nacionais, dados recentes (FIPE/ EMBRATUR, 2002) colocam o município de Aracaju, localizado no estado de Sergipe, como 16º município mais visitado do Brasil, com uma participação de 0,99 por cento do mercado total de viagens domésticas, o que representa aproximadamente 400.000 turistas.

O Prodetur (Programa de Ação para o desenvolvimento Integrado do Turismo), é destinado ao desenvolvimento integrado do setor de turismo e objetiva, como ação estratégica principal, financiar a implantação da infra-estrutura turística naquelas localidades consideradas indutoras de investimentos privados. Sendo Aracaju selecionada para participar desse projeto como sendo uma dos principais pólos a serem desenvolvidos no Nordeste.

### Localidades Turísticas Estratégicas da Região Nordeste

ESTADOS	LOCALIDADES TURÍSTICAS ESTRATÉGICAS
Maranhão	Alcântara
Piauí	Anthares
Ceará	Costa do Sol Poente
Rio Grande do Norte	Rota do Sol
Paraíba	Cabo Branco
Pernambuco	Costa Dourada
Alagoas	Costa Dourada
Sergipe	Pólo Aracaju/São Cristóvão
Bahia	Costa do Descobrimento

Fonte: MICT/Embratur-Fade/UFPE (1998, p. 13).

Finalmente para finalizarmos a nossa visão macroeconômica analisaremos os números relevantes sobre o **mercado imobiliário**.

Em 2006, o setor imobiliário foi beneficiado pelo aumento do volume de crédito em conjunto com as medidas de incentivo adotadas pelo governo federal, que refletiram num crescimento de 2,1% nas vendas das incorporações em geral.

As construtoras obtiveram um crescimento de 6,9% no faturamento líquido de 2006 sobre 2005.

Segundo os analistas da Serasa, as condições macroeconômicas do país estão mais consistentes, o que estimula o desempenho do setor de construção civil leve, pois há aumento da disponibilidade de recursos para a contratação de financiamentos imobiliários pelo Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo que opera com recursos das cadernetas de poupança e proporciona ao tomador mais segurança em assumir dívidas de longo prazo. Vale destacar que os bancos privados estão oferecendo melhores condições de financiamento, pois a queda na taxa de juros tornou o financiamento imobiliário um produto mais atraente para os bancos ao reduzir o retorno de outras aplicações concorrentes.

Analistas do setor acreditam em expansão de novos projetos em mais de 50% em 2007 na comparação com o ano passado, puxada pela queda da taxa de juros e pelo interesse das empresas em empreendimentos voltados a clientes de renda média, entre R\$70 mil e R\$120 mil. Nesses imóveis, e naqueles até o valor de R\$350 mil, pode-se usar recursos do FGTS.

Além disso, com o PAC (Plano de Aceleração do Crescimento) prevê uma série de medidas e recursos voltados para área de empréstimo imobiliário, devendo atingir R\$ 42 bilhões de recursos da poupança.

O mercado para automação residencial no País se aproxima de 1,1 milhão de unidades - que abrigariam 4% dos 71,1 milhões de brasileiros com mais de 24 anos e de alto poder aquisitivo (classes A e B). Segundo levantamento da Aureside, além de dispor de dinheiro, essas pessoas já têm intimidade com modernas tecnologias e, portanto, estariam propensas a aderir aos sistemas, seja com o intuito de conferir mais segurança, praticidade ou conforto aos lares.

De acordo com o levantamento, nas nove principais regiões metropolitanas brasileiras cerca de 29% dos lares são habitados pelas classes A e B.

Concluímos que ao analisarmos os três tópicos fazem parte do macroambiente, crescimento econômico de Sergipe e Aracaju, do turismo nacional e local e finalmente o crescimento na linha de crédito imobiliário, faz com que vislumbremos uma perspectiva muito positiva quanto ao investimento e retorno nesse setor.

