

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Cecília Teixeira Pinto

**PLANO DE MARKETING PARA A QUADERNA
ARQUITETURA**

Porto Alegre

2012

Cecília Teixeira Pinto

PLANO DE MARKETING PARA A QUADERNA ARQUITETURA

Trabalho de Conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Carlos Fiorioli

Porto Alegre

2012

Cecília Teixeira Pinto

PLANO DE MARKETING PARA A QUADERNA ARQUITETURA

Trabalho de Conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito Final:

Aprovado em dede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – UFRGS

Orientador – Prof. Dr. José Carlos Fiorioli – UFRGS

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos que de algum modo contribuíram para a realização deste trabalho.

Ao Prof. Dr. José Carlos Fiorioli por todos os ensinamentos e dedicação na orientação deste trabalho, fundamentais para sua conclusão.

À minha mãe, Marilse Teixeira, ao meu pai, João Paulo Pinto, às minhas irmãs, Dulce e Paula Pinto, ao meu irmão, Gustavo Moura, à minha sobrinha, Luísa Moura, e ao meu namorado, Fabrício Silveira, por todo apoio e auxílio, assim como pela compreensão por minha ausência durante a realização deste trabalho.

Aos amigos e colegas, pelo apoio e incentivo.

Agradeço, ainda, aos sócios da Quaderna Arquitetura, Henrique Gonçalves e Lorenzo Fabbrin, pela disponibilidade e informações que viabilizaram este trabalho.

RESUMO

O presente trabalho teve como principal objetivo a elaboração de um Plano de Marketing para a Quaderna Arquitetura. Inicialmente, foi desenvolvida a análise situacional da empresa, considerando seus ambientes interno e externo e fornecendo os insumos necessários para a identificação de forças e fraquezas da empresa e de oportunidades e ameaças do mercado, permitindo que fosse realizada a análise SWOT. Em seguida, foram elaborados os objetivos e as estratégias de marketing da empresa, para então serem propostos planos de ação e de controle, com o intuito de possibilitar que a Quaderna Arquitetura firme sua posição de prestadora de serviços de arquitetura no mercado porto-alegrense, expandindo sua carteira de clientes e qualificando o atendimento prestado.

Palavras-chave: Plano de Marketing. Serviços. Matriz SWOT. Estratégias. Arquitetura.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Fluxograma de Atividades da Quaderna Arquitetura.....	14
Figura 2 – Imagem do <i>Site</i> da Quaderna Arquitetura.....	16
Figura 3 – Imagem da Divulgação da Quaderna Arquitetura	16
Figura 4 – Atividades da Resolução N° 218/1973.....	22
Figura 5 – Atividades e Atribuições do Arquiteto e Urbanista	23
Figura 6 – Novos postos de trabalho por setores de atividades econômicas (período de 2000 a 2009)	27
Figura 7 – Perspectivas de Clientes e Arquitetos sobre os Atributos da Relação.....	32
Figura 8 – Características que distinguem serviços e bens	37
Figura 9 – Características de Serviços e Desafios de Marketing.....	37
Figura 10 – Exemplos de Questões da Análise SWOT.....	44
Figura 11 – Matriz SWOT de Quatro Células.....	46
Figura 12 – Linhas de Serviços e Mercados de Atuação da Quaderna	53
Figura 13 – Imagem do <i>Site</i> da Caixa de Vidro Design.....	56
Figura 14 – Imagem do <i>Site</i> da Sartori Arquitetos Associados	57
Figura 15 – Imagem do <i>Site</i> da Ideia1 Arquitetura	58
Figura 16 – Imagem do <i>Site</i> da 0e1 Arquitetos	60
Figura 17 – Imagem do <i>Site</i> da Pro A	60
Figura 18 – Descrição dos Processos de Trabalho da Pro A.....	61
Figura 19 – Imagem do <i>Site</i> da Studio Paralelo	62
Figura 20 – Matriz SWOT.....	66
Figura 21 – Combinação de Oportunidades com Pontos Fortes.....	68
Figura 22 – Conversão de Fraquezas em Forças	70
Figura 23 – Conversão de Ameaças em Oportunidades.....	71
Figura 24 – Estratégias e Ações do Plano de Marketing da Quaderna Arquitetura ..	72
Figura 25 – Ações e Custos do Plano de Marketing da Quaderna Arquitetura	73
Figura 26 – Ganhos Estimados e Retornos Esperados do Plano de Marketing da Quaderna Arquitetura.....	74
Figura 27 - Resumo de Atividades Propostas nos Planos de Ação	75
Figura 28 – Medidas de Desempenho do Plano de Ação	76

Figura 29 – Custos Estimados das Ações do Plano de Marketing da Quaderna Arquitetura.....	77
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Admissões e desligamentos ocorridos por setores de atividades econômicas no Brasil (período de 2000 a 2009)	26
Tabela 2 – Admissões e desligamentos ocorridos no setor de Serviços no Brasil (período de janeiro de 2008 a junho de 2009).....	28
Tabela 3 – Componentes do Plano de Marketing	40

LISTA DE ABREVIATURAS

- AMA – *American Marketing Association*
- AsBEA – Associação Brasileira dos Escritórios de Arquitetura
- CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
- CAU – Conselho de Arquitetura e Urbanismo
- CEMPRE – Cadastro Central de Empresas
- CIALP – Conselho Internacional de Arquitetos de Língua Portuguesa
- CONFEA – Conselho Federal de Engenharia, Arquitetura e Agronomia
- CREA – Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia
- CUB – Custo Unitário Básico
- FPAA – Federação Pan-Americana de Associações de Arquitetos
- IAB – Instituto dos Arquitetos do Brasil
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- MTE – Ministério do Trabalho e Emprego
- PAC – Programa de Aceleração do Crescimento
- PAS – Pesquisa Anual de Serviços
- SAERGS – Sindicatos dos Arquitetos no Estado do Rio Grande do Sul
- SINDUSCON/RS – Sindicato da Indústria da Construção Civil no Estado do Rio Grande do Sul
- SWOT – *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) *and Threats* (Ameaças)
- UIA – União Internacional de Arquitetos

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	13
3. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	18
4. OBJETIVOS	19
4.1. OBJETIVO GERAL	19
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
5. REVISÃO DE LITERATURA	20
5.1. ARQUITETURA	20
5.1.1. Histórico da Arquitetura no Brasil	21
5.1.2. Instituições Reguladoras e Representativas de Classe	24
5.1.3. O Mercado Brasileiro	25
5.1.4. A Percepção dos Clientes	29
5.2. MARKETING DE SERVIÇOS	32
5.2.1. Mix de Serviços	34
5.2.2. Características dos Serviços	35
5.2.3. Composto de Marketing para Serviços	38
5.3. PLANO DE MARKETING.....	39
5.3.1. Etapas do Plano de Marketing	39
5.3.1.1. Resumo Executivo	40
5.3.1.2. Análise do Ambiente de Marketing	41
5.3.1.2.1. <i>Análise do Ambiente Interno</i>	41
5.3.1.2.2. <i>Análise do Ambiente Externo</i>	42
5.3.1.3. Análise SWOT	43
5.3.1.3.1. <i>Análise das Oportunidades e Ameaças</i>	44
5.3.1.3.2. <i>Análise das Forças e Fraquezas</i>	44
5.3.1.3.3. <i>Matriz SWOT</i>	45
5.3.1.4. Objetivos de Marketing	46
5.3.1.5. Estratégias de Marketing	47
5.3.1.6. Planos de Ação.....	47
5.3.1.7. Controle do Plano de Marketing.....	48
5.3.2. Orientações para Implementação do Plano de Marketing	49

6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	50
7. PLANO DE MARKETING – QUADERNA ARQUITETURA.....	52
7.1. RESUMO EXECUTIVO.....	52
7.2. ANÁLISE DO AMBIENTE DE MARKETING	53
7.2.1. Análise do Ambiente Interno	53
7.2.2. Análise do Ambiente Externo.....	55
7.2.2.1. Mercado de Arquitetura em Porto Alegre.....	55
7.2.2.2. Concorrentes	56
7.3. ANÁLISE SWOT	62
7.3.1. Análise das Oportunidades e Ameaças	63
7.3.2. Análise das Forças e Fraquezas	64
7.3.3. Matriz SWOT	65
7.4. OBJETIVOS DE MARKETING.....	66
7.5. ESTRATÉGIAS DE MARKETING.....	66
7.5.1. Posicionamento.....	67
7.5.2. Desenvolvimento de Vantagens Competitivas	68
7.5.2.1. Combinação de Oportunidades com Pontos Fortes	68
7.5.2.2. Conversão de Fraquezas em Forças.....	69
7.5.2.3. Conversão de Ameaças em Oportunidades	70
7.6. PLANOS DE AÇÃO	71
7.7. CONTROLE DO PLANO DE MARKETING	75
7.8. AVALIAÇÃO FINANCEIRA DO PLANO DE MARKETING	76
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
REFERÊNCIAS.....	81
ANEXO A – LEGISLAÇÃO.....	86

1. INTRODUÇÃO

O mercado de arquitetura brasileiro, nos últimos anos, vem sendo beneficiado por diversos fatores, como os programas habitacionais e a facilidade de acesso ao crédito. A expansão deste mercado pode ser evidenciada pelo aumento anual dos montantes de empresas ativas e de empregados admitidos. A expectativa para os próximos anos é de que este setor continue em crescimento, sendo influenciado pelos investimentos provenientes dos eventos mundiais que terão o Brasil como sede, a Copa do Mundo em 2014 e as Olimpíadas em 2016.

Em 2010, o Conselho de Arquitetura e Urbanismo (CAU) foi criado pela Lei Federal nº 12.378 (BRASIL, 2010). Uma autarquia específica para arquitetos e urbanistas e que é responsável por controlar e fiscalizar o exercício profissional. O intuito é de que esta nova entidade permita maior autonomia e representatividade aos arquitetos e urbanistas.

As empresas do setor de arquitetura, em sua maioria, não dispõem o tempo e os recursos necessários para um marketing eficiente e uma divulgação que possibilite retornos para a empresa. A Quaderna Arquitetura não se comporta de modo diferente. Até o momento, os sócios proprietários realizaram poucas ações de divulgação da empresa, as quais não foram eficazes, não resultando em novos clientes ou projetos.

A proposta deste trabalho é apresentar aos proprietários da Quaderna Arquitetura um plano de marketing. O objetivo é propor ações que permitam à empresa destacar-se perante seus concorrentes, firmando sua posição de prestadora de serviços de arquitetura no mercado de Porto Alegre e expandindo sua carteira de clientes.

Neste trabalho, a caracterização da empresa é apresentada, seguida pela definição do problema e dos objetivos gerais e específicos. O referencial teórico, que fundamentará o desenvolvimento das etapas do plano, é exposto considerando três temas principais: a arquitetura, o marketing de serviços e o plano de marketing. Em sequência, são apresentados os procedimentos metodológicos que serão utilizados na construção do plano de marketing da empresa.

O plano de marketing é desenvolvido, iniciando pela etapa de análise dos ambientes internos e externos da empresa, dando insumos para a realização da

análise SWOT. Considerando esta análise, são identificados e propostos objetivos e estratégias de marketing, assim como são apresentados planos de ação e de controle para a sua implementação.

2. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Quaderna Arquitetura iniciou suas atividades como escritório de arquitetura em 2004. Embora tenha sido criada neste ano por seus sócios, Henrique Gonçalves da Silva e Lorenzo Tedesco Fabbrin, a empresa só foi formalizada perante os órgãos legais em novembro de 2005.

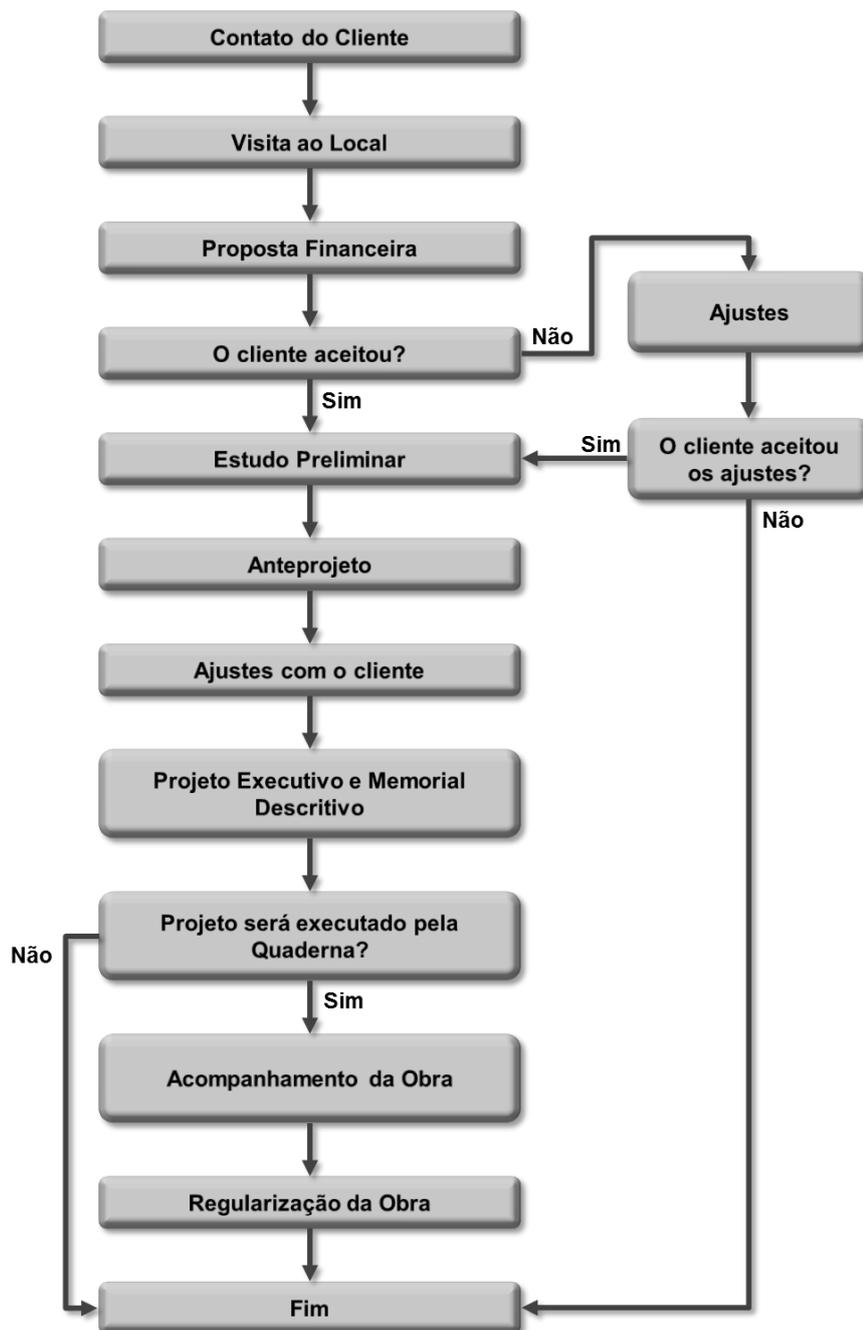
Ambos arquitetos formados pelo Centro Universitário Ritter dos Reis, os sócios não vislumbravam possibilidade de crescimento profissional e de valorização de seu trabalho caso se tornassem funcionários em escritórios de arquitetura. Deste modo, associaram-se para criar um escritório próprio, visto que, em seu entendimento, este é o melhor modo para o efetivo sucesso dos profissionais deste ramo.

A Quaderna Arquitetura atua no ramo de construção civil, arquitetura comercial e residencial. Esta última não é o foco da empresa, entretanto, neste momento do mercado, é o ramo que mais tem apresentado possibilidades de trabalho. Sua sede localiza-se no bairro Menino Deus, de Porto Alegre e seus clientes localizam-se tanto nesta cidade como em sua Região Metropolitana.

Quanto às atividades da empresa, usualmente realizam confecção de projetos arquitetônicos, coordenação de projetos complementares, compatibilização de projetos (idealização de projetos que se complementam com o envolvimento de diversos profissionais, tais como engenheiros civil e elétricos), prestação de assistência à obra e à regularização das obras perante os órgãos competentes. Por possuir uma estrutura física simples, suas atividades são executadas exclusivamente pelos dois sócios, que realizam todas as ações envolvidas no dia-a-dia e nos projetos da empresa. Atualmente, a Quaderna Arquitetura tem atendido a média de seis clientes anuais, cujos projetos têm duração média mínima de três meses.

Como suas atividades baseiam-se na realização de projetos, o fluxo (Figura 1) usual de atividades pode ser descrito como o seguinte:

Figura 1 – Fluxograma de Atividades da Quaderna Arquitetura



Fonte: Adaptado de Quaderna Arquitetura.

O trabalho inicia-se com o contato do cliente com a empresa; neste momento, os colaboradores realizam um levantamento de dados acerca do serviço que o cliente deseja, o qual é complementado com uma visita, na qual o local é conhecido; é o momento de obter mais informações sobre o que é desejado pelo cliente. Após, os sócios reúnem-se para a análise do serviço, sendo elaborada a proposta

financeira para o cliente, a qual contempla a descrição das etapas seguintes ao aceite.

Caso o cliente demore mais do que 15 dias para retornar sobre o aceite ou não aceitar a proposta, é realizado um contato para identificação da situação, questionando os motivos para o não aceite da proposta e, caso seja conveniente para ambas as partes, é realizado um ajuste de proposta. Com o aceite do projeto, é iniciado o processo denominado de estudo preliminar, no qual é realizado um extenso processo de identificação das necessidades do cliente, assim como de sua situação, para que seja possível realizar um projeto que melhor atenda a suas necessidades.

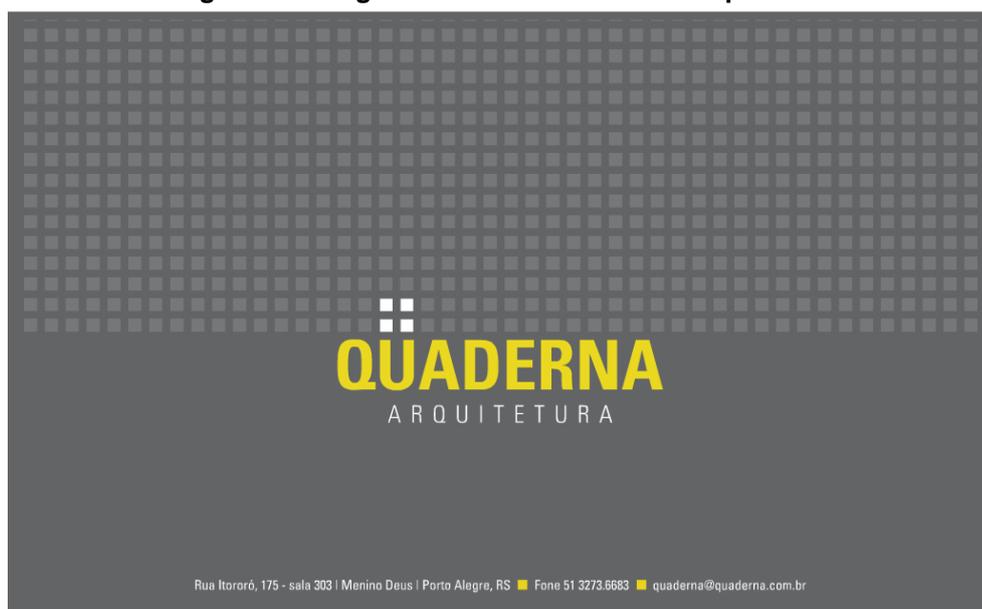
Levantados todos os dados necessários, é realizado o anteprojeto, um esboço que inclui uma maquete eletrônica. Neste momento, há um novo encontro com o cliente para apresentação do anteprojeto, que pode analisar e opinar sobre o mesmo. Em sequência, são realizados o projeto executivo e o memorial descritivo, os quais contêm toda a descrição do projeto e as atividades necessárias para a finalização do mesmo.