**A PRIMEIRA PARTE DA MATRIZ SWOT ESTÁ EM OUTRO ARQUIVO ANEXO.  
O COMPLEMENTO SEGUE NA PÁGINA SEGUINTE.**

<p style="text-align: center;"><b>Fatores Internos</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Fatores Externos</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Ameaças</b></p>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A construção do Flat's está ligada ao potencial de crescimento da região como centro de negócios, que reúne uma grande concentração de empresas e escritórios de alto padrão, podendo ser estabelecida uma relação entre o número de unidade de Flats e metros quadrados de áreas de escritório.</li> <li>2. Ausência de concorrentes direto.</li> <li>3. Na região do Estado de Sergipe não possui nenhuma construtora ou incorporadora que possua experiência no segmento de construção de Flat's.</li> <li>4. O sistema de Flat's permite que pessoas físicas e jurídicas possam investir no ramo de hotelaria sem necessidade de grande capital, possibilitando, assim, a diversificação de portfólio e risco. Esses investidores deixam seus apartamento à disposição das operadoras, mediante a</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concorrentes diretos Hotéis, Administradoras de condomínio, Imobiliárias, Empresas de contabilidade.</li> <li>2. Aumento do custo variável em função da diminuição do tempo de locação.</li> <li>3. As construtoras, por sua vez, começam a se unir com grandes redes administradoras de Flat's. Em geral, essas construtoras têm atuação regional, sendo que muita possuem experiência no segmento com grandes números de Flat's construídos. Alguns dos construtores ou incorporadores são: Cyrela, Setin, Gafisa, Inpar, Método, Brascan, Concal e Agenco.</li> <li>4. Preço: enquanto um apartamento</li> </ol>

<p><b>Forças</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidade Administrativa dos acionistas.</li> <li>2. Fornecer serviços de Flat com alto grau de qualidade no ramo e alta tecnologia.</li> <li>3. A Celi detém a maior parte dos terrenos de Aracaju criando uma enorme barreira</li> </ol>	<p>garantia de receberem uma rentabilidade mínima. Com essa “venda no varejo” é mais fácil viabilizar a construção.</p>	<p>comum é alugado por cerca de 1% de seu valor o do apart-hotel fica em torno de 1,5%. Isto se deve ao fato da procura ser maior que a oferta. O metro quadrado de um Flat é mais caro que um de apartamento comum.</p>
--	---	--

de entrada.

4. Custos operacionais baixos: Na comparação com os hotéis os Flat's são considerados edifícios residenciais, sendo assim seu IPTU residencial é mais baixo, sindicato dos empregados do edifício com piso salarial menor, tarifa de energia e água residencial mais baixa. Os hotéis são considerados edifícios comerciais, sendo as taxas citadas acima consideradas mais elevadas.

5. O retorno do investimento depende, dentre outras variáveis, da localização e da administração do empreendimento. A rentabilidade da operação é em geral mais alta que a obtida em alocações comuns, tendo em vista que o preço da venda do empreendimento equivale a de um apartamento e que o valor da locação de suas unidades é mais elevado

em função do serviço oferecido.		
<b>Fraquezas</b>  1. Falta de Know How. 2. Alto custo de investimento		

## Matriz SWOT

### Pontos Fortes

1. Capacidade Administrativa dos acionistas.
2. Fornecer serviços de Flat com alto grau de qualidade no ramo e alta tecnologia.
3. A Celi detém a maior parte dos terrenos de Aracaju criando uma enorme barreira de entrada.
4. Custos operacionais baixos: Na comparação com os hotéis os Flat's são considerados edifícios residenciais, sendo assim seu IPTU residencial é mais baixo, sindicato dos empregados do edifício com piso salarial menor, tarifa de energia e água residencial mais baixa. Os hotéis são considerados edifícios comerciais, sendo as taxas citadas acima consideradas mais elevadas.
5. O retorno do investimento depende, dentre outras variáveis, da localização e da administração do empreendimento. A rentabilidade da operação é em geral mais alta que a obtida em alocações comuns, tendo em vista que o preço da venda do empreendimento equivale a de um apartamento e que o valor da locação de suas unidades é mais elevado em função do serviço oferecido.