Caso a proposta acordada com o cliente seja apenas de entrega do projeto, finaliza-se o contato da empresa com o mesmo. Caso contrário, os sócios iniciam a execução do trabalho, seguindo o projeto e o memorial executivo que foram previamente desenvolvidos.

Atualmente, a empresa possui algumas parcerias não formalizadas com alguns pequenos empreiteiros, engenheiros civis e também com alguns investidores. Com este último tipo de parceiros é realizado o chamado estudo de risco, quando um investidor possui um terreno para venda e o escritório realiza um projeto para o espaço, que será utilizado para a divulgação do local. Entretanto, neste tipo de projeto, nem mesmo a venda do terreno é garantia de sua implementação, sendo apenas uma especulação do que poderá ser realizado. Este tipo de parceria está sendo evitado pelos sócios, visto que não há nenhuma garantia de retorno financeiro.

Quanto à divulgação da empresa, atualmente os sócios possuem um *site* próprio apenas com o logo e a localização da mesma (Figura 2), além de realizarem uma divulgação paga através do *site* do Guia de Serviços Hagah (Figura 3).

Figura 2 – Imagem do Site da Quaderna Arquitetura



Fonte: Site da Quaderna Arquitetura (2011).

A divulgação pelo Guia de Serviços Hagah (Figura 3) foi responsável por alguns contatos que a empresa recebeu, entretanto, foram poucos os que se transformaram em projeto efetivo, sendo a maioria ligações para especulação de preços e contatos de fornecedores para a venda de produtos.

Figura 3 – Imagem da Divulgação da Quaderna Arquitetura

Quaderna Arquitetura
 Categorias: [Arquitetos](#) / [Profissionais](#)

Seja o 1º a dar uma nota [Seja o 1º a comentar](#) [Tweet](#) [Recomendar](#) [+1](#)

Endereço:
 Rua Itororó, 175
 Sala 303
 Menino Deus, Porto Alegre / RS

Horário de atendimento:
 De segunda a sexta, das 8h30 às 19h.

Telefones:
[Clique aqui e fale de graça do seu telefone!](#)
 (51) 3273-6683

Sites:
www.quaderna.com.br

Última atualização de dados: 30/11/2009

Fonte: Site Guia de Serviços Hagah (GRUPO RBS, 2012).

A empresa também realizou divulgação em um guia de serviços impresso e específico para o ramo de condomínios com periodicidade anual. Esta propaganda não resultou em nenhum retorno de serviços para a empresa, não sendo realizado mais nenhum investimento neste meio.

Como o principal meio de conquista de clientes da Quaderna Arquitetura é a indicação realizada por antigos clientes, os sócios têm a intenção de realizar ações voltadas para a divulgação da empresa neste meio. Há também o interesse de produção de material de divulgação para ser vinculado junto ao meio comercial, como em empreendimentos comerciais que estejam em construção.

A empresa não possui uma definição de missão, metas, valores ou objetivos. Os sócios possuem a intenção de realizar a definição do posicionamento da empresa para, então, poder divulgá-lo em seu *site*.

3. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A Quaderna Arquitetura é um escritório de arquitetura que atua nas áreas afins à construção civil, arquitetura residencial e comercial. Seus sócios proprietários exercem as atividades envolvidas com a confecção dos projetos arquitetônicos, a coordenação de projetos complementares, prestando assistência à obra e à regularização perante os órgãos competentes. Caracterizada por uma estrutura simples, é composta regularmente apenas pelos dois sócios, que, como realizam todas as atividades da empresa, não conseguem focar-se na administração e na divulgação da empresa.

A área de arquitetura caracteriza-se por ser um ramo em que, usualmente, não há investimentos em marketing. A pouca divulgação de empresas ou profissionais faz com que a conquista de novos clientes seja resultante principalmente da divulgação informal de quem já utilizou os serviços. O escritório Quaderna Arquitetura não se diferencia dos demais escritórios do ramo. Até o momento, os proprietários não investiram suficientemente na divulgação da empresa, tendo realizado ações esporádicas que não resultaram em retornos para a empresa.

Um plano de marketing focado em destacar a empresa em relação a seus concorrentes, planejando ações de divulgação, pode auxiliar na conquista de novos clientes, resultando na expansão do público atendido. Deste modo, este trabalho se propõe a realizar um plano de marketing para a Quaderna Arquitetura.

O intuito é que, através das etapas deste planejamento, permita-se identificar os fatores internos e externos que, se melhor trabalhados, possam ser revertidos em benefícios para o crescimento da empresa, expandindo sua carteira de clientes, fortalecendo sua imagem como prestadora de serviços de arquitetura em Porto Alegre e qualificando o atendimento oferecido a seus clientes.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GERAL

Elaborar um plano de marketing para a empresa Quaderna Arquitetura.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos deste trabalho contemplam:

- a) avaliar o mercado em que a empresa está inserida, assim como os seus principais concorrentes;
- b) analisar os fatores referentes ao ambiente externo à empresa, através da identificação de ameaças e oportunidades do mercado;
- c) identificar os fatores internos, analisando os pontos fracos e fortes da empresa;
- d) estabelecer objetivos de marketing para a empresa;
- e) propor estratégias de marketing, assim como planos de ação com o intuito de atingir os objetivos previamente estabelecidos;
- f) elaborar um método para implementação das ações propostas, assim como para o controle do plano de marketing.

5. REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura deste trabalho abrangeu três principais temas: a Arquitetura e seu mercado, o Marketing de Serviços e o Planejamento de Marketing. Primeiramente, a análise do mercado em que a empresa está inserida permitiu um maior conhecimento acerca da dinâmica e das particularidades deste ramo. Em sequência, realizou-se a revisão de literatura sobre o Marketing de Serviços e suas peculiaridades. Por último, foi realizada a revisão acerca do Planejamento de Marketing, focando nos conhecimentos envolvidos na elaboração de um Plano de Marketing.

5.1. ARQUITETURA

Conforme sugerido por Costa (1997, p. 246), a arquitetura pode ser definida inicialmente como a construção realizada com o intuito de ordenar e organizar o ambiente para determinadas finalidade e intenção. Entretanto, a arquitetura ainda depende tanto do sentimento e das escolhas de cada profissional, assim como da época e do meio em que está inserida. Esse autor conceitua a arquitetura como “construção concebida com a intenção de ordenar e organizar plasticamente o espaço, em função de uma determinada época, de um determinado meio, de uma determinada técnica e de um determinado programa” (COSTA, 1997, p. 246).

O profissional que atua neste mercado é o arquiteto, que deve ter formação profissional de nível superior. Esta formação se dá através dos cursos de Arquitetura e Urbanismo que, em geral, possuem duração de cinco anos. Atualmente, os cursos desta formação abordam, entre outros, temas como história da arte, história da arquitetura e do urbanismo, representação gráfica, resistência dos materiais, construção, planejamento urbano, projeto de edificações, conforto ambiental, paisagismo e arquitetura de interiores. Esta formação possibilita ao profissional habilitar-se a trabalhar com, por exemplo, arquitetura das edificações, paisagismo, topografia, arquitetura de interiores, patrimônio cultural, meio ambiente, instalações, conforto ambiental e planejamento urbano regional (BELAS ARTES, 2012).

5.1.1. Histórico da Arquitetura no Brasil

A primeira legislação brasileira a regular a profissão foi a Lei Federal nº 5.194/1966 (BRASIL, 1966). Esta lei além de regular a profissão de Arquiteto, também diz respeito às profissões de Engenheiro e Engenheiro-Agrônomo. No tocante à arquitetura, há o reconhecimento da profissão, caracterizando-a e discorrendo sobre suas atividades:

Art. 1º As profissões de engenheiro, arquiteto e engenheiro-agrônomo são caracterizadas pelas realizações de interesse (*sic*) social e humano que importem na realização dos seguintes empreendimentos:

- a) aproveitamento e utilização de recursos naturais;
- b) meios de locomoção e comunicações;
- c) edificações, serviços e equipamentos urbanos, rurais e regionais, nos seus aspectos técnicos e artísticos;
- d) instalações e meios de acesso a costas, cursos e massas de água e extensões terrestres;
- e) desenvolvimento industrial e agropecuário.

Art. 2º O exercício, no País, da profissão de engenheiro, arquiteto ou engenheiro-agrônomo, observadas as condições de capacidade e demais exigências legais, é assegurado:

- a) aos que possuam, devidamente registrado, diploma de faculdade ou escola superior de engenharia, arquitetura ou agronomia, oficiais ou reconhecidas, existentes no País;

[...]

Parágrafo único. O exercício das atividades de engenheiro, arquiteto e engenheiro-agrônomo é garantido, obedecidos os limites das respectivas licenças e excluídas as expedidas, a título precário, até a publicação desta Lei, aos que, nesta data, estejam registrados nos Conselhos Regionais. (BRASIL, 1966).

Até 2010, as atribuições e especificações dos serviços que competem ao profissional de arquitetura e urbanismo eram identificáveis através da Lei Federal 5.194/1966 (BRASIL, 1966) e da Resolução 218/1973 do Conselho Federal de Engenharia, Arquitetura e Agronomia (CONFEA, 1973). No tocante, a edificações, conjuntos arquitetônicos e monumentos, arquitetura paisagística e de interiores; planejamento físico, local, urbano e regional; seus serviços afins e correlatos; considerava-se de competência do arquiteto as atividades apresentadas na Figura 4:

Figura 4 – Atividades da Resolução N° 218/1973

- 01 - Supervisão, coordenação e orientação técnica;
- 02 - Estudo, planejamento, projeto e especificação;
- 03 - Estudo de viabilidade técnico-econômica;
- 04 - Assistência, assessoria e consultoria;
- 05 - Direção de obra e serviço técnico;
- 06 - Vistoria, perícia, avaliação, arbitramento, laudo e parecer técnico;
- 07 - Desempenho de cargo e função técnica;
- 08 - Ensino, pesquisa, análise, experimentação, ensaio e divulgação técnica; extensão;
- 09 - Elaboração de orçamento;
- 10 - Padronização, mensuração e controle de qualidade;
- 11 - Execução de obra e serviço técnico;
- 12 - Fiscalização de obra e serviço técnico;
- 13 - Produção técnica e especializada;
- 14 - Condução de trabalho técnico;
- 15 - Condução de equipe de instalação, montagem, operação, reparo ou manutenção;
- 16 - Execução de instalação, montagem e reparo;
- 17 - Operação e manutenção de equipamento e instalação;
- 18 - Execução de desenho técnico.

Fonte: Adaptada de CONFEA (1973).

Entretanto, em dezembro de 2010, foi aprovada pelo presidente Luiz Inácio Lula da Silva a Lei Federal nº 12.378 (BRASIL, 2010), que, sendo uma lei específica referente à arquitetura, regula o exercício da profissão, suas atividades e atribuições, além de criar o Conselho de Arquitetura e Urbanismo, no âmbito do Brasil e das unidades federativas. Além disso, a partir da criação desta lei, revogaram-se quaisquer dispositivos normativos anteriores que discorriam sobre esses assuntos.

A Lei nº 12.378 define os campos de atuação para esta profissão, através das diretrizes curriculares nacionais, dando maior definição a este ofício e seu exercício:

Parágrafo único. As atividades de que trata este artigo aplicam-se aos seguintes campos de atuação no setor:

I - da Arquitetura e Urbanismo, concepção e execução de projetos;

II - da Arquitetura de Interiores, concepção e execução de projetos de ambientes;

III - da Arquitetura Paisagística, concepção e execução de projetos para espaços externos, livres e abertos, privados ou públicos, como parques e praças, considerados isoladamente ou em sistemas, dentro de várias escalas, inclusive a territorial;

IV - do Patrimônio Histórico Cultural e Artístico, arquitetônico, urbanístico, paisagístico, monumentos, restauro, práticas de projeto e soluções tecnológicas para reutilização, reabilitação, reconstrução, preservação, conservação, restauro e valorização de edificações, conjuntos e cidades;

V - do Planejamento Urbano e Regional, planejamento físico-territorial, planos de intervenção no espaço urbano, metropolitano e regional

fundamentados nos sistemas de infraestrutura, saneamento básico e ambiental, sistema viário, sinalização, tráfego e trânsito urbano e rural, acessibilidade, gestão territorial e ambiental, parcelamento do solo, loteamento, desmembramento, remembramento, arruamento, planejamento urbano, plano diretor, traçado de cidades, desenho urbano, sistema viário, tráfego e trânsito urbano e rural, inventário urbano e regional, assentamentos humanos e requalificação em áreas urbanas e rurais;

VI - da Topografia, elaboração e interpretação de levantamentos topográficos cadastrais para a realização de projetos de arquitetura, de urbanismo e de paisagismo, foto-interpretação, leitura, interpretação e análise de dados e informações topográficas e sensoriamento remoto;

VII - da Tecnologia e resistência dos materiais, dos elementos e produtos de construção, patologias e recuperações;

VIII - dos sistemas construtivos e estruturais, estruturas, desenvolvimento de estruturas e aplicação tecnológica de estruturas;

IX - de instalações e equipamentos referentes à arquitetura e urbanismo;

X - do Conforto Ambiental, técnicas referentes ao estabelecimento de condições climáticas, acústicas, lumínicas e ergonômicas, para a concepção, organização e construção dos espaços;

XI - do Meio Ambiente, Estudo e Avaliação dos Impactos Ambientais, Licenciamento Ambiental, Utilização Racional dos Recursos Disponíveis e Desenvolvimento Sustentável (BRASIL, 2010).

As atribuições profissionais de arquitetos e urbanistas também são definidas na Lei nº 12.378, conforme elencado na Figura 5. Em comparação, com a os regulamentos anteriores, houve a redução de número de atividades definidas como de atribuição destes profissionais, antes eram 18, com a nova legislação passou a ser 12, havendo a supressão de atividades como *Execução de desenho técnico*.

Figura 5 – Atividades e Atribuições do Arquiteto e Urbanista

<p>I - supervisão, coordenação, gestão e orientação técnica;</p> <p>II - coleta de dados, estudo, planejamento, projeto e especificação;</p> <p>III - estudo de viabilidade técnica e ambiental;</p> <p>IV - assistência técnica, assessoria e consultoria;</p> <p>V - direção de obras e de serviço técnico;</p> <p>VI - vistoria, perícia, avaliação, monitoramento, laudo, parecer técnico, auditoria e arbitragem;</p> <p>VII - desempenho de cargo e função técnica;</p> <p>VIII - treinamento, ensino, pesquisa e extensão universitária;</p> <p>IX - desenvolvimento, análise, experimentação, ensaio, padronização, mensuração e controle de qualidade;</p> <p>X - elaboração de orçamento;</p> <p>XI - produção e divulgação técnica especializada; e</p> <p>XII - execução, fiscalização e condução de obra, instalação e serviço técnico.</p>
--

Fonte: Adaptado de Brasil (2010).

A definição das atribuições dos arquitetos e urbanistas é ratificada pelo CAU, conforme sua Resolução nº 21, de abril de 2012 (CAU, 2012a). Este documento

também contém a descrição dos campos de atuação destes profissionais, conforme já definidos na Lei nº 12.378, e glossário explicativo dos termos referentes às atividades profissionais para fins de entendimento e correta aplicação (CAU, 2012a).

5.1.2. Instituições Regulamentadoras e Representativas de Classe

A partir de 1966, com a Lei Federal 5.194 (BRASIL, 1966), a instância superior de fiscalização do exercício profissional da arquitetura era o Conselho Federal de Engenharia, Arquitetura e Agronomia (CONFEA) e os órgãos subordinados, os conselhos regionais (CREA-UF). Entretanto, com a aprovação da Lei 12.378/2010 (BRASIL, 2010), a profissão foi desvinculada destas entidades e, com a criação do Conselho de Arquitetura do Brasil (CAU/BR) e dos Conselhos de Arquitetura e Urbanismo dos Estados e do Distrito Federal – CAUs, foram definidas as únicas autarquias com a função de orientar, disciplinar e fiscalizar o exercício da profissão de arquitetura e urbanismo no país.

Os Conselhos de Arquitetura são autarquias de direito público, que possuem autonomia administrativa e financeira, além de estrutura federativa. Entretanto, as atividades destes órgãos devem ser custeadas pelas rendas próprias, sendo seus recursos advindos da arrecadação de anuidades, contribuições e tarifas de serviços, que na proporção de 80% se destinará à unidade federativa de origem e 20% ao conselho federal; doações e rendimentos patronais; resultado de convênios; e outros rendimentos eventuais (BRASIL, 2010).

Para atuação e exercício das atividades profissionais do arquiteto e urbanista, é necessário o registro junto ao CAU do Estado ou Distrito Federal, que habilita a atuação em todo o território nacional. Além disso, o profissional deve pautar seu comportamento e conduta de acordo com as características definidas pelo Código de Ética e Disciplina do CAU/BR, caso contrário, estará sujeito às sanções disciplinares previstas na Lei (BRASIL, 2010).

Além do CAU, há outra organização que envolve a profissão, que é o Instituto de Arquitetos do Brasil (IAB). Sendo uma entidade sem fins lucrativos, reúne os arquitetos do país, objetivando principalmente o contínuo aprimoramento da arquitetura brasileira, na tentativa de defender e beneficiar o ambiente de vida, as

paisagens urbanas e não urbanas, assim como todos os elementos essenciais e inerentes à cultura nacional, os quais constituem patrimônios da população brasileira. Direcionado por este objetivo, o IAB caracteriza suas ações e iniciativas, defendendo o digno exercício da profissão e de seus princípios éticos e disseminando conhecimentos (IAB, 2012).