### Pontos Fracos

1. Falta de Know How
2. Alto custo de investimento

### Oportunidades

### Ameaças

- |   |  |
|---|--|
| <p>1. A construção do Flat's está ligada ao potencial de crescimento da região como centro de negócios, que reúne uma grande concentração de empresas e escritórios de alto padrão, podendo ser estabelecida uma relação entre o número de unidade de Flats e metros quadrados de áreas de escritório.</p> <p>2. Ausência de concorrentes direto.</p> <p>3. Na região do Estado de Sergipe não possui nenhuma construtora ou incorporadora que possua experiência no segmento de construção de Flat's.</p> <p>4. O sistema de Flat's permite que pessoas físicas e jurídicas possam investir no ramo de hotelaria sem necessidade de grande capital, possibilitando, assim, a diversificação de portfólio e risco. Esses investidores deixam seus apartamentos à disposição das operadoras, mediante a garantia de receberem uma rentabilidade mínima. Com essa "venda no varejo" é mais fácil viabilizar a construção.</p> | <p>1. Concorrentes diretos Hotéis, Administradoras de condomínio, Imobiliárias, Empresas de contabilidade.</p> <p>2. Aumento do custo variável em função da diminuição do tempo de locação.</p> <p>3. As construtoras, por sua vez, começam a se unir com grandes redes administradoras de Flat's. Em geral, essas construtoras têm atuação regional, sendo que muita possuem experiência no segmento com grandes números de Flat's construídos. Alguns dos construtores ou incorporadores são: Cyrela, Setin, Gafisa, Inpar, Método, Brascan, Concal e Agenco.</p> <p>4. Preço: enquanto um apartamento comum é alugado por cerca de 1% de seu valor o do apart-hotel fica em torno de 1,5%. Isto se deve ao fato da procura ser maior que a oferta. O metro quadrado de um Flat é mais caro que um de apartamento comum.</p> |
|---|--|

## **5. POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO**

Em Aracaju o mercado de empresas gestoras de flats é inexistente por que não há na cidade esse tipo de empreendimento. Considerando os nossos concorrentes mais próximos, que seriam os hotéis, além da diferenciação do conceito de hospedagem já existente, há o grande diferencial que são os aparatos tecnológicos que transformam a hospedagem, seja ela de curto ou longo prazo, em uma experiência única, visto que a modernidade gerada pela automação é uma tecnologia ainda pouco acessível para a maioria da população.

Sendo pioneiro nesse ramo de flats, o nosso posicionamento estratégico basear-se-á na busca constante de novas tecnologias, a fim de que com o surgimento de concorrentes diretos, o know How já desenvolvido pela Celi Flat's e o fato de estar sempre atualizado nessas tecnologias mantenhamos a liderança nesse setor.

Aproveitando que a cultura de flats já está disseminada em todos os grandes centros do país e também o aumento constante do turismo de negócio em Aracaju, a Celi Flat's terá assegurado um fluxo de clientes constante, os quais conhecerão esse conceito e se sentirão motivados a hospedar-se num ambiente com conceito muito mais residencial, onde encontrarão comodidade, conforto e agilidade, coisas nem sempre encontradas em hotéis.

A automação por si só é um grande diferencial de mercado, em se tratando de flats é ainda mais raro a existência desse serviço/produto. Essa é a principal vantagem competitiva da Celi Flat's e a constante atualização nos manterá sempre na dianteira frente à concorrência.

### **5.1. A Política de Serviço**

O serviço associado ao sistema de flats toma como base o aluguel de apartamento, independente do número de ocupantes, e no caso específico da Celi Flat's caracteriza-se por ser um residencial com hotel, ou seja, ao mesmo tempo que existem unidades residenciais com moradores permanentes, há unidades que integram um sistema de ocupação através de hospedagem, e esses apartamentos são de exclusivamente habitacional.

Quanto ao público que buscamos atingir existem os apartamentos locados permanentes (pessoas solteiras, pessoas separadas ou divorciadas, casais sem filhos, casais com filhos já criados, e aposentados) e os colocados a disposição do pool (executivos e turistas). O Celi Flat's oferecerá mobiliários e facilidades que irão ao encontro da necessidade desses clientes, a saber:

Na suíte:

Camas, armários, televisão, canal a cabo, telefone, bureau de trabalho (home office), sistema de internet wireless, cofre, poltronas e banheiro completo, controle remoto para utilização das ferramentas de automação disponíveis (controle de iluminação, controle de aparelhos domésticos como o televisão, ar condicionado, eletroeletrônico...) que também poderá ser feito através do celular ou pocket pc.

Na cozinha:

Fogão, geladeira, microondas, jogo de pratos e talheres, panelas e cafeteira.