O IAB é a mais antiga entidade brasileira voltada à arquitetura e ao exercício da profissão, visto que descende do antigo Instituto Brasileiro de Architectura, o qual foi fundado no Rio de Janeiro em 1921, além de atualmente estar presente em 27 unidades da federação, abrangendo praticamente todo território brasileiro. Tais características permitem que o IAB seja reconhecido tanto entre os profissionais que estão envolvidos neste ramo, mas também entre o público leigo em geral. Outro fator de grande relevância para o reconhecimento do Instituto é a sua vinculação com diversas entidades internacionais, como a União Internacional de Arquitetos (UIA), a Federação Pan-Americana de Associações de Arquitetos (FPAA) e o Conselho Internacional de Arquitetos de Língua Portuguesa (CIALP) (IAB, 2012).

A principal diferença entre o IAB e o CAU é que o primeiro constitui-se uma entidade profissional, enquanto o segundo é um conselho profissional. Enquanto uma entidade profissional é de iniciativa e responsabilidade direta e exclusiva de profissionais, sendo uma instituição de natureza política e cultural independente do Estado, os conselhos profissionais caracterizam-se por serem entidades do Estado, por ele criadas e mantidas pelas contribuições obrigatórias previstas na legislação, possuindo o intuito de fiscalizar e controlar o exercício das profissões (IAB, 2011).

5.1.3. O Mercado Brasileiro

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) fundamentou uma classificação de setores por atividades econômicas, de modo a serem divididas em oito macros segmentos, que são Administração Pública, Agropecuária, Comércio, Construção Civil, Extração Mineral, Indústria de Transformação, Serviços e Serviços Industriais. Esta classificação é utilizada também pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). Nesta categorização identifica-se que as atividades de Arquitetura e Engenharia Consultiva são constituintes do setor de Serviços. Conseqüentemente,

com o intuito de proporcionar um melhor entendimento sobre o segmento de arquitetura, analisa-se também sua influência e situação em relação ao setor de Serviços como um todo.

O mercado do segmento de Arquitetura e Engenharia, na última década, sofreu importantes movimentações. Em 2008, a crise financeira, iniciada nos Estados Unidos, teve seus impactos atenuados no Brasil em razão de investimentos públicos e privados. Tal ano, para o mercado de Arquitetura e Engenharia brasileiro, apresentou os melhores indicadores de resultados do período de 2000 a 2009, sendo mantidos os bons desempenhos no ano seguinte. Na esfera governamental, pode-se destacar que o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), criado pelo governo federal, teve importante influência nas movimentações e investimentos no segmento, assim como o aumento do acesso ao crédito e o lançamento de programas habitacionais como o “Minha Casa, Minha Vida”.

Atualmente, fatores como a realização da Copa do Mundo, em 2014, e das Olimpíadas, em 2016, no Brasil são responsáveis por continuar movimentando o setor, assim como representam uma perspectiva da manutenção deste cenário positivo pelos próximos anos. Afinal, tais eventos são responsáveis por intensos investimentos em infraestrutura.

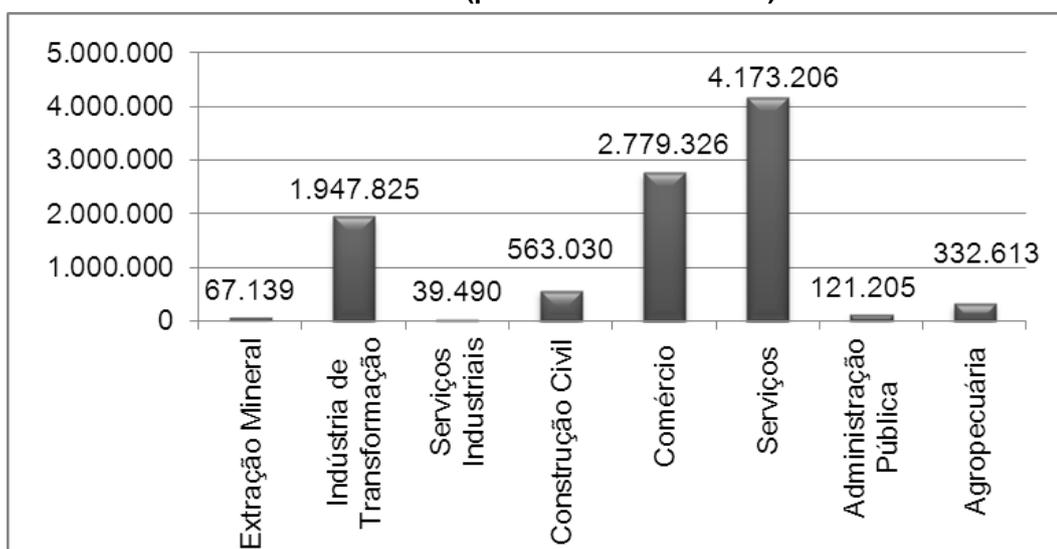
Tabela 1 – Admissões e desligamentos ocorridos por setores de atividades econômicas no Brasil (período de 2000 a 2009)

Setor	Movimentação do Emprego		
	Admissões	Desligamentos	Saldo
Extração Mineral	390.366	323.227	67.139
Indústria de Transformação	24.159.619	22.211.794	1.947.825
Serviços Industriais	548.298	508.808	39.490
Construção Civil	11.718.344	11.155.314	563.030
Comércio	26.233.897	23.454.571	2.779.326
Serviços	40.344.726	36.171.520	4.173.206
Administração Pública	868.618	747.413	121.205
Agropecuária	10.593.513	10.260.900	332.613
Total	114.857.381	104.833.547	10.023.834

Fonte: Adaptado de SINAENCO (2009).

No período de 2000 a 2009, o setor de Serviços foi responsável por grande participação nos montantes de admissões e desligamentos realizados (Tabela 1 e Figura 6), o que demonstra sua representatividade em relação ao mercado de trabalho como um todo (SINAENCO, 2009).

Figura 6 – Novos postos de trabalho por setores de atividades econômicas (período de 2000 a 2009)



Fonte: Adaptado de SINAENCO (2009).

Neste mesmo período, o segmento de Arquitetura e Engenharia demonstrou importante participação nas estatísticas do setor de Serviços. No tocante das contratações realizadas entre 2000 e 2009, o segmento contribuiu com a admissão de 785.095 pessoas, número que representa 1,95% do setor. Já em relação aos desligamentos, sua participação foi menor, com 675.729 postos de trabalho cancelados (1,89% do setor de Serviços). Considerando-se estes números, identifica-se que o segmento contribuiu mais com a admissão do que com o desligamento de trabalhadores, sendo responsável pela criação de 98.328 novos postos de trabalho, 2,77% em relação ao setor (SINAENCO, 2009).

Entre janeiro de 2008 e junho de 2009, o segmento de Arquitetura e Engenharia teve maior participação no setor de Serviços. Neste período, o setor de Serviços contabilizou mais de 8,7 milhões de admissões e mais de 7,8 milhões de desligamentos, o que significa quase 900 mil novos postos de trabalho (Tabela 2). O segmento que representa as atividades de Arquitetura e Engenharia foi responsável por 225.930 admissões e 187.310 desligamentos, totalizando 38.620 novas vagas, totalizando 4,37% do setor de Serviços (SINAENCO, 2009).

Tabela 2 – Admissões e desligamentos ocorridos no setor de Serviços no Brasil (período de janeiro de 2008 a junho de 2009)

Período	2008		2009	
	Admissões	Desligamentos	Admissões	Desligamentos
Janeiro	451.792	402.715	452.142	449.690
Fevereiro	488.789	414.348	482.005	424.487
Março	512.047	422.975	519.142	469.962
Abril	513.161	415.735	482.602	423.323
Maiο	472.059	416.698	477.454	433.425
Junho	492.507	419.071	471.045	448.168
Julho	509.570	458.278	-	-
Agosto	531.702	436.511	-	-
Setembro	537.091	432.438	-	-
Outubro	516.994	480.852	-	-
Novembro	467.804	428.508	-	-
Dezembro	362.849	479.977	-	-
Total	5.856.365	5.208.106	2.884.390	2.649.055

Fonte: Adaptado de SINAENCO (2009).

Em 2009, conforme estatísticas do Cadastro Central de Empresas – CEMPRE (IBGE, 2011a), o segmento de Arquitetura e Engenharia registrou um montante de 47.152 empresas ativas, representando um aumento de 7,87% em relação ao período anterior. Entretanto, este número pode apresentar distorções, visto que a abertura de novas empresas é sempre registrada, embora a desativação nem sempre seja devido a dificuldades de encerramento contábil fiscal. Neste mesmo período, o pessoal ocupado foi de 269.491, dos quais 193.982 são assalariados, com valor médio mensal de 4,7 salários mínimos. O total de salários e outras remunerações deste setor alcançou o montante de mais de cinco bilhões de reais (IBGE, 2011a).

O segmento de Arquitetura e Engenharia é caracterizado pela heterogeneidade em relação à estrutura de tamanho e funcionários das empresas. Do total de empresas de 2009, a maioria (97,13%) das empresas possuía menos de 20 profissionais, sendo principalmente micro e pequenas empresas, que representam menor participação no número de postos de trabalho e menor contribuição direta no faturamento. Em contrapartida, as 1.353 empresas que possuíam 20 ou mais profissionais formam o grupo que é responsável pela maior concentração de vínculos empregatícios e uma considerável fatia do volume gerado de receita (IBGE, 2011a).

A Pesquisa Anual de Serviços – PAS (IBGE, 2011b) considera basicamente apenas as empresas com 20 ou mais pessoas ocupadas. Sua análise do ano de

2009 considerou, portanto, 1.353 empresas, sendo divulgado que a receita operacional líquida das empresas do setor de Serviços foi de mais de R\$ 188,2 bilhões, enquanto o segmento de Arquitetura e Engenharia foi responsável por mais de R\$ 17,6 bilhões, 9,39% do faturamento do setor.

A análise da região Sul do Brasil (SINAENCO, 2011, p. 21), identificou que havia 8.187 empresas do segmento em 2009, representando um crescimento de 9,15% em relação a 2008. Esta região era responsável por mais de 34 mil profissionais, dos quais 62,8% eram assalariados. Este percentual de assalariados em relação aos postos de trabalho, quando comparado a outras regiões e ao total do Brasil, é considerado baixo, entretanto tal característica ocorre por esta região possuir um alto índice de postos de trabalho ocupados por sócios da empresa e profissionais autônomos.

Em março de 2012, conforme divulgado pelo Ministério do Trabalho e do Emprego (BRASIL, 2012), o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) registrou a criação de mais de 111 mil postos de trabalho com registro em carteira, considerando-se que o montante criado de vagas é identificado a partir da diferença entre as admissões e as demissões ocorridas no período. O Rio Grande do Sul foi o 3º estado que mais criou vagas formais com mais de 16 mil novos empregos, perdendo apenas para São Paulo e Minas Gerais.

O setor de Serviços pode ser identificado como sendo o principal contribuinte para este número, visto que foi o responsável pela criação de mais de 83 mil vagas formais. A relevância deste setor também é identificada no RS, que contou com mais de sete mil novos empregos (BRASIL, 2012).

5.1.4. A Percepção dos Clientes

Grasseli, Souki e Mendes (2009), com o intuito de identificar a imagem associada à profissão e ao profissional de arquitetura, realizaram uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória. Foram realizadas 31 entrevistas em profundidade, com públicos que estão importantemente envolvidos com a arquitetura, como profissionais atuantes e não atuantes, coordenadores e professores deste curso, dirigentes de instituições regulamentadoras e

representativas de classe, profissionais concorrentes (Engenheiros, Decoradores e Designers de interiores), clientes que já utilizaram serviços deste mercado e potenciais clientes. Em sequência, foi realizado um grupo de foco, com dez estudantes de arquitetura (GRASSELLI; SOUKI; MENDES, 2009).

Para analisar as informações coletadas na pesquisa, os autores utilizaram o modelo de análise da imagem, proposto por De Toni, Milan e Schuler (2004, 2005), com base nas seguintes dimensões:

- a) Funcional: características físicas que permitem identificar evidências tangíveis, como aparência pessoal e instalações físicas;
- b) Cognitiva: uma construção mental racional e lógica desenvolvida pelos clientes na avaliação da imagem do serviço, através de um conjunto de impressões, percepções e atitudes;
- c) Simbólica: avaliação com base no que significa para o cliente, reforçando seus valores, sentimentos e objetivos;
- d) Emocional: os sentimentos que emergem durante a vivência da relação, pelo cliente ou pelo prestador do serviço.

Os resultados obtidos na pesquisa permitiram aos autores identificar que, no que tange à dimensão funcional, não há uma única imagem associada ao profissional de arquitetura. As evidências levantadas pelos entrevistados relacionavam-se com o vestuário e o ambiente de trabalho, havendo uma tendência a considerar que o profissional de aparência mais técnica estava associado ao ambiente da obra, enquanto o profissional de aspectos mais artísticos foi mais frequentemente ligado ao ambiente de escritório (GRASSELLI; SOUKI; MENDES, 2009).

A análise da dimensão cognitiva demonstrou que não há clareza no conhecimento das atribuições desta profissão, tanto por parte dos clientes quanto dos próprios estudantes, que ingressam na graduação com uma expectativa que diverge do que encontram e vivenciam durante sua realização. Para os entrevistados, o curso não ensina claramente as opções de exercício profissional e há um posicionamento enigmático sobre a arquitetura por parte dos profissionais, dificultando a diferenciação em relação aos concorrentes e a criação de valor do serviço para com os clientes (GRASSELLI; SOUKI; MENDES, 2009).

Em relação à dimensão simbólica da imagem, a pesquisa permitiu identificar o interesse pelos símbolos de *status* relacionados à arquitetura. Para os públicos

envolvidos com esta profissão, seja por ser arquiteto ou por contratar seus serviços, há uma situação de *status* associada ao reconhecimento do trabalho do profissional por parte da sociedade e da mídia (GRASSELLI; SOUKI; MENDES, 2009).

A dimensão emocional, analisada por esta pesquisa, considera as emoções que podem ser desencadeadas durante a realização dos serviços. Neste quesito, foram identificadas situações que envolviam tanto emoções positivas quanto atritos entre os profissionais e os clientes. Nas situações em que o arquiteto estava disposto a atender as necessidades e anseios do cliente, desenvolve-se uma relação consensual geradora de emoções positivas. Entretanto, há uma tendência de que as relações com os profissionais deste ramo resultem em atritos entre os envolvidos, visto que usualmente o arquiteto não atua como um profissional responsável por prestar serviços satisfazendo os desejos do cliente; pelo contrário, atua em seu próprio benefício. Outro ponto abordado na pesquisa desta dimensão diz respeito à insatisfação do profissional em relação às expectativas financeiras e do trabalho (GRASSELLI; SOUKI; MENDES, 2009).

É possível identificar, a partir da análise dos resultados desta pesquisa apresentada por Grasseli, Souki e Mendes (2009), que a atual imagem da profissão e do profissional de arquitetura é nebulosa para todos os públicos envolvidos. Devido a esta falta de clareza no entendimento desta imagem, pode ocorrer uma repercussão negativa dos clientes em relação a esta profissão e seus profissionais, prejudicando a atuação do prestador de serviços (GRASSELLI; SOUKI; MENDES, 2009).

Abi-Zaid e Tonini (2009) realizaram um estudo para entender se a percepção sobre o que é necessário para que um projeto tenha sucesso é harmônica entre as expectativas de arquitetos e clientes. Os autores realizaram uma pesquisa quantitativa exploratória e descritiva, através da realização de questionários com clientes e profissionais.

A análise das informações, coletadas pelos autores nesta pesquisa, permitiu identificar as diferentes visões dos clientes e dos arquitetos sobre os atributos da relação, além de possibilitar uma comparação entre estas percepções. A Figura 7 mostra alguns dos atributos que foram considerados na pesquisa sob as perspectivas destes dois públicos (ABI-ZAID; TONINI, 2009).

Figura 7 – Perspectivas de Clientes e Arquitetos sobre os Atributos da Relação

		Perspectiva	
		Clientes	Arquitetos
Atributos	Críticos	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento da Obra • Garantia dos Serviços 	<ul style="list-style-type: none"> • Entendimento do Projeto pelo Cliente • Acesso ao Profissional
	Obrigatórios		<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade • Entrosamento • Velocidade de Atendimento • Programa de Necessidades • Capacidade Técnica
	Básicos	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade do Projeto Final • Assimilação de Necessidade do Cliente • Capacidade Técnica • Entrosamento entre Cliente e Arquiteto • Interesse pelo Cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade Técnica • Assimilação das Necessidade dos Clientes • Entrosamento com o Cliente • Interesse pelo Cliente • Acompanhamento da Obra • Qualidade do Projeto Final • Garantia • Interação com o Cliente
	Atrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelidade ao Cronograma Original • Preço • Fidelidade ao Orçamento Original 	

Fonte: Abi-Zaid e Tonini (2009).

A análise dos resultados desta pesquisa, conforme realizada pelos autores, permite identificar as diferenças entre as percepções sobre a importância dos atributos, as quais demonstram que os clientes e os profissionais possuem uma concepção divergente sobre o papel dos serviços prestados. É necessário, para criar um diferencial competitivo, que o profissional entenda as considerações dos clientes, sabendo que a prestação de serviços envolve desde a criação até a entrega da obra, sendo imprescindível a garantia dos mesmos, e que é atrativo saber as necessidades do cliente, atentando ao atendimento do cronograma e orçamento iniciais (ABI-ZAID; TONINI, 2009).

5.2. MARKETING DE SERVIÇOS

Conforme Westwood (1997, p.12), marketing pode ser conceituado como as ações relacionadas com descobrir os desejos do cliente, criar ou adaptar o produto para atender os anseios do cliente, além de atuar para garantir o lucro da empresa. O marketing realiza a relação entre o que a empresa pode proporcionar e o que os

clientes exigem, de modo que a empresa precisa ser suficientemente flexível para conquistar um equilíbrio entre estes dois aspectos, considerando o ambiente onde está inserida.

McDonald (2008, p. 2) conceitua o marketing contemplando todas as atividades realizadas por uma organização com o intuito de satisfazer as necessidades de seus clientes. O marketing visa à adaptação e a compatibilidade do que a empresa é capaz com o que é desejado pelo cliente para, então, conquistar objetivos mútuos. Pride e Ferrell (2001, p. 3) definem o marketing como sendo o processo responsável por “criar, distribuir, promover e apreçar bens, serviços e ideias para facilitar relações de troca satisfatórias com os clientes em um ambiente dinâmico”.

Esses três autores apresentam três conceitos que possuem a mesma essência ao definir o marketing, de que é a preocupação por parte da empresa em, não apenas atingir seus objetivos, mas também de entender os clientes e conhecê-los, para então conquistar um equilíbrio que permita uma melhor satisfação das necessidades de ambos. Esta definição pode ser relacionada, também, com a conceituação realizada pela *American Marketing Association – AMA* (2012):

Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, distribuir e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade em geral (AMA, 2012, tradução nossa).¹

Conforme analisado por Kotler e Keller (2006, p. 368), os produtos das empresas podem ser definidos de acordo com suas características de durabilidade, de tangibilidade, em bens duráveis, bens não duráveis e serviços. Os bens duráveis são os bens tangíveis que podem ser usufruídos por um determinado período de tempo, tendo uma vida útil mais longa, de modo que requerem mais garantias dos fabricantes. Os bens não duráveis são os bens tangíveis que são consumidos ou possuem duração para poucos usos, sendo consumidos rapidamente e sendo comprados com maior frequência, de modo que sua margem de lucro é menor e depende de maciça divulgação para conquista e retenção dos consumidores.

Os serviços são os produtos intangíveis e variáveis que dependem de maior controle de qualidade, credibilidade e adaptabilidade. Kotler e Keller (2006, p. 397)

¹ *Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large (AMA, 2012).*

definem o serviço como sendo “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada”, podendo ou não este serviço ter relação direta com algum produto. Este setor é o principal gerador de empregos, sendo de ampla abrangência, que vai desde a área governamental até as organizações não governamentais e a área empresarial.

Pride e Ferrell (2001, p. 245) conceituam serviço como “um produto intangível, que envolve uma ação, um desempenho ou um esforço que não pode ser fisicamente possuído”. Além disso, eles destacam que o serviço pode ser proporcionado utilizando-se de esforços humanos e/ou mecânicos, além de que pode destinar-se a pessoas ou a objetos.

5.2.1. Mix de Serviços

Kotler e Keller (2006, p. 397) elencam cinco categorias de ofertas ao mercado, sendo que o componente serviço pode ser caracterizado como a parte principal da oferta ou como uma parte secundária: bem tangível, bem tangível associado a serviços, híbrida, serviço principal associado a bens ou serviços secundários e serviço puro. A categoria de bem tangível engloba a oferta de um bem tangível que não está associado a nenhum serviço. O grupo de bem tangível associado a serviços diz respeito aqueles bens tangíveis que exigem serviços associados para seu êxito no mercado. A categoria híbrida caracteriza-se pelas ofertas que se baseiam simultaneamente em bens e serviços. Há também a oferta de serviço associado a bens ou a outros serviços secundários, que consiste na disponibilidade de bens ou outros serviços complementando o serviço principal. Já o serviço puro é aquele que não possui nenhum outro serviço ou bem vinculado (KOTLER; KELLER, 2006, p. 397).

Os serviços, conforme destacado por Kotler e Keller (2006, p. 398), como abrangem uma ampla gama de mercado, não podem ser generalizados, podendo sofrer diversas distinções. Eles podem ser fundamentados em equipamentos ou em profissionais, esta última categorização pode ser dividida entre os serviços que requerem qualificação, especialização ou nenhuma qualificação. Alguns serviços exigem que o cliente esteja presente, enquanto outros não; podem também diferir

nos tipos de necessidades que serão atendidas: pessoais ou empresariais. Além disso, os prestadores de serviços diferenciam-se por seus objetivos, com ou sem fins lucrativos, e por propriedade, os quais podem ser privados ou públicos.

5.2.2. Características dos Serviços

As características dos serviços são diferentemente analisadas pelos autores. Enquanto Kotler e Keller (2006, p. 399 *et seq*) identificam quatro características principais, Pride e Ferrell (2001, p. 246 *et seq*) analisam seis características básicas.

A intangibilidade é a característica que representa a particularidade dos serviços em não poderem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de sua aquisição e execução, ou seja, um serviço não é físico, conseqüentemente não pode ser tocado ou possuído. Para Kotler e Keller (2006, p. 399), é uma atribuição do prestador de serviços administrar os fatores de qualidade, que são procurados pelos clientes, tentando “tangibilizar o que é intangível”.

Inseparabilidade é o atributo que os serviços apresentam em razão de que, geralmente, são produzidos e consumidos ao mesmo tempo. Deste modo, a produção não pode ser realizada separadamente do consumo pelo cliente, sendo a interação prestador/cliente inevitável, diferentemente de como ocorre com os bens, que podem ser produzidos, estocados, distribuídos e depois consumidos.

A característica da perecibilidade identifica que os serviços não podem ser “guardados” para um uso posterior. Quando um serviço que foi programado para ocorrer em um determinado local e horário não ocorre, ele não pode ser estocado para um uso posterior, de modo que se demonstra perecível. Entretanto, em casos de demanda estável, esta característica tende a não prejudicar a empresa.

Os serviços estão amplamente relacionados a quem os presta e os fornece, de modo que possuem a variabilidade como sendo uma de suas características. Também chamada de variação da qualidade, este atributo demonstra que a natureza do comportamento humano é diretamente influenciável na prestação do serviço. Quando executado, pela mesma empresa, mas por funcionários distintos, o serviço estará sujeito a diversas heterogeneidades relacionadas com cada indivíduo.

Assim como, um serviço que é prestado pela mesma pessoa, mas com variáveis ambientais distintas, também estará propenso a ser executado diferentemente.

Além destas quatro características que são explicadas também por Kotler e Keller (2006, p. 399 *et seq*), Pride e Ferrell (2001, p. 246 *et seq*) elencam mais dois atributos básicos dos serviços: relacionamentos baseados no cliente e contato com o cliente. O primeiro destes atributos diz respeito à interdependência entre o sucesso do serviço e as interações da empresa para com os clientes, de modo que um cliente feliz e satisfeito provavelmente utilizará mais o serviço prestado, criando uma relação duradoura com este prestador. Já o atributo de contato com o cliente é aquele que faz referência ao nível de interação entre o prestador de serviço e o cliente para o qual o serviço está sendo executado. Todos os tipos de serviços, mesmo que independentes da presença do cliente durante sua execução, dependem do contato com o cliente, sendo importante para a empresa focar na qualificação e satisfação de seus empregados a fim de que melhor prestem o serviço, conseqüentemente melhor satisfazendo as necessidades dos clientes.

Churchill e Peter (2000, p. 292 *et seq*) também definem a natureza dos serviços em seis atributos, entretanto ressaltam as semelhanças e diferenças entre o marketing voltado para bens e o focado em serviços. Tanto o marketing de serviços quanto o de bens, possuem produtos que buscam oferecer algum valor aos clientes, mediante algo em troca, assim como devem ser oferecidos apropriadamente, seja nos quesitos de local ou preço. Para os autores, embora a essência do processo de marketing seja a mesma, buscando identificar e suprir as necessidades e carências do mercado-alvo, a natureza dos serviços resulta em algumas características que exigem maior atenção dos profissionais. Em conformidade com esta visão, os autores referidos especificam os atributos que distinguem os serviços dos bens (Figura 8):

Figura 8 – Características que distinguem serviços e bens

Característica	Serviços	Bens
Relação com os clientes	Geralmente envolvem uma relação contínua com os clientes.	Geralmente envolvem uma relação impessoal e breve, embora a força e a duração das relações estejam crescendo.
Perecibilidade	Serviços só podem ser usados no momento em que são oferecidos.	Bens podem ser colocados em estoque e usados num momento posterior.
Intangibilidade	O cliente possui apenas lembranças ou resultados, como um cabelo bem cortado ou um maior conhecimento.	O cliente possui objetos que podem ser usados, revendidos ou dados para outros.
Inseparabilidade	Serviços geralmente não podem ser separados da pessoa que os fornece.	Bens normalmente são produzidos por determinadas pessoas e vendidos por outras.
Esforço do cliente	O cliente pode estar a par da produção dos serviços.	O envolvimento do cliente pode ser limitado a comprar o produto final e usá-lo.
Uniformidade	Devido à inseparabilidade e ao alto envolvimento, cada serviço pode ser único, com uma possível variação de qualidade.	As variações de qualidade e as diferenças em relação a padrões podem ser corrigidas antes que os clientes comprem os produtos.

Fonte: Churchill e Peter (2000, p. 293).

Em relação às características básicas apresentadas por Pride e Ferrell (2001, p. 249), os autores elencam (Figura 9) os principais desafios que se originam delas, que devem ser considerados e analisados para tornar o marketing mais eficiente.

Figura 9 – Características de Serviços e Desafios de Marketing

Características de Serviços	Desafios de Marketing Resultantes
Intangibilidade	Difícil para o cliente avaliar. O cliente não toma posse física. Difícil anunciar e exibir. Difícil de fixar e justificar preços. Processos de serviços normalmente sem possibilidade de serem protegidos por patentes.
Inseparabilidade entre produção e consumo	O provedor de serviço não pode produzir serviços em massa O cliente precisa participar da produção. Outros clientes afetam os resultados do serviço. Os serviços são difíceis de distribuir.
Perecibilidade	Os serviços não podem ser armazenados. Muito difícil o equilíbrio entre a oferta e a demanda. A capacidade não-usada se perde para sempre. A demanda pode ser muito sensível ao tempo.
Heterogeneidade	A qualidade do serviço é difícil de ser controlada. É difícil padronizar a prestação do serviço.
Relacionamentos baseados no cliente	O sucesso depende de satisfazer os clientes e mantê-los no longo prazo. A geração de negócios repetidos é desafiadora. Os relacionamentos de marketing se tornam críticos.
Contato com o cliente	Os provedores de serviços são críticos na sua prestação. São necessários altos níveis de treinamento e de motivação dos empregados em serviços. Mudar serviço de alto contato para serviço de baixo contato, a fim de reduzir custos sem reduzir a satisfação do cliente.

Fonte: Pride e Ferrell (2001, p. 249).

5.2.3. Composto de Marketing para Serviços

Para Pride e Ferrell (2001, p.249) e Churchill e Peter (2000, p. 299), o composto de marketing para serviços é constituído pelos mesmos quatro principais elementos do *mix* de marketing. Entretanto, devido às especificidades encontradas nos serviços, seu desenvolvimento exige mais atenção, requerendo que algumas condições sejam consideradas.

O primeiro elemento, o desenvolvimento de serviços, para os autores, relaciona-se com a importância de o prestador adequar os serviços às necessidades e desejos do cliente, com o intuito de criar valor, proporcionando um serviço de qualidade, seja este somente um serviço essencial ou um conjunto com serviços complementares inclusos. É relevante que a empresa se utilize das características básicas dos serviços, ressaltando os pontos positivos que advêm delas, para então melhor atender às necessidades de seu cliente. Através da heterogeneidade, por exemplo, é possível que a prestadora de serviço personalize seu serviço de acordo com cada cliente e suas necessidades individuais específicas, assim como os profissionais devem se utilizar de dicas tangíveis para demonstrar a qualidade do serviço, dando maior confiabilidade para os clientes sobre algo que é intangível.

O elemento referente à distribuição dos serviços exige atenção para que se tornem eficientes, visto que a prestação pode ocorrer junto ao domicílio ou à empresa do cliente, nas instalações do provedor do serviço ou mesmo à distância. Usualmente, os serviços caracterizam-se por possuírem canais de distribuição simples e diretos, de modo que o serviço é prestado diretamente ao cliente final, entretanto, alguns serviços, podem ser disponibilizados através de algum intermediário, como as agências de viagem, os consolidadores ou as franquias.

Devido à variabilidade existente nos diversos tipos de serviços, a precificação também se torna heterogênea. Há serviços em que a definição dos preços dá-se em função da demanda oscilante, para outros se dá em razão do tempo gasto na sua execução ou até mesmo baseado no desempenho de determinada tarefa. A característica da intangibilidade dos serviços influencia os consumidores à tendência de analisar a qualidade do serviço comparando o preço com os valores praticados no mercado, deste modo o prestador precisa analisar a concorrência antes de definir seu preço.

O elemento da promoção de serviços engloba os desafios resultantes da intangibilidade dos serviços. É necessário e comum que os profissionais se utilizem de indicações tangíveis para representar o serviço tornando-o mais claro perante o imaginário do cliente. Por exemplo, a comunicação do marketing deve assegurar que os clientes entendam e valorizem o que está sendo oferecido.

5.3. PLANO DE MARKETING

O plano de marketing, segundo Westwood (1996, p.12), é o documento que expõe, com precisão, quais os planejamentos para a comercialização dos produtos e serviços de uma empresa. McDonald (2008, p. 6) considera que o plano de marketing será resultante do processo de planejamento realizado pela organização, contendo uma proposição de ações a serem realizadas para alcançar os objetivos.

Churchill e Peter (2000, p. 19) conceituam que os planos de marketing são documentos que buscam demonstrar os resultados obtidos a partir das análises ambientais realizadas, assim como detalham as estratégias de marketing definidas e os resultados esperados com a adoção destas. Para Kotler e Keller (2006, p. 41), o plano de marketing caracteriza-se por ser o instrumento central que fundamenta a orientação e a coordenação dos esforços de marketing da organização, podendo ser diferenciado em dois níveis: o estratégico, com a análise do mercado e suas oportunidades, e o tático, com a especificação das táticas de marketing.

5.3.1. Etapas do Plano de Marketing

De acordo com Las Casas (2005, p. 269) não há regra rígida para a criação de um plano de marketing devido às especificidades individuais, entretanto, usualmente apresentam as etapas de: levantamento de dados, lista de oportunidades e problemas, determinação de objetivos, desenvolvimento da estratégia, determinação orçamentária e projeção de vendas e lucros. Kotler e Keller (2006, p. 59) destacam a estrutura básica de um plano de marketing, a qual contém

cinco principais conteúdos a serem abordados: o resumo executivo e sumário, a análise da situação, a estratégia de marketing, as projeções financeiras e os controles.

Pride e Ferrell (2001, p. 32) salientam que as organizações se utilizam de diversos modelos para a criação do plano de marketing. Na Tabela 3, está demonstrada a estrutura que contém, na visão dos autores, os principais componentes necessários.

Tabela 3 – Componentes do Plano de Marketing

-
- I. Resumo Executivo
 - II. Análise do Ambiente
 - A. O ambiente de marketing
 - B. Mercado(s)-alvo
 - C. Objetivos atuais de marketing e desempenho
 - III. Análise SWOT
 - A. Pontos fortes e pontos fracos
 - B. Oportunidades e ameaças
 - IV. Objetivos de Marketing
 - V. Estratégias de Marketing
 - A. Mercado-alvo
 - B. Mix de marketing
 - VI. Implementação do Marketing
 - A. Organização do marketing
 - B. Atividades e responsabilidades
 - C. Cronograma de implementação
 - VII. Avaliação e Controle
 - A. Padrões de desempenho
 - B. Controles Financeiros
 - C. Procedimentos de monitoração (auditorias)
-

Fonte: Pride e Ferrell (2001, p. 32).

5.3.1.1. Resumo Executivo

Tanto para Kotler e Keller (2006, p. 59), quanto para Pride e Ferrell (2001, p. 33), o plano de marketing deve apresentar, inicialmente, o resumo executivo, que irá conter uma síntese do conteúdo completo do plano. Ao introduzir o plano, explicando seus principais aspectos e contendo as principais metas e

recomendações destacadas, esta seção não deve exibir informações detalhadas do seu conteúdo, servindo apenas para dar uma visão geral.

5.3.1.2. Análise do Ambiente de Marketing

A análise do ambiente, de acordo com Pride e Ferrell (2001, p. 33), provê as informações necessárias para o entendimento acerca da situação da empresa em relação ao ambiente de marketing, ao mercado-alvo e aos objetivos e desempenhos atuais da empresa. Usualmente, esta análise é dividida entre a análise dos fatores externos à organização e dos fatores internos.

Este ambiente contempla, segundo Kotler (2000, p. 37), os participantes imediatos dos serviços da empresa, podendo ser destacados a própria empresa, os fornecedores e os clientes-alvo. Além disso, este ambiente é comumente denominado microambiente. Através da sua análise é possível identificar os pontos fortes e fracos da empresa e dos serviços prestados, para posteriormente identificar meios para explorá-los ou adaptá-los.

5.3.1.2.1. Análise do Ambiente Interno

Para Westwood (1996, p. 89), quanto à análise da situação e do ambiente da empresa, é necessário realizar uma análise dos aspectos internos à organização. Este estudo é realizado com o intuito de permitir um claro entendimento sobre a posição atual da empresa e de seus produtos, para, então, ser possível realizar o planejamento e a determinação de estratégias a serem utilizadas. Pride e Ferrell (2001, p. 33) destacam que esta seção deve conter dados do ambiente interno da empresa, como informações sobre a cultura organizacional e sobre a disponibilidade de recursos humanos e financeiros.

Esta análise do ambiente interno da empresa, conforme analisado por Kotler e Keller (2006, p. 51), fornecerá os insumos de dados organizacionais necessários

para a posterior análise das forças e das fraquezas da entidade, permitindo identificar meios para explorá-las ou adaptá-las, respectivamente.

5.3.1.2.2. *Análise do Ambiente Externo*

O macroambiente de uma empresa, conforme explicitado por Kotler e Keller (2006, p. 76), é composto por ela, seus fornecedores, clientes, concorrentes e por todo o público que com a organização está envolvido. Este ambiente é responsável por forças e tendências que resultam em oportunidades e ameaças, entretanto, a empresa não consegue exercer controle sobre estes fatores, de modo que precisa estar preparada para monitorá-los e agir de acordo com suas influências.

Estes autores explanam sobre a classificação destes fatores em seis tipos de forças que exercem sobre o ambiente externo (KOTLER; KELLER, 2006, p. 76 *et seq*):

- a) Ambiente demográfico: indicadores de alta confiabilidade em curto e médio prazo. A principal força analisada é a população e seus aspectos, como tamanho e taxa de crescimento, distribuição entre as faixas etárias e características entre as diferentes regiões.
- b) Ambiente econômico: o poder de compra está intimamente relacionado com a renda, os preços, o endividamento e a disponibilidade de crédito. Os fatores que podem influenciar os padrões de consumo devem, portanto, ser atentamente analisados.
- c) Ambiente sociocultural: a sociedade é responsável por transmitir e disseminar crenças, valores e normas, que podem influenciar as preferências e os desejos de compra individuais.
- d) Ambiente natural: este ambiente tem sofrido ao longo do tempo com diversos fatores que são prejudiciais a ele. A preocupação com este ambiente, assim como novas regulamentações, tem tido importante relevância nos negócios; os padrões de consumo têm se alterado em prol da preservação do ambiente.
- e) Ambiente tecnológico: este tem sido um dos ambientes cujas forças, atualmente, mais influenciam a vida das pessoas. Novas tecnologias são

desenvolvidas continuamente e de maneira não uniforme, podendo gerar consequências no longo prazo, que muitas vezes não são previsíveis. Este ambiente necessita de acompanhamento permanente de suas tendências.

- f) Ambiente político-legal: é formado por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que são responsáveis por influenciar e limitar as ações de várias organizações e indivíduos. As mudanças neste ambiente são intensamente responsáveis por afetar as decisões de marketing.