Nas dependências comuns:

Recepção 24 horas, fitness, piscina, vaga de garagem, restaurante (trabalhando em sistema de horário predeterminado e oferecendo serviços limitados) e lavanderia (terceirizada). Toda construção constará com sensores de incêndio, sensores de presença, sensores de nível de água e câmeras de segurança.

Quando se analisa a política de marketing a ser desenvolvido por uma empresa, sabemos que cada produto/serviço exige uma estratégia específica de acordo com o estágio de vida do produto.

No caso da Celi Flat's, por estar apenas iniciando suas atividades, enquadrados-nos na fase de "introdução", que é caracterizada pelo baixo crescimento de vendas e baixa lucratividade, já que é o período de introduzir o produto no mercado e são geradas altas despesas.

A estratégia de introdução enfrentará a relutância dos clientes em mudar os comportamentos preexistentes, cabendo a empresa muito mais que vender, formar um novo conceito no tocante a investimento e forma de hospedagem.

Os lucros nesse período serão pequenos, pois as despesas com promoção tenderão a ser maiores do que as vendas dos serviços do flat, objetivando informar os consumidores potenciais e também induzi-los a experimentar os nossos serviços.

Adotaremos a política de “Skimming rápido”, que se baseará no lançamento do serviço a um preço alto e utilizando muita promoção, isso por que grande parte do mercado potencial não conhece o produto, aqueles que passam a conhecer o produto querem tê-lo sem levar em conta o preço pedido.

O mercado de Aracaju é ávido por novidades e financeiramente opto a adquirir esses serviços, além de existir uma cultura de modismo, que leva as pessoas de classe mais elevadas buscarem por status através da utilização de serviços diferenciados e novos.

O fato de tornar-nos os pioneiros em oferecer o serviço de administração de flats ao mesmo tempo em que é uma vantagem, também é muito arriscado. O pioneirismo fará com que sejamos referência nesse mercado e os consumidores tendem a confiar nas marcas pioneiras que passam a estabelecer atributos a toda classe de serviço que atuam no mesmo setor. Por outro lado, o fato de sermos os primeiros a lançar algo novo no mercado fará com que tenhamos que “aprender” na prática, não há referências anteriores e os concorrentes poderão utilizar dessa possível adequação que passaremos para tentar desvalorizar a empresa.

Ao associarmos conceitos como conforto, conveniência, estilo, tranquilidade aos nossos serviços estaremos indo ao encontro das necessidades dos nossos clientes potenciais. Ao conectar a idéias de produto exclusivo, voltado para pessoas de alto padrão que tenham uma vida agitada, profissionalmente ativa, mas que não abram mão da qualidade de onde vive, estaremos suprindo uma necessidade existente ou até mesmo materializando um desejo pré-existente que, por não ter conhecimento de algo desse tipo, ficou sem ser concretizado.

Para os moradores permanentes o status em morar num empreendimento com conceitos modernos, alto grau de aparatos tecnológicos e de automação será um grande

destaque, pois além de poderem ter a identificação de seu “lar” não precisarão abrir mão do conforto e facilidades de um hotel.

Os moradores temporários terão a sua disposição serviços de um hotel, mas com uma estrutura e uma experiência de hospedagem menos impessoal, já que na verdade não estarão simplesmente em um quarto, mas sim em um apartamento completo, dando a sensação de estarem em um “lar”.

A própria natureza intangível do serviço faz com que a área de residência/hotelaria tenha características específicas tal como a impossibilidade do produto ser experimentado antecipadamente sendo prestado com a participação direta do cliente. É desse contato que surgirá a percepção de qualidade para os serviços que ofereceremos.

Esse conceito de intangibilidade nos conduz a necessidade de darmos aos nossos clientes “dicas” a fim de diminuir a incerteza frente aos serviços que prestamos. A qualidade será atestada através das nossas instalações, que serão modernas, claras e funcionais, reflexo da própria filosofia da empresa. Os colaboradores terão foco na qualidade, no empenho máximo para atender as necessidades dos clientes, sejam elas explícitas ou não. Os equipamentos e facilidades refletirão o dinamismo, organização e modernismo que tange todo o projeto. O projeto de comunicação não fugirá desses conceitos.

Outra característica é que esse produto não pode ser estocado tornando-se perecível e fazendo com que tenhamos poucas oportunidades para mostrarmos a qualidade e marcarmos, positivamente, o nosso cliente.