Churchill e Peter (2000, p. 26) também analisam a classificação em seis tipos de forças, entretanto, os autores substituem o ambiente demográfico pelo competitivo. Este ambiente é composto pelos concorrentes diretos da empresa, sendo sua análise focada em desenvolver vantagem competitiva sobre as demais. Os referidos autores afirmam que a análise ambiental será a “prática de rastrear as mudanças no ambiente que possam afetar uma organização e seus mercados” (CHURCHILL; PETER, 2000, p. 26).

5.3.1.3. Análise SWOT

A análise SWOT é a avaliação das forças, fraquezas, oportunidade e ameaças de uma empresa. A sigla SWOT, em inglês, é originada das palavras *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças), as quais contemplam as variáveis abordadas nesta análise.

Estes fatores, conforme explanado por Pride e Ferrell (2001, p. 34), são resultantes da análise do Ambiente de Marketing. Esta análise contempla o ambiente externo, em que são estudadas as oportunidades e ameaças do mercado, e o ambiente interno a partir do qual são listadas as forças e as fraquezas que diferenciam a empresa e seus produtos e serviços de seus concorrentes.

Churchill e Peter (2000, p. 91), exemplificam na Figura 10 alguns tipos de questões que podem ser consideradas ao realizar-se uma análise SWOT, em relação às forças, às fraquezas, às oportunidades e às ameaças:

Figura 10 – Exemplos de Questões da Análise SWOT

Ambiente Interno	
Forças	Deficiências
Recursos financeiros	Falta de direção estratégica
Marcas bem conhecidas	Altos custos
Habilidades tecnológicas	Instalações obsoletas
Ambiente Externo	
Oportunidades	Ameaças
Novos mercados potenciais	Nova concorrência
Novos produtos potenciais	Crescimento lento do mercado
Queda de barreiras comerciais internacionais	Novas regulamentações

Fonte: Churchill e Peter (2000, p. 91).

5.3.1.3.1. Análise das Oportunidades e Ameaças

De acordo com Pride e Ferrell (2001, p. 34), as oportunidades de uma empresa são os fatores que se referem a condições favoráveis, que podem gerar benefícios para a empresa, quando apropriadamente exploradas. As oportunidades estão presentes no mercado, mas é de competência da empresa identificá-las e explorá-las em seu benefício. As ameaças, em compensação, são as condições não favoráveis à empresa, podendo tornar-se barreiras para a conquista dos objetivos planejados por ela.

A identificação e a análise das oportunidades e ameaças estão diretamente relacionadas com a análise do ambiente externo, visto que, a partir das tendências e mudanças que forem identificadas no macroambiente, será possível identificar os fatores que podem ser considerados oportunidades ou ameaças ao negócio.

5.3.1.3.2. Análise das Forças e Fraquezas

A análise das forças e das fraquezas da empresa, conforme destacado por Pride e Ferrell (2001, p. 34), identifica as vantagens e desvantagens que a empresa apresenta perante o mercado para o atendimento das necessidades de seu público-

alvo. Os pontos fortes são as vantagens competitivas da empresa, devendo ser analisados com foco nos clientes. Já as limitações da empresa são evidenciadas a partir de seus pontos fracos, dificultando o desenvolvimento ou implementação de suas estratégias de marketing. Os autores destacam que os pontos fracos devem também ser considerados a partir do ponto de vista dos clientes, visto que, muitas vezes, é mais fácil para alguém externo à organização identificá-los.

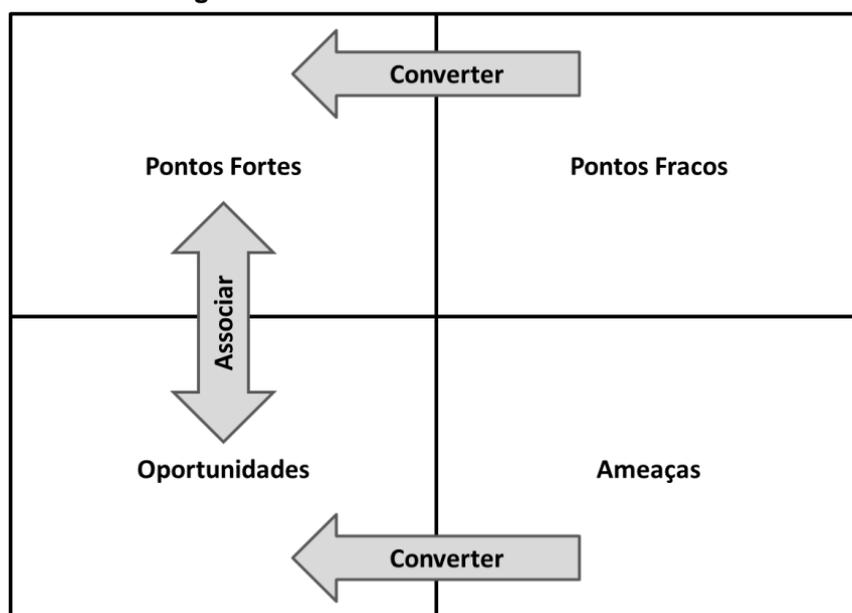
Durante esta análise, Churchill e Peter (2000, p. 92) evidenciam a importância de identificar as competências básicas da empresa, ou seja, o que ela realiza melhor do que suas concorrentes. Com esta avaliação por parte dos profissionais, torna-se possível aumentar o valor para o cliente utilizando-se das competências que são significativas.

5.3.1.3.3. *Matriz SWOT*

Para Churchill e Peter (2000, p. 92), a importância de realizar a análise dos pontos fortes, dos pontos fracos, das oportunidades e das ameaças é a possibilidade de aliar estes fatores, tornando-os vantajosos para a empresa. De acordo com os autores: “uma organização deve centrar suas estratégias em aumentar seus pontos fortes, diminuir os pontos fracos, explorar suas oportunidades e reduzir suas ameaças” (CHURCHILL; PETER, 2000, p. 92).

Pride e Ferrell (2001, p. 34) apresentam uma matriz SWOT de quatro células (Figura 11) que destaca a importância de aliar os fatores. A empresa deve integrar os pontos fortes internos com as oportunidades externas, criando vantagens competitivas para atender às necessidades do seu público-alvo, assim como deve focar suas ações em meios para converter as fraquezas em forças e as ameaças em oportunidades.

Figura 11 – Matriz SWOT de Quatro Células



Fonte: Adaptado de Pride e Ferrell (2001, p. 35).

5.3.1.4. Objetivos de Marketing

Com base nas análises realizadas anteriormente, deve-se determinar objetivos a serem atingidos. Las Casas (2005, p. 270) explica que: “O planejador tem, a esta altura, visão clara do que é possível atingir, considerando os recursos internos e as oportunidades ou problemas de mercado”. A partir do levantamento e da análise das informações, é possível estabelecer os objetivos quantitativos ou qualitativos para a empresa.

O objetivo de marketing, conforme Pride e Ferrell (2001, p. 35), é responsável por determinar o que a empresa quer alcançar por intermédio das atividades de marketing. Devem basear-se na análise SWOT, focando na “associação de pontos fortes com oportunidades e/ou conversão de pontos fracos ou ameaças” (PRIDE; FERRELL, 2001, p. 35).

Para Las Casas (2005, p. 270), como o estabelecimento de objetivos determina a linha de atuação da empresa, deve-se atentar para hierarquizá-los conforme a ordem de prioridade e para que sejam atingíveis e coerentes. Churchill e Peter (2000, p. 102) destacam também a importância de que os objetivos de marketing sejam coerentes com os objetivos organizacionais.

As características que os objetivos de marketing devem possuir foram elencadas por Pride e Ferrell (2001, p. 35). Para os autores, devem ser expressos em termos claros e simples, permitindo uma melhor compreensão, assim como devem ser descritos de modo que permita uma medição precisa. Além disso, um objetivo de marketing deve ter um período programado para sua execução e deve ser coerente com as estratégias da empresa e da unidade de negócios.

5.3.1.5. Estratégias de Marketing

Kotler e Keller (2006, p. 54) definem que estratégia é um plano de ação para atingir as metas que a empresa deseja alcançar. De mesmo modo, conforme descrito por Pride e Ferrell (2001, p. 35), as estratégias de marketing explicitam como a empresa alcançará os objetivos de marketing anteriormente definidos, referindo-se ao modo como a empresa se relacionará com seus clientes, criando vantagem sobre os concorrentes.

Churchill e Peter (2000, p. 03) explicam que a estratégia de marketing baseia-se na escolha de mercados-alvo e dos compostos de marketing para atendê-los. Para Pride e Ferrell (2001, p. 35), a seleção do mercado-alvo deve ser realizada no plano de marketing com uma delimitação bem clara, seja em termos de demografia, geografia, perfis psicológicos ou de outros fatores. Isto é importante, pois sabendo bem definidamente qual público-alvo que se deseja atingir, melhor será determinado o *mix* de marketing que atenderá as necessidades dos clientes. Após essa seleção do mercado, deve ser desenvolvido um *mix* de marketing com a determinação de como seus elementos atuarão para atingir os objetivos da empresa.

5.3.1.6. Planos de Ação

A fase seguinte do plano de marketing diz respeito à sua implementação. Como as estratégias foram previamente definidas, torna-se necessário definir os planos de ações para permitir o alcance dos objetivos de marketing.

Las Casas (2006, p. 115) explica que o plano de ação é basicamente um resumo das atividades que se pretende realizar no período, representando um cronograma de atividades mercadológicas. Para o autor, o plano de ação “corresponde às atividades operacionais de uma empresa. É um detalhamento do que se deve fazer, quando e como as atividades serão desenvolvidas”.

Para Westwood (1996, p. 158), os planos de ação devem conter a posição atual, as metas, quais ações serão realizadas, quem será o responsável pela execução, as datas de início e conclusão e o custo estabelecido no orçamento. Já Las Casas (2006, p. 115) explica que no plano de ação devem ser incluídas todas as etapas das estratégias de marketing que exigem alguma ação, para tanto devem ser definidos o responsável pela execução, o período de cada etapa, assim como uma previsão de gastos e custos envolvidos.

5.3.1.7. Controle do Plano de Marketing

Ao implementar a estratégia, a empresa deve estar preparada para acompanhar os resultados e monitorar a situação de seus ambientes internos e externos. Conforme explicitado por Kotler e Keller (2006, p. 57), mesmo que alguns ambientes permaneçam praticamente inalterados durante algum período, a empresa deve estar pronta para analisar e adaptar a implementação, as estratégias e os objetivos, caso seja necessário.

A avaliação e o controle do plano de marketing, para Pride e Ferrell (2001, p. 36), servem também para amenizar as diferenças que podem ser encontradas entre o desempenho que foi planejado e o real. Para tanto, os autores analisam a importância do estabelecimento de padrões de desempenho para a comparação entre o realizado com os padrões projetados (PRIDE; FERRELL, 2001, p. 439).

Pride e Ferrell (2001, p. 439) destacam ainda que os controles realizados pela empresa podem caracterizar-se por serem formais ou informais, dependendo do contexto ambiental da empresa. Os processos de controle formal englobam a definição de padrões de desempenho, a avaliação do desempenho real e a determinação de ações corretivas. Já os processos de controle informais envolvem

ações como o autocontrole, o controle social ou de grupo e o controle cultural pela aceitação dos valores da empresa.

5.3.2. Orientações para Implementação do Plano de Marketing

Las Casas (2005, p. 269) explica que, como o plano de marketing é o documento que discorre sobre os detalhes das ações que deverão ser desenvolvidas, ele deve ser simples, de fácil entendimento, prático e flexível. Tendo estas características como premissa, há maior tendência para uma melhor aplicação e utilização do plano por parte dos profissionais que irão implantá-lo.

Um plano de marketing que seja simples e de fácil entendimento permite maior clareza para os profissionais responsáveis por implementá-lo. A observância destas características garantirá que o plano seja aplicado o mais fielmente possível em comparação com os planos de ação previstos.

Como o ambiente externo às empresas, normalmente, pode ser dinâmico, podendo sofrer alterações em sua situação, é importante que o plano de marketing tenha a flexibilidade como uma de suas características. Caso seja necessário, é importante que permita que sejam realizadas alterações em seu planejamento, assim como o profissional deve estar preparado para adaptar-se aos novos fatores que podem surgir, inclusive, no ambiente interno da empresa.

6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme analisado por Roesch (1996, p. 146), a pesquisa qualitativa é mais apropriada quando aplicada com o intuito de melhorar a efetividade de um programa ou quando se tem como intenção a proposição de planos. A autora identifica duas estratégias que podem ser caracterizadas neste tipo de pesquisa, o estudo de caso e a pesquisa-ação.

Yin² (*apud* ROESCH, 1996, p. 146) conceitua que o estudo de caso é a estratégia de pesquisa que visa analisar um fenômeno considerando seu contexto. Pode ser utilizado de acordo com três diferentes modos: o exploratório, o descritivo e o explanatório. O primeiro diz respeito à coleta de dados qualitativos, identificando questões para posterior análise e estudo; o segundo relaciona-se com a utilização de evidências quantitativas para a associação entre variáveis; e o terceiro consiste na identificação precisa de fatos, analisando as causas e concluindo com a explicação mais condizente com a situação.

Considerando-se o objetivo deste trabalho, o qual consiste na estruturação de um plano de marketing para a empresa Quaderna Arquitetura, as especificidades e os aspectos fundamentais da organização, é possível identificar, a partir dos referenciais teóricos, que uma pesquisa qualitativa exploratória através de um estudo de caso seria mais bem aplicada à situação. Os insumos foram obtidos através da coleta de dados secundários, para o ambiente externo, e de entrevistas em profundidade, para as informações dos ambientes interno e externo.

A estrutura deste plano resulta da adaptação dos modelos propostos por Las Casas (2005), Kotler e Keller (2006) e Pride e Ferrell (2001). Com o intuito de melhor adequar-se às necessidades do projeto e da empresa, as etapas que contemplam este plano foram encadeadas da seguinte forma:

- a) Resumo Executivo;
- b) Análise do Ambiente de Marketing: análise dos ambientes interno e externo;

² YIN, R.K. The case study crisis: some answers. *Administrative Science Quarterly*, Cornell University, v. 26, Mar. 1981.

- c) Análise SWOT: análise das oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, e matriz SWOT;
- d) Objetivos de Marketing;
- e) Estratégias de Marketing;
- f) Planos de Ação;
- g) Controle do Plano de Marketing.

Estas etapas foram desenvolvidas com base nos dados referentes aos ambientes interno e externo da empresa. As informações foram coletadas junto aos proprietários e às entidades envolvidas com o ramo de arquitetura.

7. PLANO DE MARKETING – QUADERNA ARQUITETURA

Neste capítulo serão apresentadas as etapas que constituem o Plano de Marketing da Quaderna Arquitetura, desenvolvidas conforme a análise dos dados coletados.

Inicialmente, é apresentado o Resumo Executivo, contendo uma síntese do conteúdo que será trabalhado na sequência. A análise do Ambiente de Marketing evidencia fatores internos e externos à empresa e a análise SWOT considera as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas. Com base nestas informações foram estabelecidos os objetivos e as estratégias de marketing para a Quaderna Arquitetura, assim como os planos de ação e os métodos de controle. Por final, foi realizada a avaliação financeira do plano de marketing, estimando seus custos totais e os retornos esperados.

7.1. RESUMO EXECUTIVO

O Plano de Marketing da Quaderna Arquitetura tem como objetivo permitir o fortalecimento da empresa como prestadora de serviços de arquitetura no mercado porto-alegrense, aumentando sua carteira de clientes e melhorando o atendimento prestado e a satisfação de seus clientes.

A análise situacional da empresa forneceu insumos para analisar seus pontos fracos e fortes e as oportunidades e ameaças do mercado. Identificaram-se, então, objetivos e estratégias de marketing, com a proposição de planos de ação e de controle para a implementação deste plano de marketing.

Com o intuito de atingir os objetivos propostos, é necessário que a empresa crie vantagem competitiva. Para tanto, deve atuar de modo a aliar seus pontos fortes às oportunidades de mercado e a buscar a conversão de seus pontos fracos em forças e das ameaças em oportunidades de mercado.

Os planos de ação propostos contêm as atividades que devem ser realizadas, os responsáveis pelo controle, os prazos, os custos e os retornos estimados. Para

finalizar, realizou-se a avaliação financeira, considerando os custos estimados totais deste plano e os ganhos e retornos previstos com a realização das ações sugeridas.

7.2. ANÁLISE DO AMBIENTE DE MARKETING

Para realizar o plano de marketing para a Quaderna Arquitetura, será apresentada sua análise situacional em relação aos ambientes de marketing. Inicia-se a análise por seu ambiente interno, seguido pelo ambiente externo.

7.2.1. Análise do Ambiente Interno

A Quaderna Arquitetura caracteriza-se por ser uma microempresa do ramo de arquitetura, com uma estrutura hierárquica simples e apenas dois colaboradores, que são sócios proprietários. Focada em atuar junto aos mercados de arquitetura comercial e institucional; para atender às demandas de mercado, atualmente também atua junto ao mercado residencial e ao mercado de construção civil.

Os tipos de serviços prestados pela empresa são a confecção de projetos arquitetônicos, a coordenação de projetos complementares, a compatibilização de projetos, a assistência à obra, a fiscalização e a regularização de construções e reformas. Conforme a Figura 12, pode-se identificar quais serviços são mais comumente realizados para cada mercado atendido pela empresa.

Figura 12 – Linhas de Serviços e Mercados de Atuação da Quaderna

Linhas de Serviços	Mercados	Construção Civil	Arquitetura Comercial	Arquitetura Residencial	Arquitetura Institucional
Confecção de Projetos Arquitetônicos		x	x	x	x
Coordenação de Proj. Complementares		x	x	x	x
Compatibilização de Projetos		x	x	x	x
Assistência à Obra			x	x	
Fiscalização		x	x	x	
Regularização		x	x	x	

Fonte: Elaborado pela autora.

O tamanho da empresa somado à formação profissional de seus fundadores resultou em um escritório de arquitetura focado apenas em seus serviços oferecidos, sem um enfoque na esfera empresarial administrativa para consolidar-se como uma empresa de arquitetura. Quando questionados, os sócios não souberam explicar qual a missão, a visão ou os valores da empresa.

Mesmo com o entendimento de que este é um ramo muito competitivo e com diversos concorrentes, a empresa não realiza ações para se destacar no mercado; não possuindo uma definição de quais estratégias gostariam de seguir para atender seus objetivos de expandir o número de clientes. Além disso, a empresa não possui vínculo com nenhuma instituição ou associação do ramo.