A concorrência também influencia na qualidade. A Celi Flats será uma empresa competitiva, no que concerne ter a capacidade de concorrer e suportar a concorrência que será exercida principalmente pelos hotéis. A forma de prestar o serviço é que leva ao sucesso. Frente à igualdade de oferta (hospedagem) e preços, o cliente irá para onde receber um tratamento mais personalizado, para onde for atendido com mais amabilidade e para onde seus problemas sejam solucionados de maneira eficaz, e é nesse conceito que nortearmos nossa política de qualidade.

A heterogeneidade está relacionada de forma direta à prestação de um serviço, pois este é realizado por pessoas e sofre influência dos fatores emocionais e culturais de cada indivíduo. Assim, para minimizar o efeito desses fatores sobre o trabalho desenvolvido dentro da empresa, o processo de seleção levará em consideração conceitos antecipadamente determinado e sempre buscarão selecionar colaboradores que vão ao encontro dos valores da empresa. Uma outra maneira de diminuir essa falta de padronização é fazer treinamentos constantes nos quais a qualidade será o foco principal. A seleção, treinamento e motivação da nossa equipe fará grande diferença na satisfação dos nossos cliente e não deixaremos de, mesmo mantendo um padrão determinado, os colaboradores dêem um toque pessoal a cada atendimento que fizerem, dando alma a empresa e deixando longe a sensação de mecanização, do “sorriso forçado” e do “falso” interesse em agradar.

A opinião dos hóspedes é a base para o melhoramento constante, assim, não só incentivaremos aos nossos colaboradores questionar sobre a opinião dos clientes, como os próprios hóspedes terão uma linha direta com a administração para comunicar suas opiniões e grau de satisfação. A cada problema uma análise será feita, acionando todas as áreas envolvidas e gerando o feedback ao responsável pela opinião.

Conscientes que os consumidores de serviço confiam muito mais na propaganda boca a boca do que nas promoções, os nossos hóspedes serão nossos grandes divulgadores, desde que estejam plenamente satisfeitos e para isso trabalharemos com o objetivo de aumentar a nossa diferenciação frente à concorrência, a qualidade dos serviços prestados e a nossa produtividade.

Além da exigência por qualidade outra característica de nosso publico alvo é a busca constante por novidades e atualização, por isso introduziremos inovações regularmente, como em relação ao cardápio oferecido, aos serviços, à decoração dos ambientes, a fim de alcançar vantagens temporárias sobre nossos concorrentes e satisfação da clientela.

Finalmente, a gestão da política de serviços terá como práticas a concepção estratégica, comprometimento da gerencia com a qualidade, padrões rigorosos, sistema de monitoramento do desempenho dos serviços, atendimento as reclamações dos clientes e ênfase na satisfação tanto dos funcionários quanto dos clientes.

## 5.2. Política de Preços

Em se tratando do mercado de operação e administração no serviço de flat's não encontramos no estado de Sergipe nenhuma empresa especialista no ramo, assim, não temos concorrentes diretos nesse mercado.

Os concorrentes indiretos que são as construtoras, pois com a carência no mercado de um produto imobiliário com as características de flat's e o sucesso que a Celi pode ter no pioneirismo deste ramo, as outras construtoras do mercado podem seguir esse exemplo e também, investir na construção e administração desse tipo de produto.

Mesmo não tendo expertise em flat's as administradoras de condomínios podem vislumbrar esse novo mercado como possível área de atuação, expandindo seu portfólio; e as imobiliárias que em muitos casos, trabalham oferecendo serviço de gestão e administração de condomínios e , assim como as empresas de administração especializadas em condomínio, podem buscar expandir seus negócios.

Sendo assim como o número de empresas é pequeno para este novo mercado nesta localidade, o produto é homogêneo e os clientes estão mais bem informados, a probabilidade de haver reações dos concorrentes diretos ou/e indiretos é maior com relação ao preço. Os concorrentes utilizam o método de preço com desconto e concessões ajustando os preços e dando descontos, como também concessões por pagamento antecipado, grandes volumes ou serviços fora de temporada.

A estratégia de preço que Celi Flat's adota considera um procedimento de seis passos: 1. seleção do objeto da determinação de preços; 2. determinação da demanda; 3. estimativa de custo; 4. análise de custo, preços e ofertas dos concorrentes; 5. seleção de um método de seleção de preço; e 6. seleção do preço final. A Celi Flat's adota a estratégia de preços altos para fazer o *skimming* do mercado, extraindo o máximo da camada mais alta antes de baixar os preços para atender os demais níveis isto é possível porque tem-se a marca com alta qualidade relativa e alto nível relativo de propaganda. Sendo que os produtos tem como característica um preço fixo.

O racional de preço que os consumidores esperam para comprar um serviço da Celi Flat's está relacionado ao pagamento por cada serviço individualizado. Sendo o principal item o valor do apartamento do Flat's cobrados por dia ou em pacotes mensais compreendendo a automação, design modernos, mobiliário prático, facilidades, serviço de camareira, Internet, TV a cabo, recepcionista 24 horas e segurança 24 horas, seguido por outros serviços como restaurante e lavanderia cobrados a parte. Os valores a serem cobrados são previamente estabelecidos utilizando a tabela de preços existentes localizados na recepção ou através da central de reservas.

### **5.3. Política de Logística e Distribuição**

As variáveis de comportamento do consumidor que implicam escolhas de hospedagem em flat's são localização e preço. Este empreendimento está localizado em uma área nobre, e o preço por metro quadrado reflete os custos do terreno disponíveis nesse local. Tal situação explica-se em função das áreas mais valorizadas não possuírem grandes volumes de terrenos disponíveis para o desenvolvimento de projetos deste tipo.

Em virtude do Grupo Celi possuir terrenos valorizados e de excelente localização o Celi Flat foi concedido em uma região central e de excelente localização próximo a centros de negócio e em zona de potencial crescimento, ou seja, em região que reúne grande concentração de escritórios de alto padrão. Nossos principais concorrentes estão localizados em uma área próxima à orla, contudo sua localização fica distante da área de concentração comercial, fugindo do perfil dos clientes que procuram os serviços de flat's. Por ser uma cultura disseminada nos grandes centros do Brasil e pelo crescente aumento de executivos circulando em Aracaju, o mercado para os nossos serviços ultrapassam as barreiras estaduais.

As próprias características do empreendimento faz com que haja constantes atualizações a fim de que o sistema de automação, atendimento, reserva e administração como um todo vá ao encontro das mudanças de acordo com as necessidades dos clientes. Apesar de não ser uma novidade no mercado hoteleiro o sistema flat em junção com os aparatos tecnológicos oferecidos pela automação é um diferencial raro no mercado.

A Internet é uma ferramenta que será utilizada com o intuito de difundir e formar a cultura de “flat”, disponibilizar informação aos nossos clientes externos e meio de reserva, sugestão e reclamação.

#### **5.4. Política de Vendas**

A Celi Flat's é uma inovação no mercado de Aracaju, pois as próprias características do imóvel (flat) é novidade nesse mercado, assim, além das características sócio demográficas será de fundamental importância trabalhar o comportamental, a fim de criar um novo conceito e aceitação dessa forma de moradia/investimento.

Demograficamente falando, baseado em dados do IBGE e da Associação Brasileira de Automação Residencial, cerca de 40.000 pessoas da classe A e B no estado de Sergipe, teriam perfil financeiro e comportamental para aquisição desses imóveis.

A venda está a cargo da Celi Construção e Incorporação e sua política de vendas não será tratada nesse trabalho.

No que se refere a gestão do *pool* de apartamentos e seu aluguel, o nosso público alvo está baseado no grupo que abrange, pessoas solteiras, pessoas separadas ou divorciadas, casais sem filhos, casais com filhos já criados, e aposentados) e os colocados a disposição do pool (executivos e turistas). Cada pessoa busca tem seu objetivo específico para morar ou hospedar-se num flat, mas todos têm em comum a busca do conforto, comodidade e segurança.

A política de venda então se adequará às características e necessidades de cada grupo de pessoas.

Os vendedores, no caso desse empreendimento, são os recepcionistas e os responsáveis pelas reservas. A linha de frente de atendimento é que ficarão os responsáveis pelas informações prévias sobre as normas, tarifas e enquadramento aos parâmetros exigidos para aluguel dos apartamentos.