Para a definição de orçamentos, os profissionais utilizam-se da pesquisa de Custo Unitário Básico (CUB) e de tabelas de valores divulgadas em revistas do ramo, como a Arquitetura e Urbanismo e a Projeto Design, ou por entidades como o Sindicato da Indústria da Construção Civil no Estado do Rio Grande do Sul (SINDUSCON/RS), a Associação Brasileira dos Escritórios de Arquitetura (AsBEA), o Instituto Brasileiro de Arquitetos (IAB) e o Sindicato dos Arquitetos no Estado do Rio Grande do Sul (SAERGS). Os valores apresentados nessas pesquisas e tabelas são apenas valores sugeridos e a Quaderna Arquitetura tem dificuldade em praticá-los exatamente como são divulgados, diferenciando sua definição de orçamentos de acordo com as características de cada trabalho e a forma de fixação de preços, que pode ser baseada em uma porcentagem sobre o valor do CUB, em valores de tabela ou na cobrança de honorários.

Entre as ações para divulgação da empresa, as únicas divulgações permanentes da Quaderna Arquitetura são o *site* próprio, que não contém informações que possam ajudar a empresa a se destacar entre os potenciais clientes, contendo apenas endereço e logo; e a divulgação junto ao Guia de Serviços Hagah (GRUPO RBS, 2012), que contém uma breve descrição da empresa, junto com os dados de contato, entretanto as informações da Quaderna nesta página não são atualizadas desde novembro de 2009.

7.2.2. Análise do Ambiente Externo

Para a análise do ambiente externo da empresa, foi necessário inicialmente identificar qual a área de atuação da Quaderna Arquitetura. Como atende principalmente clientes de Porto Alegre, optou-se pela análise deste mercado. Os trabalhos realizados pela empresa que abrangem a área metropolitana desta capital são mais esporádicos, não sendo o foco da empresa.

Em seguida, foram analisados mais detalhadamente os principais concorrentes diretos da Quaderna Arquitetura. São seis empresas do ramo de arquitetura, localizadas em Porto Alegre e que atuam principalmente em projetos nesta cidade.

7.2.2.1. Mercado de Arquitetura em Porto Alegre

O mercado de prestadores de serviços de arquitetura de Porto Alegre, atualmente conta com 952 profissionais/empresas (GRUPO RBS, 2012). Destes, 642 localizam-se na Zona Central do município e 61 possuem sede no bairro Menino Deus, o mesmo da Quaderna Arquitetura.

O Guia de Serviços Hagah (GRUPO RBS, 2012) possui diferentes modalidades de divulgação de empresas – paga com destaque na busca, paga sem destaque e gratuita. Entre os profissionais/empresas do bairro Menino Deus, identificou-se que oito realizam divulgação com destaque na busca, sendo estes exibidos primeiramente e com destaque na exibição (cor diferenciada), entretanto apenas quatro destes possuem *site* próprio com informações adicionais sobre a empresa, os arquitetos e projetos anteriores. Além destes, no bairro há ainda nove empresas que possuem *site* próprio e outras 44 que divulgam, somente através deste Guia, suas informações básicas.

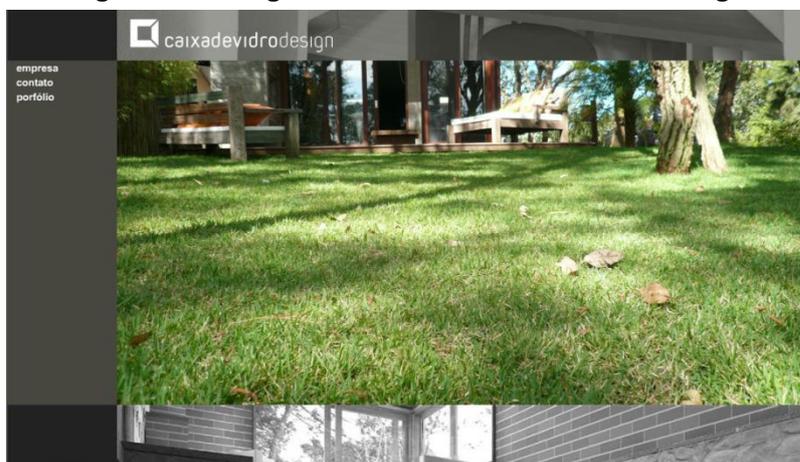
7.2.2.2. Concorrentes

Como o mercado de profissionais e empresas de arquitetura caracteriza-se por ser um ramo em que a localização da empresa nem sempre é um fator determinante para a escolha do prestador de serviços, optou-se por considerar os apontamentos dos sócios proprietários a respeito dos principais concorrentes identificados. Foram analisados seis concorrentes que se localizam no município de Porto Alegre e atuam, principalmente, nesta cidade. A coleta de dados destas empresas considerou as informações divulgadas por estes no Guia de Serviços Hagah (GRUPO RBS, 2012) e em seus *sites* próprios.

Os principais aspectos analisados foram o tempo de atuação, a localização, os principais serviços oferecidos e mercados atendidos. Os escritórios de arquitetura analisados foram: Caixa de Vidro, Sartori Arquitetos Associados, Ideia1 Arquitetura, Oe1 Arquitetos, Pro A – Profissionais de Arquitetura e Studio Paralelo.

A Caixa de Vidro Design é um escritório de arquitetura, localizado no bairro Três Figueiras de Porto Alegre e fundado em 2002, que conta com cinco arquitetos em sua equipe. A empresa divulga que sua atuação dá-se no campo da arquitetura e da realidade virtual, com o intuito de possibilitar a visualização do projeto enquanto este está sendo planejado. O *site* deste escritório (Figura 13) apresenta informações de contato (endereço, telefone e *e-mail*), uma breve descrição da empresa e algumas imagens que constituem o *portfólio* de sua atuação (CAIXA DE VIDRO DESIGN, 2012).

Figura 13 – Imagem do *Site* da Caixa de Vidro Design

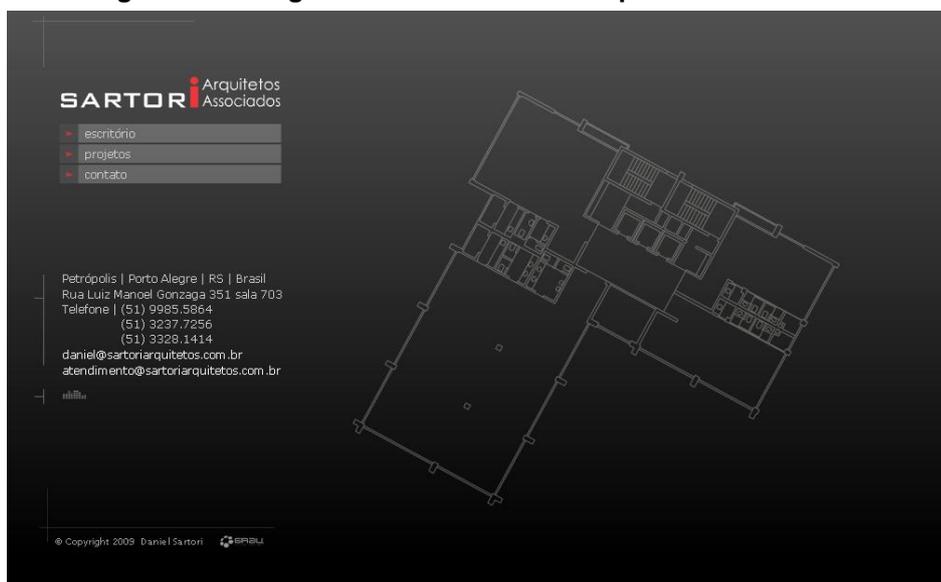


Fonte: *Site* da Caixa de Vidro Design (2012).

Conforme os projetos apresentados no *site* da empresa, pode-se identificar que o foco da Caixa de Vidro Design é a adaptação eletrônica de maquetes de projetos arquitetônicos, com enfoque nos mercados de arquitetura residencial e institucional, atuando também na confecção de projetos arquitetônicos para estes mercados. Além de elaborar apresentações de suas projeções, este escritório também cria apresentações eletrônicas para outros profissionais, simulando o resultado final dos projetos (CAIXA DE VIDRO DESIGN, 2012).

A empresa Sartori Arquitetos Associados, fundada em 2009, localiza-se no bairro Três Figueiras, do município Porto Alegre e atua, principalmente, junto a clientes da Zona Norte desta cidade. Seu *site* de divulgação (Figura 14) possui informações voltadas a apresentar o escritório de arquitetura a potenciais clientes, contendo uma breve descrição, definições do negócio, de sua missão e dos princípios seguidos, a apresentação de diversos projetos realizados pela Sartori junto aos mercados residencial, comercial e institucional e as informações para contato (endereço, telefone, *e-mail* e formulário eletrônico para envio de mensagem) (SARTORI ARQUITETOS ASSOCIADOS, 2012).

Figura 14 – Imagem do Site da Sartori Arquitetos Associados



Fonte: Site da Sartori Arquitetos Associados (2012).

Esta empresa apresenta seu negócio como sendo um escritório voltado aos serviços de arquitetura e *designer*, com a missão de: “Transformar, através de uma análise criteriosa, os desejos e as necessidades de nossos clientes, em realidade”

(SARTORI ARQUITETOS ASSOCIADOS, 2012); e seguindo os princípios: “Satisfação dos clientes; Qualidade, compromisso permanente; Ética, base das relações; Tecnologia, ferramenta de trabalho; Criatividade e Inovação, a essência do que fazemos” (SARTORI ARQUITETOS ASSOCIADOS, 2012). Conforme os projetos contidos no *site*, pode-se identificar que realizam a confecção de projetos arquitetônicos para os mercados de arquitetura comercial, residencial e institucional.

A empresa Ideia1, entre as concorrentes analisadas, foi a que apresentou *site* (Figura 15) mais completo, contendo mais informações de divulgação da empresa para seus clientes. Localizada no bairro Rio Branco de Porto Alegre, este escritório de arquitetura foi fundado em 2004, sendo, desde 2009, associado à AsBEA – Associação Brasileira dos Escritórios de Arquitetura (IDEIA1 ARQUITETURA, 2012).

Figura 15 – Imagem do Site da Ideia1 Arquitetura



Fonte: Site da Ideia1 Arquitetura (2012).

Com uma equipe formada por três arquitetos (sócios gerentes), uma coordenadora de projetos e um estagiário, a empresa apresenta-se como sendo focada na qualidade e no resultado dos serviços. A empresa divulga em seu *site* dados sobre seu posicionamento (IDEIA1 ARQUITETURA, 2012):

Nosso Negócio:

Desenvolver projetos arquitetônicos com foco na inovação e no resultado dos empreendimentos de nossos clientes.

Nossa Missão:

Agregar valor aos empreendimentos imobiliários de nossos clientes através de soluções arquitetônicas dotadas de rigor técnico, eficientes e inovadoras.

Nossos Valores:

- Inovação com foco no resultado;
- Organização e metodologia nos processos de trabalho;
- Atualização constante e evolução de técnicas;
- Comprometimento e pontualidade nos serviços prestados;
- Arquitetura com responsabilidade ambiental.

(IDEIA1 ARQUITETURA, 2012).

Esta empresa também divulga em seu *site* um detalhamento dos serviços que presta (IDEIA1 ARQUITETURA, 2012):

- a) Projetos Arquitetônicos e Compatibilização de Projetos Complementares: a principal área de atuação do escritório. Os projetos abrangem e compatibilizam os subsistemas de uma obra, para maior flexibilidade e economia;
- b) Viabilidade e Conceitos de Empreendimentos: análise de terrenos, considerando o potencial construtivo para criação de conceito para empreendimentos;
- c) Responsabilidade Ambiental: utilização de técnicas e conceitos focados na sustentabilidade, com o intuito de criar um diferencial competitivo para os clientes;
- d) Assistência à Execução da Obra: acompanhamento da execução da obra para uma execução mais fiel ao projeto;
- e) Tour Virtual por um Projeto: criação de vídeo para permitir um melhor entendimento, através de uma exibição virtual do projeto.

O escritório de arquitetura 0e1 Arquitetos, localizado no bairro Bom Fim de Porto Alegre, foi fundado em 2010. Contando com cinco arquitetos em sua equipe, a empresa busca aliar a prática de seus profissionais à inovação, criando projetos adaptados à realidade brasileira (0E1 ARQUITETOS, 2012).

Com um *site* simples (Figura 16), a empresa divulga informações como uma breve descrição, quem é sua equipe, fotos e caracterização de alguns de seus projetos e dados para contatá-la. A análise dos projetos divulgados permite identificar que a empresa atua principalmente na confecção de projetos arquitetônicos para os mercados de arquitetura comercial, residencial e institucional (0E1 ARQUITETOS, 2012).

Figura 16 – Imagem do Site da Oe1 Arquitetos



Fonte: Site da Oe1 Arquitetos (2012).

A Pro A – Profissionais de Arquitetura é uma empresa do bairro Cidade Baixa, em Porto Alegre, fundada em 2006. Possui um *site* (Figura 17) proposto a conter informações bem completas da empresa, entretanto que, quando visitado, ainda não continha informações em todas as seções apresentadas, como nas páginas de Equipe, Parceiros e Trabalhos (PRO A – PROFISSIONAIS DE ARQUITETURA, 2012).

Figura 17 – Imagem do Site da Pro A



Fonte: Site da Pro A – Profissionais de Arquitetura (2012).

As áreas de atuação desta empresa contemplam o desenvolvimento e gerenciamento de projetos arquitetônicos e complementares, o planejamento e a assessoria de empreendimentos, o acompanhamento, a fiscalização e a execução de obras. Suas atividades destinam-se aos mercados de arquitetura residencial, comercial e de investimentos (PRO A – PROFISSIONAIS DE ARQUITETURA, 2012).

Além destas informações, o *site* da Pro A também possui uma descrição dos processos de trabalho utilizados pela empresa para seus projetos arquitetônicos e para o gerenciamento de negócios, conforme Figura 18 (PRO A – PROFISSIONAIS DE ARQUITETURA, 2012).

Figura 18 – Descrição dos Processos de Trabalho da Pro A

Processo de Trabalho	
Projeto Arquitetônico	Gerenciamento de Negócios
<ol style="list-style-type: none"> 1. Contato e entrevista com o cliente; 2. Proposta de serviços e honorários profissionais; 3. Programa de necessidades; 4. Levantamento de dados; 5. Estudos volumétricos e leiautes; 6. Anteprojeto para aprovação do cliente; 7. Projeto legal e acompanhamento junto aos órgãos competentes; 8. Projeto executivo; 9. Gerenciamento de projetos complementares; 10. Administração, fiscalização e acompanhamento de obra; 11. Responsabilidade técnica. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Assessoria na escolha de terrenos; 2. Estudo de viabilidade, potencial construtivo e aptidão do terreno e empreendimento; 3. Aprovação de EVU junto aos órgãos competentes; 4. Indicação de investidores, construtores e incorporadores; 5. Mediação e intermediação do negócio através de parceria jurídica e imobiliária; 6. Desenvolvimento de projeto arquitetônico; 7. Produção de material gráfico para divulgação do empreendimento.

Fonte: Adaptado do *Site* da Pro A – Profissionais de Arquitetura (2012).

O escritório de arquitetura Studio Paralelo foi fundado em 2002, tendo sua sede localizada no bairro Independência de Porto Alegre. Em 2006, a empresa optou por associar-se a um escritório uruguaio de arquitetura, parceria que ocorre até hoje. A equipe brasileira conta com três arquitetos, apoiados por outros três colaboradores; a equipe uruguaia possui três arquitetos e dois colaboradores. Estes dois grupos atuam em conjunto para encontrar soluções específicas a cada projeto e cliente (STUDIO PARALELO, 2012).

Figura 19 – Imagem do *Site* da Studio Paralelo



Fonte: *Site* da Studio Paralelo (2012).

O *site* da Studio Paralelo (Figura 19) contém informações de apresentação, da equipe, projetos realizados e dados para contato com os dois escritórios, além de divulgar os prêmios conquistados, as participações em exposições e as publicações em que foram citados. Os projetos apresentados pela empresa permitem identificar que realiza a confecção de projetos arquitetônicos para os mercados de arquitetura comercial, residencial e institucional, atuando também em outros projetos como os de estandes para eventos.

7.3. ANÁLISE SWOT

Com base na caracterização situacional dos ambientes interno e externo da Quaderna Arquitetura, é possível realizar uma análise focada na avaliação das forças, das fraquezas, das oportunidades e ameaças da empresa, contemplando assim as variáveis constituintes da análise SWOT. A identificação destes fatores permite a construção da matriz SWOT, com o objetivo de permitir um melhor desenvolvimento das vantagens competitivas e do foco estratégico da empresa.

7.3.1. Análise das Oportunidades e Ameaças

O mercado de arquitetura tem apresentado diversas oportunidades que podem ser exploradas pela empresa:

- a) Mercado em expansão: o mercado de arquitetura tem sido marcado pelo aumento no número de empresas e de empregados, o que demonstra um acréscimo na demanda por serviços deste setor;
- b) Programas governamentais: o governo tem investido em diversos programas relacionados com o mercado de imóveis, como o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) e o programa habitacional Minha Casa, Minha Vida, aumentando, conseqüentemente, a procura por serviços de arquitetura;
- c) Aumento de acesso ao crédito: a competitividade no setor financeiro tem resultado na baixa de taxas de juros e em maior acesso ao crédito para a população;
- d) Investimentos em infraestrutura devido a eventos mundiais: a realização de eventos mundiais no Brasil, como a Copa do Mundo em 2014 e as Olimpíadas em 2016, tem impulsionado o investimento em infraestrutura e no setor de imóveis;
- e) Simbologia relacionada à arquitetura: muitos dos consumidores associam os serviços de arquitetura com *status*, ocasionando um desejo para a contratação destes prestadores de serviços com o intuito de destacar-se perante os demais;
- f) Criação de nova autarquia específica para arquitetos e urbanistas: a criação do Conselho de Arquitetura e Urbanismo, por ser uma entidade específica para este segmento, tende a significar maior autonomia para a entidade, permitindo uma maior representatividade dos profissionais.

A análise deste mercado permitiu identificar que os seguintes fatores podem ser considerados ameaças para a empresa:

- a) Falta de clareza sobre os atributos da profissão: quando o público não entende claramente quais serviços o profissional está apto a executar, há

- uma tendência a dificultar a diferenciação dos concorrentes de outros segmentos e a dificultar a criação de valor por parte dos clientes;
- b) Imagem conflitante da profissão para clientes e arquitetos: a imagem atribuída por clientes em relação aos atributos para o sucesso de um projeto, normalmente, diferem dos valores considerados por profissionais, contribuindo para um afastamento dos clientes;
 - c) Poucas barreiras para a entrada de concorrentes: o mercado de arquitetura está em expansão e não apresenta barreiras para novas empresas, facilitando a entrada de novos concorrentes neste ramo;
 - d) Concorrentes de outros ramos: algumas das atividades oferecidas por arquitetos são semelhantes aos serviços oferecidos por outros profissionais, o que para o cliente amplia a gama de possíveis fornecedores, um exemplo são os profissionais de *design* de interiores;
 - e) Aumento e criação de taxas e contribuições pelo CAU: a criação de nova entidade resultou no aumento dos valores das contribuições compulsórias das empresas deste setor, tornou-se necessário também cadastrar a empresa junto a esta entidade, gerando novos custos.

7.3.2. Análise das Forças e Fraquezas

A análise da Quaderna Arquitetura permitiu identificar que a empresa apresenta os seguintes pontos fortes:

- a) Atividades executadas pelos proprietários: todos os serviços prestados pela empresa são realizados pelos sócios, reduzindo os custos com a necessidade de contratação de profissionais especializados;
- b) Localização do escritório: a empresa está situada em bairro central do município, permitindo facilidade no deslocamento, tanto dos clientes até o escritório, quanto dos profissionais até os clientes e as obras;
- c) Experiência dos profissionais: os sócios da empresa possuem grande conhecimento técnico, buscando sempre atualizações sobre novas técnicas e tendências;

- d) Tempo de atuação da empresa: a empresa já atua há oito anos no setor, transmitindo aos clientes mais confiança na sua experiência.

Em relação ao ambiente interno, foram identificadas as seguintes fraquezas da empresa:

- a) Falta de definição do posicionamento da empresa: a atuação da empresa não se baseia numa definição clara da missão, das metas e dos valores, dificultando seu posicionamento no mercado;
- b) Falta de uma definição clara dos objetivos da empresa: sem uma descrição clara e breve dos objetivos de atuação da Quaderna, a empresa pode distanciar-se do seu foco estratégico;
- c) Não possui vinculação com entidades do setor: o vínculo com entidades de arquitetura possibilita maior prestígio e respeito perante os mais diversos públicos, assim como maior acesso a informações acerca das práticas do exercício profissional;
- d) Poucas parcerias com outros prestadores de serviços: a empresa não investe efetivamente em realizar parcerias com outros profissionais, reduzindo suas chances de indicação para potenciais clientes;
- e) Pouca divulgação da empresa para o público-alvo: a empresa não investe efetivamente em meios para divulgar os serviços prestados e os resultados dos projetos já realizados, dificultando seu destaque perante novos clientes, assim como não realiza ações que permitam a comunicação da empresa com seus atuais clientes;
- f) Apenas dois colaboradores: as atividades da empresa são realizadas apenas pelos dois sócios-proprietários, não havendo funcionário para auxiliá-los nas atividades do dia-a-dia.

7.3.3. Matriz SWOT

A análise das forças, das fraquezas da empresa e das oportunidades e ameaças do mercado permitiu elaborar a matriz SWOT, apresentada na Figura 20.

Figura 20 – Matriz SWOT

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Mercado em expansão; • Programas de incentivo do governo; • Aumento de acesso ao crédito; • Investimentos gerados por eventos mundiais de grande porte; • Simbologia relacionada à arquitetura; • Criação do Conselho de Arquitetura e Urbanismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de clareza sobre os atributos da profissão; • Imagem conflitante da profissão para clientes e arquitetos; • Poucas barreiras para novos concorrentes; • Concorrentes de outros segmentos; • Taxas e contribuições do CAU.
Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Todas as atividades da empresa podem ser executadas pelos proprietários; • Localização do escritório; • Experiência dos profissionais; • Tempo de atuação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de posicionamento; • Falta de definição de objetivos; • Não possui vinculação com entidades do setor; • Poucas parcerias com outros prestadores de serviços; • Pouca divulgação da empresa para o público-alvo; • Apenas dois colaboradores.

Fonte: Elaborada pela autora.

7.4. OBJETIVOS DE MARKETING

Com base na análise SWOT da Quaderna Arquitetura, foi possível identificar os seguintes objetivos de marketing para a empresa:

- a) Fortalecer-se como prestadora de serviços de arquitetura no mercado porto-alegrense;
- b) Tornar mais eficiente o processo de conquista de novos clientes;
- c) Qualificar o atendimento e aumentar o nível de satisfação dos clientes.

7.5. ESTRATÉGIAS DE MARKETING

As estratégias de marketing da Quaderna Arquitetura foram estabelecidas com o intuito de permitir que a empresa atinja seus objetivos de marketing. A análise SWOT forneceu os insumos para a estruturação destas estratégias.

Primeiramente, será definido o posicionamento da empresa, com o estabelecimento da missão e dos valores que regulam as ações da Quaderna em sua atuação. Em seguida, serão determinadas as estratégias que envolvem o desenvolvimento de vantagens competitivas para a empresa, considerando a combinação de forças com oportunidades do mercado, a conversão de ameaças em oportunidades e a conversão de fraquezas em forças.

7.5.1. Posicionamento

A Quaderna Arquitetura deve posicionar seus serviços de modo a destacar-se perante os concorrentes, como sendo uma empresa que se caracteriza por seu histórico no mercado, pela experiência e qualidade de seus projetos e pelo bom atendimento prestado. Aliando suas forças com as expectativas dos clientes de prestação de serviços de arquitetura, a empresa pode melhor atingir o seu público alvo.

Com o intuito de reforçar este posicionamento, é sugerida a seguinte definição da missão para ser divulgada pela empresa: *Criar projetos arquitetônicos de qualidade superior à concorrência, aliando os desejos de nossos clientes com a experiência da empresa.*

Os valores seguidos pela Quaderna devem ser destacados nas ações de divulgação, com o intuito de demonstrar para os clientes as características da empresa:

- a) Comprometimento e qualidade nos serviços prestados;
- b) Criatividade e inovação nos projetos;
- c) Utilização de técnicas com foco nos resultados;
- d) Preocupação com o cumprimento de prazos estabelecidos;
- e) Atualização constante dos profissionais.

7.5.2. Desenvolvimento de Vantagens Competitivas

Com a análise da matriz SWOT desenvolvida para a Quaderna Arquitetura, é possível identificar vantagens competitivas para serem exploradas pela empresa. Através da combinação de pontos fortes com oportunidades de mercado, assim como da conversão de ameaças em oportunidades e de fraquezas em forças, evidenciam-se meios para a empresa destacar-se no mercado.

7.5.2.1. Combinação de Oportunidades com Pontos Fortes

Os investimentos governamentais em programas habitacionais, a simbologia de *status* relacionada aos serviços de arquitetura e as facilidades de acesso ao crédito permitem o aumento da demanda pelos serviços deste mercado. A Quaderna Arquitetura pode se destacar para potenciais consumidores pela experiência de seus profissionais e pelo tempo e histórico de atuação.

Utilizando-se de uma divulgação focada em demonstrar os benefícios da contratação de uma empresa com experiência nos serviços prestados e direcionada para o público-alvo beneficiado pelos programas habitacionais e pelo aumento do acesso ao crédito, será possível que a empresa atinja um público que até então apenas idealizava o *status* relacionado com a arquitetura.

Figura 21 – Combinação de Oportunidades com Pontos Fortes

Oportunidades		Pontos Fortes		Vantagem Competitiva
Programas habitacionais do governo	+	Experiência dos profissionais	=	Realização de divulgação para o público beneficiado pelos programas habitacionais e pelo acesso ao crédito, evidenciando a atuação e a experiência da empresa.
Aumento de acesso ao crédito		Tempo de atuação		
Simbologia de <i>status</i> relacionada à arquitetura				

Fonte: Elaborada pela autora.

7.5.2.2. Conversão de Fraquezas em Forças

Para destacar-se no mercado, é necessário que a Quaderna Arquitetura atue no intuito de converter suas fraquezas em forças, criando vantagem competitiva em relação a seus concorrentes. A empresa não possui definição de posicionamento e objetivos, devendo identificar claramente a missão e os valores que regulam as ações da empresa, estabelecendo seus objetivos de atuação.

A vinculação de um escritório de arquitetura com entidades como o IAB e o AsBEA pode representar para os clientes maior credibilidade e seriedade da empresa. Entre os concorrentes analisados da Quaderna Arquitetura, apenas um divulga sua vinculação à AsBEA. É importante que a empresa analise a viabilidade de vincular-se a entidades do ramo, considerando os benefícios que podem resultar de uma divulgação destas vinculações para potenciais clientes.

A conquista de clientes pela empresa, atualmente, ocorre principalmente através da divulgação informal realizada por quem já utilizou o serviço, ou seja, pela indicação. Ações de marketing focadas em divulgar atividades e projetos, para antigos clientes através de *e-mail* marketing e para o público em geral através de um *site* próprio da empresa, podem auxiliar a Quaderna a destacar-se no mercado, evidenciando a experiência dos profissionais e o êxito obtido nos seus projetos realizados.

Como sua estrutura é composta apenas pelos dois arquitetos, a empresa tem enfrentado dificuldades em conciliar todas as atividades de seu dia-a-dia. A criação dos projetos, a projeção gráfica virtual, a relação com o cliente, as rotinas administrativas e as demais atividades são realizadas por ambos os sócios, de modo que não conseguem despender o tempo necessário para realizar um atendimento mais personalizado ao cliente. Com a contratação de um novo colaborador voltado às atividades técnicas de representação gráfica e virtual dos projetos, seria possível que os sócios se focassem no âmbito criativo dos projetos e que pudessem realizar um atendimento mais qualificado aos clientes, com mais tempo disponível para reuniões e realização de acompanhamento das obras e execução dos projetos.

Figura 22 – Conversão de Fraquezas em Forças

Fraquezas	Conversão em Forças
Falta de definição do posicionamento da empresa;	Definir a missão e os valores da empresa;
Falta de definição clara dos objetivos da empresa;	Definir os objetivos de atuação;
Não possui vinculação com entidades do setor;	Analisar a viabilidade e os benefícios de vinculação ao IAB;
Poucas parcerias com outros prestadores de serviços;	Firmar parcerias de indicação com outros profissionais;
Pouca divulgação da empresa para o público-alvo;	Divulgar ações da empresa para antigos clientes por <i>e-mail</i> ; Criar <i>site</i> com informações da empresa e de projeto anteriores;
Apenas dois colaboradores.	Contratar funcionário para auxiliar nas atividades técnicas e gráficas dos projetos.

Fonte: Elaborada pela autora.

7.5.2.3. Conversão de Ameaças em Oportunidades

Clientes e arquitetos possuem uma imagem conflitante acerca do profissional de arquitetura, conseqüentemente há uma falta de clareza, para o público em geral, do que consistem os atributos dos profissionais de arquitetura. Uma divulgação através de *site*, focada em esclarecer quem é o profissional de arquitetura e quais atividades executa e está habilitado a realizar, pode tornar-se uma vantagem competitiva da empresa, inclusive destacando a empresa em relação a profissionais de outros ramos.

O mercado de empresas e profissionais de arquitetura tem registrado crescimento, com poucas barreiras para a entrada de novos concorrentes. A arquitetura enfrenta, ainda, a concorrência de profissionais de outros ramos, como os *designers* que muitas vezes são considerados, pelos clientes, como sendo prestadores do mesmo tipo de serviço. Ações de marketing focadas na divulgação da empresa por meio de *site*, contendo informações sobre a experiência e a

qualidade dos projetos executados pela Quaderna Arquitetura, podem demonstrar as vantagens de contratação da empresa em comparação a outras empresas com menor histórico no ramo.

Figura 23 – Conversão de Ameaças em Oportunidades

Ameaças	Conversão em Oportunidades
Imagem conflitante da profissão para clientes e arquitetos; Falta de clareza sobre os atributos da profissão; Concorrentes de outros ramos;	Esclarecer, através de <i>site</i> , quem é o profissional de arquitetura e quais seus atributos; Buscar esclarecer as expectativas, tanto por parte do cliente, quanto por parte da empresa, antes de iniciar os projetos;
Poucas barreiras para a entrada de concorrentes; Concorrentes de outros ramos;	Divulgar a empresa com foco na experiência e na qualidade dos projetos, demonstrando as vantagens de contratar uma empresa com histórico no ramo;

Fonte: Elaborada pela autora.

7.6. PLANOS DE AÇÃO

Visando atingir os objetivos de marketing definidos para a Quaderna Arquitetura, elaboraram-se planos de ação (Figura 24) baseados nas estratégias estabelecidas. Cada ação possui um funcionário responsável pela sua execução e um prazo para sua implantação.

Na Figura 25 constam as estimativas dos custos de cada ação, de acordo com a atividade prevista. Os custos estimados podem ser referentes à realização e finalização de uma atividade, tendo um valor único, ou podem ser referentes a atividades recorrentes, sendo periódico. Em seguida, na Figura 26, foram estimados os ganhos que a empresa pode ter com a realização de cada etapa do plano de ação e os retornos que são esperados.

Figura 24 – Estratégias e Ações do Plano de Marketing da Quaderna Arquitetura

Objetivo	Estratégia	Ação	Respons.	Prazo Implantação
Fortalecer-se como prestadora de serviços de arquitetura no mercado porto-alegrense	Definir o posicionamento da empresa	1 Definição da missão da empresa	Henrique e Lorenzo	Agosto/2012
		2 Definição dos valores seguidos pela empresa	Henrique e Lorenzo	Agosto/2012
	Associar a empresa ao IAB	3 Análise da viabilidade e dos benefícios de vinculação ao IAB	Lorenzo	Setembro/2012
	Firmar parcerias de indicação com outros prestadores de serviços	4 Prospecção de prestadores de serviços para indicação mútua para novos projetos	Henrique	Outubro/2012
Tornar mais eficiente o processo de conquista de novos clientes	Realizar ações de divulgação da empresa	5 Análise de viabilidade de divulgação para o público beneficiado pelos programas habitacionais e pelo acesso a crédito	Henrique	Outubro/2012
		6 Divulgação por <i>e-mail</i> as ações da empresa para atuais clientes	Henrique	Setembro/2012
		7 Criação <i>site</i> com informações da empresa e de projetos realizados	Lorenzo	Novembro/2012
		8 Atualização das informações divulgadas através do Guia de Serviços Hagah	Lorenzo	Setembro/2012
	Esclarecer quem é o profissional de arquitetura e seus atributos	9 Inclusão de explicações sobre arquitetos e suas atribuições no <i>site</i>	Lorenzo	Novembro/2012
Qualificar o atendimento e aumentar o nível de satisfação dos clientes	Melhorar o atendimento aos clientes	10 Contratação de novo funcionário para atividades técnicas e gráficas dos projetos	Henrique	Setembro/2012
	Buscar esclarecer as expectativas dos projetos	11 Alinhamento das expectativas com os clientes	Henrique e Lorenzo	2ª semana após início do projeto

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 25 – Ações e Custos do Plano de Marketing da Quaderna Arquitetura

Objetivo	Estratégia	Ação	Custo Estimado
Fortalecer-se como prestadora de serviços de arquitetura no mercado porto-alegrense	Definir o posicionamento da empresa	1 Definição da missão da empresa	R\$ 350,00 (5 horas técnicas)
		2 Definição dos valores seguidos pela empresa	R\$ 350,00 (5 horas técnicas)
	Associar a empresa ao IAB	3 Análise da viabilidade e dos benefícios de vinculação ao IAB	R\$ 400,00 (5,7 horas técnicas)
	Firmar parcerias de indicação com outros prestadores de serviços	4 Prospecção de prestadores de serviços para indicação mútua para novos projetos	R\$ 250,00/mês (ligações, deslocamento e horas técnicas)
Tornar mais eficiente o processo de conquista de novos clientes	Realizar ações de divulgação da empresa	5 Análise de viabilidade de divulgação para o público beneficiado pelos programas habitacionais e pelo acesso a crédito	R\$ 840,00 (12 horas técnicas)
		6 Divulgação por <i>e-mail</i> as ações da empresa para atuais clientes	R\$ 200,00 (criação de arte gráfica) R\$ 70,00/mês (1 hora técnica)
		7 Criação <i>site</i> com informações da empresa e de projetos realizados	R\$ 2.000,00 (criação <i>site</i>) R\$ 840,00 (12 horas técnicas – coletar informações para <i>site</i>) R\$ 50,00/mês (domínio e hospedagem)
		8 Atualização das informações divulgadas através do Guia de Serviços Hagah	R\$ 140,00 (2 horas técnicas)
	Esclarecer quem é o profissional de arquitetura e seus atributos	9 Inclusão de explicações sobre arquitetos e suas atribuições no <i>site</i>	R\$ 100,00 (inclusão no <i>site</i>) R\$ 140,00 (2 horas técnicas)
Qualificar o atendimento e aumentar o nível de satisfação dos clientes	Melhorar o atendimento aos clientes	10 Contratação de novo funcionário para atividades técnicas e gráficas dos projetos	R\$ 1.000,00/mês
	Buscar esclarecer as expectativas dos projetos	11 Alinhamento das expectativas com os clientes	R\$ 140,00/projeto (2 horas técnicas)

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 26 – Ganhos Estimados e Retornos Esperados do Plano de Marketing da Quaderna Arquitetura

Objetivo	Estratégia	Ação	Ganho Estimado	Retorno Esperado (em um ano)
Fortalecer-se como prestadora de serviços de arquitetura no mercado porto-alegrense	Definir o posicionamento da empresa	1 Definição da missão da empresa	No mínimo, manutenção do número de clientes.	No mínimo, manutenção do número de clientes.
		2 Definição dos valores seguidos pela empresa		
	Associar a empresa ao IAB	3 Análise da viabilidade e dos benefícios de vinculação ao IAB	Aumento do número de clientes conquistados por indicação de profissionais.	Conquista de 2 novos clientes através de indicações. Aumento de até 10% no faturamento anual.
	Firmar parcerias de indicação com outros prestadores de serviços	4 Prospecção de prestadores de serviços para indicação mútua para novos projetos		
Tornar mais eficiente o processo de conquista de novos clientes	Realizar ações de divulgação da empresa	5 Análise de viabilidade de divulgação para o público beneficiado pelos programas habitacionais e pelo acesso a crédito	Expansão do mercado foco atendido.	Conquista de, no mínimo, 1 cliente de programa habitacional.
		6 Divulgação por <i>e-mail</i> as ações da empresa para atuais clientes	Aumento do número de clientes/projetos atendidos.	Aumento de até 60% na quantidade anual de clientes/projetos atendidos. Aumento de até 40% no faturamento anual da empresa.
		7 Criação <i>site</i> com informações da empresa e de projetos realizados		
		8 Atualização das informações divulgadas através do Guia de Serviços Hagah		
	Esclarecer quem é o profissional de arquitetura e seus atributos	9 Inclusão de explicações sobre arquitetos e suas atribuições no <i>site</i>	No mínimo, manutenção do número de clientes.	No mínimo, manutenção do número de clientes.
Qualificar o atendimento e aumentar o nível de satisfação dos clientes	Melhorar o atendimento aos clientes	10 Contratação de novo funcionário para atividades técnicas e gráficas dos projetos	Aumento da capacidade de atendimento. Redução do tempo de criação gráfica virtual dos projetos.	Até 100% de aumento da capacidade de atendimento. Redução de até 20% do tempo de planejamento dos projetos.
	Buscar esclarecer as expectativas dos projetos	11 Alinhamento das expectativas com os clientes	Aumentar o nível de satisfação dos clientes atendidos.	Aumento do percentual de clientes satisfeitos.