A conscientização da importância da aquisição de novos clientes será trabalhado em conjunto com a ciência de que a manutenção dos já existentes é muito mais rentável, visto que é mais barato manter do que adquirir nova carteira. Esse é um conceito que será incorporado por todos os colaboradores, independente da função que exerça.

A recepção, por ser a linha de frente e manter contato direto com todos os hóspedes, será a principal responsável pelo trabalho de manter o cliente atual satisfeito e de vender os serviços agregados que o flat coloca a disposição da sua clientela (restaurante, lavanderia, sala de reunião...).

Nesse primeiro momento a força de venda será a própria equipe de colaboradores, não mantendo vendedores terceirizados, assim, os vendedores servem de elo pessoal da empresa com os clientes, tornando-se assim a própria empresa frente aos seus clientes e trazendo as informações que a empresa necessita sobre estes.

Como as vendas serão processadas dentro do próprio flat, caberá a área de marketing a função de atrair os *prospects*, e a partir daí a força de venda atuar no fechamento efetivo do aluguel.

Trabalharemos uma política de incentivo e remuneração que beneficiará todos os colaboradores em geral a fim de valorizar o conjunto e não somente pessoas isoladas, já que, como foi citado, a manutenção dos hóspedes já existentes é cultura da empresa e meta de todos.

Os hóspedes temporários serão prospectados através de mídia local e nacional, utilizando a internet como ferramenta principal de divulgação. Haverá um setor de reserva responsável pela venda aos clientes temporários assim como um telemarketing ativo contatando as empresas nacionais e oferecendo aos seus executivos pacotes e benefícios de hospedagem.

Para os profissionais que trabalharão diretamente com a reserva/telemarketing serão estabelecidas metas de convênio a serem fechados, assim como de aluguel de apartamentos e esses receberão comissão de 1% sobre o valor do pacote negociado.

O treinamento será uma constante em todas as áreas da Celi Flats, e no que tange a área de venda podemos determinar 3 setores específicos a serem trabalhados diferencialmente, a saber:

Colaboradores em geral (camareira, segurança, garçons, cozinheiro...), serão treinados com o objetivo de que tenham consciência de sua importância e que passem a valorizar o cliente, contribuindo com idéias para melhorar os serviços disponíveis a este e que estes sejam eficientes e confiáveis. Principalmente com os moradores fixos, onde o contato é diário, o treinamento para os colaboradores buscará alertar que o vínculo a ser desenvolvido não pode ultrapassar a relação profissional, onde a cordialidade será sempre bem vinda e a intimidade deverá ser abolida.

Recepcionistas: Além dos treinamentos relacionados com a função, os recepcionistas terão também treinamento de venda, a fim de desenvolverem as qualificações que se fazem necessárias para o bom desempenho da comercialização do serviço oferecido pela empresa, levando em consideração a boa apresentação, aparência, simpatia, polidez...

Reserva e telemarketing ativo: O treinamento se somará às características pessoais a fim de formar um profissional em excelência nessa função, como por exemplo, tom de voz, polidez, objetividade, bom vocabulário e dicção. Esse treinamento objetiva fazer com que essa equipe conheça a empresa e identifique-se com ela, conheça os serviços oferecidos, assim como as características dos clientes e dos concorrentes e saibam apresentar a empresa de forma eficaz.

Completando o processo de venda, a análise do pós venda será outro fator preponderante na filosofia da empresa.

Os moradores fixos, pela própria proximidade gerada no convívio diário, serão constantemente questionados quanto à qualidade dos serviços, através de formulário enviado periodicamente aos apartamentos. Os moradores temporários avaliarão a empresa no momento do check in e do check out, para poder fornecer a empresa um diagnóstico sobre a primeira impressão, seja do processo de reserva e da estrutura física, por exemplo, em comparação com a opinião final, formada depois de utilizar os serviços que terão a sua disposição.

## **5.5. Política de Comunicação**

### **5.5.1. Fase de Desenvolvimento do Produto**

#### **Pesquisa**

- Pesquisas de mercado para avaliação do produto.
- Análise dos concorrentes de acordo com o produto.
- Pesquisas nos concorrentes sobre a política de publicidade e promoções. Acompanhar veiculações dos concorrentes.

No resultado da pesquisa serão avaliados os pontos positivos e negativos entre os concorrentes e a Celi Flat's / Celi. O relatório contribuirá para um briefing mais completo e um melhor direcionamento da campanha.

#### **Comercialização**

Apoio à área de vendas de comercialização na definição de estratégia de venda, realização de workshops de treinamento e políticas de incentivo.

Apresentação do material para os corretores: um book com material preliminar. Esta fase será realizada pela Incorporadora Celi.

#### **Central de Vendas**

- Realização ou acompanhamento do projeto – Empreendimentos.
- Acompanhamento da criação das perspectivas.
- Acompanhamento da criação maquete.

### 5.5.2. Fase de Pré-lançamento

#### Material de apoio

- Desenvolvimento de pastas de vendas, papelaria, folders e Hotsite.
- Programação Visual stands (quadros).

#### Seleção e orientação Assessoria de Imprensa

#### Ações integradas de comunicação do Pré-lançamento

- Marketing direto, E-mail marketing, Sinalização pré-lançamento.

### 5.5.3. Lançamento – Ações integradas de comunicação

#### Estratégias de Promoção e Publicidade

Estratégias	Táticas
Fortalecer a organização da equipe de vendas	Reorganizar a equipe de vendas para atingir perfis de clientes diagnosticados nas pesquisas; Aumentar o esforço de vendas a fim de aumentar as vendas para os clientes-chave mais importantes: Investidor; Introduzir um esquema de bonificação pelo desempenho para a equipe de vendas.
Política de Propaganda e Promoção de Vendas	Aumentar a propaganda do produto em mercados específicos; Ampliar a propaganda sobre a imagem da Celi no ramo de construção de empreendimentos do tipo Flat's; Ampliar a propaganda sobre a imagem da Celi Flat's no ramo da prestação de serviços de Flat's.

Aumentar a cobertura de exposições, feiras, amostras, convenções, conferências, salão, rodadas de negócios	Aumentar a frequência e o tamanho do stand nos eventos; Estimular os revendedores a expor mais; Fornecer recursos necessários para exposição do produto: material de apoio, equipamentos, pessoal treinado;
--	---

### Ferramentas de Promoção / Comunicação

<b>Propaganda</b>	<b>Promoção de Vendas</b>	<b>Relações Públicas</b>	<b>Vendas</b>	<b>Marketing Direto</b>
Anúncios impressos, rádio e televisão	Feiras e convenções	Publicações	Apresentação de Vendas	Catálogos
Catálogos (books), folders e panfletos	Exposições	Relatórios Anuais	Convenções de venda	Reserva eletrônica
Jornal, rádio, TV, Internet (Hotsites, Banners e Mala Direta)	Descontos	Mídias especiais	Programas de Incentivos	
Anúncios luminosos, Outdoors, Tapume da Obra	Concursos e sorteios	Apresentações ao vivo na imprensa	Feiras e exposições	
Símbolos e logos	Adesivos	Relações com a comunidade	Amostragens de clientes	
Displays de ponto de venda	Amostra grátis: Hospedagem grátis	Revista de empresa e público alvo		

#### **5.5.4. Marketing promocional**

- Realização de evento de lançamento
- Convite
- Atração Musical
- Decoração
- Iluminação
- Buffet / Coquetel
- Cerimonial
- Recepcionistas
- Fotógrafo
- Filmagem
- Segurança
- Cobertura Imprensa
- Mini-evento para geração de fluxo nos stands
- Montagem de mini-stands em pontos de interesse
- Realização de blitz em pontos estratégicos

#### **5.5.5. Internet e Marketing Direto**

- Publicação Hot site
- Ações de e-mail marketing
- Ações de comunicação dirigida
- Produção de Cd do produto

#### **5.5.6. Sustentação Planejamento para fase de sustentação**

##### **Propaganda**

- Marketing Promocional
- Internet e marketing Direto
- Assessoria de imprensa

## **Eficiência da Propaganda**

Rastrear as seguintes estatísticas:

- Custo da propaganda por mil compradores-alvo atingidos por veículo de mídia;
- Porcentagem da audiência que notou, associou, viu e leu a maior parte de cada um dos anúncios impressos;
- Opiniões dos consumidores sobre o conteúdo e a eficácia do anúncio;
- Mensurações de atitudes antes/depois em relação ao produto;
- Número de consultas estimuladas pelo anúncio;
- Custo por consulta.

**Efici**