Fonte: Elaborado pela autora.

As atividades que deverão ser realizadas pela empresa para a implementação do plano de marketing podem ser resumidas conforme a Figura 27. A execução destas atividades deve seguir as orientações previstas nos planos de ação e evidenciadas nas Figuras 24, 25 e 26.

Figura 27 - Resumo de Atividades Propostas nos Planos de Ação

Atividades dos Planos de Ação	
1	Definição da missão da empresa
2	Definição dos valores seguidos pela empresa
3	Análise da viabilidade e dos benefícios de vinculação ao IAB
4	Prospecção de prestadores de serviços para indicação mútua para novos projetos
5	Análise de viabilidade de divulgação para o público beneficiado pelos programas habitacionais e pelo acesso a crédito
6	Divulgação por <i>e-mail</i> as ações da empresa para atuais clientes
7	Criação <i>site</i> com informações da empresa e de projetos realizados
8	Atualização das informações divulgadas através do Guia de Serviços Hagah
9	Inclusão de explicações sobre arquitetos e suas atribuições no <i>site</i>
10	Contratação de novo funcionário para atividades técnicas e gráficas dos projetos
11	Alinhamento das expectativas com os clientes

Fonte: Elaborado pela autora.

7.7. CONTROLE DO PLANO DE MARKETING

Com o objetivo de reduzir as falhas e dificuldades na implantação do plano de marketing da Quaderna Arquitetura, ações de controle deverão ser realizadas concomitantemente. Estas ações permitirão a avaliação do sucesso do plano e a realização dos ajustes que se façam necessários.

É necessário que os sócios da Quaderna realizem reuniões mensais para acompanhamento da execução das ações previstas no plano de marketing, verificando o andamento e o cumprimento dos prazos previstos. Quando necessário, deverão ser realizadas adaptações para adequar o plano a alterações da situação da empresa ou do mercado. Para uma melhor identificação do andamento do plano, devem ser consideradas as medidas de desempenho de cada ação, conforme detalhado na Figura 28.

Figura 28 – Medidas de Desempenho do Plano de Ação

Ação	Medida de Desempenho
1 Definição da missão da empresa	Ter a missão da empresa definida até agosto/2012.
2 Definição dos valores seguidos pela empresa	Ter os valores da empresa definidos até agosto/2012.
3 Análise da viabilidade e dos benefícios de vinculação ao IAB	Ter estudo de viabilidade de vinculação até setembro/2012.
4 Prospecção de prestadores de serviços para indicação mútua para novos projetos	Ter um acordo firmado com outro profissional até outubro/2012.
5 Análise de viabilidade de divulgação para o público beneficiado pelos programas habitacionais e pelo acesso a crédito	Ter estudo de viabilidade de divulgação até outubro/2012.
6 Divulgação por <i>e-mail</i> as ações da empresa para atuais clientes	Ter enviado <i>e-mail</i> marketing até setembro/2012.
7 Criação <i>site</i> com informações da empresa e de projetos realizados	Estar com o <i>site</i> disponível na internet até novembro/2012.
8 Atualização das informações divulgadas através do Guia de Serviços Hagah	Ter atualizado as informações até setembro/2012.
9 Inclusão de explicações sobre arquitetos e suas atribuições no <i>site</i>	Ter incluídas as informações no <i>site</i> até novembro/2012.
10 Contratação de novo funcionário para atividades técnicas e gráficas dos projetos	Ter o contrato de trabalho assinado até setembro/2012.
11 Alinhamento das expectativas com os clientes	Ter alinhadas as expectativas com o cliente até a segunda semana após o início do projeto.

Fonte: Elaborado pela autora.

7.8. AVALIAÇÃO FINANCEIRA DO PLANO DE MARKETING

Os custos estimados das ações previstas no plano de marketing variam de acordo com o tipo de atividade envolvida, podendo ser referentes a valores de investimento inicial ou periódicos. Para os custos que consideram horas técnicas dos profissionais, foi utilizada a estimativa de R\$ 70,00 a hora.

Na Figura 29, estão estimados os custos do plano de ações previsto no plano de marketing da Quaderna Arquitetura. O investimento inicial previsto é de R\$ 5.360,00, cujas ações possuem prazo de implementação ao longo do segundo semestre de 2012.

O custo mensal estimado é de R\$ 1.490,00, que para o prazo de retorno previsto de um ano, totalizará R\$ 17.880,00. Estes valores foram calculados considerando as ações com custos mensais fixos e, para a ação 11, foi ponderada uma projeção de custo mensal médio para a realização de 10 projetos no ano.

Figura 29 – Custos Estimados das Ações do Plano de Marketing da Quaderna Arquitetura

Ação		Custo Único	Custo Mensal
1	Definição da missão da empresa	R\$ 350,00	
2	Definição dos valores seguidos pela empresa	R\$ 350,00	
3	Análise da viabilidade e dos benefícios de vinculação ao IAB	R\$ 400,00	
4	Prospecção de prestadores de serviços para indicação mútua para novos projetos		R\$ 250,00
5	Análise de viabilidade de divulgação para o público beneficiado pelos programas habitacionais e pelo acesso a crédito	R\$ 840,00	
6	Divulgação por <i>e-mail</i> as ações da empresa para atuais clientes	R\$ 200,00	R\$ 70,00
7	Criação <i>site</i> com informações da empresa e de projetos realizados	R\$ 2.840,00	R\$ 50,00
8	Atualização das informações divulgadas através do Guia de Serviços Hagah	R\$ 140,00	
9	Inclusão de explicações sobre arquitetos e suas atribuições no <i>site</i>	R\$ 240,00	
10	Contratação de novo funcionário para atividades técnicas e gráficas dos projetos		R\$ 1.000,00
11	Alinhamento das expectativas com os clientes		R\$ 120,00
Total		R\$ 5.360,00	R\$ 1.490,00

Fonte: Elaborado pela autora.

Os serviços prestados por uma empresa de arquitetura possuem faturamento variável, dependendo da natureza do serviço realizado, que pode ser, por exemplo, confecção, coordenação ou compatibilização de projetos, e do porte da obra, que varia se for referente à construção civil, comercial, residencial ou institucional. Os retornos previstos com a implementação deste plano de marketing podem, portanto, variar de acordo com os tipos de projetos realizados.

Considerando a realização de divulgação da empresa e o aumento da capacidade de atendimento de clientes, com a contratação de novo funcionário, estima-se que a Quaderna Arquitetura possa ter um retorno com o aumento de até 100% no número de clientes atendidos anualmente, hoje na média de seis projetos. Como o faturamento proveniente destes novos projetos é variável, estima-se um aumento de no mínimo 50%.

Uma projeção do retorno financeiro da implantação deste plano de marketing foi realizada com base num valor médio de custo por projeto. Considerou-se que atualmente a empresa realiza seis projetos de R\$ 30.000,00, totalizando R\$ 180.000,00 de faturamento anual. Com o aumento da capacidade produtiva e da divulgação da empresa, é possível que a Quaderna Arquitetura consiga atender um maior número de clientes, conquistando um aumento de faturamento anual de até 50%, o que significaria R\$ 270.000,00, uma média de R\$ 27.000,00 por projeto.

Os custos para implantação do plano de marketing, em um ano, totalizarão R\$ 23.240,00. Considerando os valores estimados de faturamento, resultaria em um aumento líquido, para o primeiro ano, de R\$ 66.760,00.

O faturamento mensal médio da empresa, que era de R\$ 15.000,00, foi estimado em R\$ 22.500,00. Após o período de implantação do plano de marketing, a empresa permanece com o custo mensal de R\$ 1.490,00, o que resulta em uma estimativa de faturamento líquido de R\$ 21.010,00, um acréscimo de 40% sobre o valor atual.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado porto-alegrense de prestadores de serviços de arquitetura é bastante concorrido e, devido a diversas influências, está em expansão. As empresas deste setor devem saber evidenciar-se em relação a seus concorrentes, firmando sua posição e garantindo sua permanência no mercado.

Este trabalho teve como objetivo elaborar um plano de marketing para a Quaderna Arquitetura, propondo estratégias e ações que permitissem o crescimento da empresa em relação a seu mercado.

Conforme a estrutura proposta para este plano de marketing, inicialmente foram apresentados fatores ambientais que permitiram analisar a empresa sob os aspectos internos e externos. Possibilitou-se, então, a identificação das forças e fraquezas da empresa e das oportunidades e ameaças do mercado, constituindo a análise SWOT.

Com a realização destas análises, foi possível definir os objetivos de marketing para a empresa: fortalecer-se como prestadora de serviços de arquitetura no mercado porto-alegrense; tornar mais eficiente o processo de conquista de novos clientes; e qualificar o atendimento, aumentando o nível de satisfação dos clientes. Considerando estes objetivos, foram estruturadas as estratégias de marketing, baseadas na identificação do posicionamento da empresa e na criação de vantagem competitiva, a partir dos fatores abordados na análise SWOT: associando os pontos fortes com as oportunidades de mercado, convertendo as fraquezas em forças e as ameaças em oportunidades.

Em seguida, foram propostos planos de ações com custos estimados para a realização das atividades planejadas para a execução do plano de marketing. Métodos de controle, considerando medidas de desempenho para cada ação proposta, possibilitarão o acompanhamento da implementação do plano, permitindo ajustes caso sejam necessários.

A avaliação financeira dos custos estimados do plano de marketing demonstrou que, embora os valores possam parecer inicialmente onerosos para uma microempresa, há um forte indicador de que, considerando as capacidades da empresa e do mercado, a aplicação deste plano seja bem sucedida em relação a seus objetivos. A implementação das ações propostas irá contribuir

significativamente para que a empresa possa definir seu posicionamento de mercado, de modo a permitir seu crescimento, através da conquista de novos clientes e da expansão de sua atuação, resultando em ganhos financeiros. Após o ano inicial de implantação do plano, foi estimado que ocorra um aumento de 40% no faturamento mensal da empresa.

REFERÊNCIAS

OE1 ARQUITETOS. **Site do Escritório Oe1 Arquitetos**. Disponível em: <<http://www.Oe1.co/>>. Acesso em: 27 mai. 2012.

ABI-ZAID, Isabela W. A.; TONINI, Gerson. Atributos Críticos de Satisfação em Serviços de Arquitetura: Visão do Cliente X Visão do Arquiteto. Em: **Anais do Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 33**. São Paulo: ENANPAD, 2009.

AMA – AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Definition of Marketing**. Chicago: AMA – American Marketing Association, 2007. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>>. Acesso em: 18 jun. 2012.

BELAS ARTES. **Informações do Curso de Arquitetura e Urbanismo do Centro Universitário Belas Artes São Paulo**. Disponível em: <<http://www.belasartes.br/cursos/?curso=arquitetura-e-urbanismo>>. Acesso em: 20 abr. 2012.

BRASIL. Cadastro Geral de Empregados e Desempregados – CAGED. **Comportamento do Emprego – Março de 2012**. Brasília: 2012. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/caged_mensal/>. Acesso em 16 abr. 2012.

_____. **Lei nº 5194, de 24 de dezembro de 1966**. Brasília: 1966. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5194.htm>. Acesso em: 06 abr. 2012.

_____. **Lei nº 12.378, de 31 de dezembro de 2010**. Brasília: 2010. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2010/Lei/L12378.htm>. Acesso em: 06 abr. 2012.

CAIXA DE VIDRO DESIGN. **Site do Escritório Caixa de Vidro**. Disponível em: <<http://www.caixadevidro.com.br/>>. Acesso em: 26 mai. 2012.

CAU/BR – CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO BRASIL. **Resolução nº 21, de 5 de abril de 2012.** Disponível em: <http://www.caubr.org.br/anexos/resolucao/RES-21_CAUBR_16_2012.pdf>. Brasília: 2012a. Acesso em: 01 mai. 2012.

_____. **Site do CAU/BR.** Disponível em: <<http://www.caubr.org.br/>>. Brasília: 2012b. Acesso em: 31 mar. 2012.

CAU/RS – CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO RIO GRANDE DO SUL. **Site do CAU/RS.** Disponível em: <<http://www.caurrs.org.br/>>. Acesso em: 31 mar. 2012.

CHURCHILL, Gilbert G., PETER JR., John. **Marketing: criando valor para os clientes.** São Paulo: Saraiva, 2000.

CONFEA – CONSELHO FEDERAL DE ENGENHARIA, ARQUITETURA E AGRONOMIA. **Resolução 218, de 29 de junho de 1973.** Disponível em: <<http://normativos.confea.org.br/downloads/0218-73.pdf>>. Rio de Janeiro: 1973. Acesso em: 07 abr. 2012.

COSTA, Lúcio. Considerações sobre arte contemporânea. In: **Registro de uma vivência.** 2ª Ed. São Paulo: Empresa das Artes, 1997.

DE TONI, D.; MILAN, G. S.; SCHULER, M. Gestão de imagem: desenvolvendo um instrumento para a configuração da imagem de produto. Em: **Anais do Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 28.** Curitiba: ENANPAD, 2004.

_____. Configuração de imagens de serviços: um estudo aplicado aos serviços de fisioterapia disponibilizados por um plano de saúde. Em: **Anais do Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 29.** Brasília: ENANPAD, 2005.

GRASSELLI, Mônica F.; SOUKI, Gustavo Q.; MENDES, Renata L. Marketing em Profissões: Um Estudo Exploratório Sobre a Imagem da Arquitetura. Em: **Anais do Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 33. São Paulo: ENANPAD, 2009.

GRUPO RBS. **Guia de Serviços Hagah**. Disponível em: <<http://www.hagah.com.br>>. Acesso em: 19 mai. 2012.

IDEIA1 ARQUITETURA. **Site do Escritório Ideia1 Arquitetura**. Disponível em: <<http://www.ideia1.com.br/>>. Acesso em: 27 mai. 2012.

IAB – INSTITUTO DOS ARQUITETOS DO BRASIL. **Site do IAB**. Disponível em: <<http://www.iab.org.br/>>. Acesso em: 01 abr. 2012.

_____. **Um esclarecimento necessário: a relação entre IAB e CAU**. IAB: 2011. Disponível em: <http://www.iab.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=330:esclarecimento-iab-a-cau&catid=5:noticias&Itemid=5>. Acesso em: 02 abr. 2012.

IAB/RS – INSTITUTO DOS ARQUITETOS DO BRASIL DEPARTAMENTO DO RIO GRANDE DO SUL. **Site do IAB-RS**. Disponível em: <<http://www.iab-rs.org.br/>>. Acesso em: 01 abr. 2012.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas do Cadastro Central de Empresas – 2009**. Rio de Janeiro: IBGE, 2011a.

_____. **Pesquisa Anual de Serviços – 2009**. Rio de Janeiro: IBGE, 2011b.

KEEGAN, Warren J.; GREEN, Mark C. **Princípios de Marketing Global**. Tradução: Sônia Schwartz; Cecília C. Bartalotti. 1ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 12ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall do Brasil, 2006.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing: Conceitos, Exercícios e Casos**. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Plano de Marketing para Micro e Pequena Empresa**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LIMA, Manolita C.; OLIVIO, Silvio. **Estágio Supervisionado e Trabalho de Conclusão de Curso**: na construção da competência gerencial do administrador. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

McCARTHY, E. Jerome; PERREAULT, Jr., William D. **Marketing Essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

MCDONALD, Malcolm. **Planos de Marketing**: como criar e implementar planos eficazes. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

PRIDE, William M.; FERREL, O. C. **Marketing: Conceitos e Estratégias**. Tradução: Cecília L. Q. Mattoso. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

PRO A – PROFISSIONAIS DE ARQUITETURA. **Site do Escritório Pro A – Profissionais de Arquitetura LTDA**. Disponível em: <<http://profissionaisdearquitetura.com.br/>>. Acesso em: 01 jun. 2012.

QUADERNA ARQUITETURA. **Site da Quaderna Arquitetura**. Disponível em: <<http://www.quaderna.com.br/>>. Acesso em: 01 out. 2011.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de Estágio do Curso de Administração**: Guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996.

SARTORI ARQUITETOS ASSOCIADOS. **Site do Escritório Sartori Arquitetos Associados**. Disponível em: <<http://www.sartoriarquitetos.com.br/>>. Acesso em: 26 mai. 2012.

SINAENCO – SINDICATO NACIONAL DAS EMPRESAS DE ARQUITETURA E ENGENHARIA CONSULTIVA. **A Importância do Segmento da Arquitetura e Engenharia dentro do Macro Setor de Serviços**. São Paulo: SINAENCO, 2009. Disponível em: <<http://www.sinaenco.com.br/downloads/Servi%C3%A7os.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2012.

_____. **Movimentação Nacional do Emprego no Segmento da Arquitetura e Engenharia Consultiva**. São Paulo: SINAENCO, 2012. Disponível em: <<http://www.sinaenco.com.br/downloads/Caged%202012.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2012.

_____. **Perfil do Setor da Arquitetura e Engenharia Consultiva – 2009**. São Paulo: SINAENCO, 2011. Disponível em: <<http://www.sinaenco.com.br/downloads/Perfil%202009.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2012.

STUDIO PARALELO. **Site do Escritório Studio Paralelo**. Disponível em: <<http://www.studioparalelo.com/>>. Acesso em: 26 mai. 2012.

WESTWOOD, John. **Como Preparar um Plano de Marketing**. São Paulo: Clio, 1997.

_____. **O plano de marketing**. 2^o ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

ANEXO A – LEGISLAÇÃO

Leis Federais:

a) Lei nº 5194, de 24 de dezembro de 1966.

Regula o exercício das profissões de Engenheiro, Arquiteto e Engenheiro-Agrônomo, e dá outras providências.

Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5194.htm>.

b) Lei nº 12.378, de 31 de dezembro de 2010.

Regulamenta o exercício da Arquitetura e Urbanismo; cria o Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Brasil - CAU/BR e os Conselhos de Arquitetura e Urbanismo dos Estados e do Distrito Federal - CAUs; e dá outras providências.

Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2010/Lei/L12378.htm>.

Resolução do CONFEA:

a) Resolução nº 218, de 29 de junho de 1973.

Discrimina atividades das diferentes modalidades profissionais da Engenharia, Arquitetura e Agronomia.

Disponível em: <<http://normativos.confea.org.br/downloads/0218-73.pdf>>.

Resolução do CAU/BR:

a) Resolução nº 21, de 5 de abril de 2012.

Dispõe sobre as atividades e atribuições profissionais do arquiteto e urbanista e dá outras providências.

Disponível em: <http://www.caubr.org.br/anexos/resolucao/RES-21_CAUBR_16_2012.pdf>.